**Вопросы к комплексному государственному экзамену**

1. **Экономические блага и их классификация, полные и частичные**

Потребности удовлетворяются через потребление различных благ. Благо - это все то, что удовлетворяет потребность. Способность блага удовлетворять потребность характеризует его полезность. Если благо, например, маргарин, способно заменить другое (масло), то такое благо предстает как субститут, то есть благо-заменитель.

Существуют также комплементарные взаимодополняющие блага. Их полезность обеспечивается при совместном использовании. Взаимодополняемость представляет собой определенное свойство благ, способное удовлетворять потребности только в общей совокупности друг с другом. В экономической теории принято называть взаимодополняемые блага комплементами, или комплементарными товарами.

Различают следующую взаимодополняемость:

1) полную:

а) абсолютную;

б) жесткую;

в) совершенную;

2) частичную, включающую относительную взаимодополняемость.

Полные комплементарные товары – это постоянно используемые в потреблении товары в определенном соотношении. Иначе говоря, данные товары дополняют друг друга (например, пара носков).

Виды взаимозаменяемости благ могут быть такими же как виды взаимодополняемости товаров. При полных товарах—субститутах каждый человек может произвести в постоянном соотношении заменяемость благ.

Вся совокупность необходимых людям благ можно разделить на два типа: свободные и экономические блага. К свободным относятся блага, которые людям дает сама природа прямо и непосредственно. Люди их потребляют уже в силу своего существования. Многие из свободных благ поступают в процесс производства и потребления без ограничений. Экономические блага являются результатом производства как экономической деятельности людей и выступают в форме продукта. Чтобы иметь и потреблять такие блага, их надо произвести. В силу этого экономические блага (или продукты) являются ограниченными, что обусловливает особую важность экономики как системы удовлетворения потребностей людей.

В свою очередь, экономические блага делятся на материальные и нематериальные. Материальными благами называются вещи, способные удовлетворять ту или иную потребность. Особенность материальных благ заключается в том, что они содержат материал природы, их можно использовать, хранить, после потребления они превращаются в отходы. Способность материальных благ храниться, накапливаться, особым образом потребляться позволяет их подразделять на текущие и капитальные.

К текущим относят вещи, полезность которых используется в течение относительно короткого времени, иногда нескольких минут: можно быстро выпить бутылку лимонада, съесть котлету или пирожок. Более продолжительное время используются текущие блага многоразового пользования, как, например, одежда и обувь. К капитальным благам относят здания, сооружения, оборудование, станки . все то, что служит годами, десятками, а иногда и сотнями лет.

К нематериальным благам относятся услуги, представляющие собой действия людей по удовлетворению определенного рода личных и производственных потребностей. Особенность услуг заключается в том, что их нельзя хранить, перевозить, запасать впрок, их производство и потребление совпадает во времени, как, например, лекция преподавателя в студенческой аудитории. Важно при этом иметь в виду, что оказание услуг возможно при наличии соответствующих материальных благ. К потребительским благам относятся предметы потребления и личные услуги. Одни из них могут потребляться индивидуально (продукты питания, одежда, обувь и т.п.), другие . коллективно или совместно, как это происходит с услугами театров и кино. К производственным благам относятся средства производства и услуги, необходимые для производства предметов потребления, других средств производства и услуг. Это производственные здания, сооружения, оборудование, услуги грузового транспорта и т.п.

1. **Собственность и хозяйствование: структура прав, передача прав, согласование обязанностей, экономические интересы**

С экономической точки зрения, собственность представляет собой не просто отношение людей к вещам, а отношение между людьми по поводу вещей, благодаря которым конкретные люди относятся к конкретным вещам как к своим или чужим. Эти отношения охватывают вещи, относящиеся к разряду редких, или ограниченных.

Собственность как экономическое отношение предполагает обособление ее объекта и субъекта от других объектов и субъектов, что обусловливает независимое, самостоятельное распоряжение субъектом объектом своей собственности.

Тем самым отношения собственности рождают целый ряд прав, которыми обладают собственники. С точки зрения собственности как экономического отношения, особое значение имеют права владения, пользования, распоряжения и присвоения.

Прежде всего собственность предполагает право владения объектом собственности, что означает признание другими людьми (обществом) того или иного субъекта владельцем какого-то объекта собственности. В современных обществах такое право имеет законодательное закрепление. Владение вещью, относящейся к разряду редких, но необходимых не только ее владельцу, дает последнему экономическую власть над другими, или, иными словами, возникает экономическая зависимость несобственников данной вещи от ее собственника.

Однако владение объектом собственности может быть активным и пассивным. Вещью можно владеть, но не пользоваться. Вот почему важно также право владения, то есть использования собственности как блага, потребление его полезности вплоть до уничтожения. Это право

вытекает из предыдущего . владение собственностью дает право ею распоряжаться. Но владелец может передать это право другому. Такая передача осуществляется в форме аренды, займа, дарения и наследства. Здесь мы видим, что права владения и пользования переходят в

право распоряжения объектом собственности, позволяющее определять судьбу собственности вплоть до отчуждения, то есть передачи собственности другому субъекту. Подобная передача означает передачу прав распоряжения данной собственностью. Важной составляющей права распоряжения является управление собственностью. Это касается таких объектов, как предприятия. Здесь права собственности могут быть многосубъектными. Так, владелец предприятия может передать его в аренду, то есть в пользование, арендатору, который в свою очередь распоряжается им с помощью менеджера, управляющего работниками данного предприятия. Началом и в то же время итогом прав владения, пользования и распоряжения является право присвоения. Через присвоение вещь становится собственностью. Затем происходит присвоение полезности данной вещи. В том числе это может быть полезность результатов использования собственности. Если, например, объектом собственности является предприятие, то произведенная на нем продукция и выручка от ее продажи присваивается собственником предприятия. Если права собственности на предприятии многосубъектны, то полученный доход может быть распределен в определенных пропорциях между всеми субъектами и соответственно присвоен ими. Связь между владением, пользованием и распоряжением собственностью, с одной стороны, и присвоением с другой, рождает ответственность за состояние объекта собственности, его сохранение, а также эффективное использование и даже увеличение размеров собственности. Если данная связь слаба, то слабой может быть и ответственность за собственность.

Поведенческие отношения между людьми, которые возникают в связи с существованием благ и касаются их использования. Отношения собственности выводятся из ограниченности ресурсов: без какой-либо предпосылки редкости бессмысленно говорить о собственности.

Собственность всегда санкционируется обществом либо позитивно, либо негативно. Позитивные санкции означают одобрение обществом имеющейся структуры прав доступа к имуществу (ресурсам), негативное – неодобрение их, из чего вытекает необходимость изменить эту структуру в лучшую для общества сторону. Поэтому отношения собственности – это система исключений из доступа к материальным и нематериальным ресурсам (благам). Исключить других из свободного доступа к ресурсам означает специфицировать права собственности на них. Смысл специфицирования – создать условия для приобретения прав собственности теми, кто ценит их выше, кто способен извлечь из них большую пользу.

Следовательно, структура прав собственности динамична и подвижна, может быть «продвинута вперед» санкциями общества, т.е. худшая структура прав может быть заменена лучшей.

Экономический интерес это осознанная потребность человека, группы лиц, общества в целом в экономических благах. Требуя удовлетворения, потребности рождают экономический интерес. Под воздействием экономических интересов люди вступают друг с другом в экономические отношения. Так, необходимость в удовлетворении потребностей в пище заставляет людей заниматься производством продуктов питания и вступать при этом в производственные, а затем в распределительные и обменные отношения, в результате которых возникают отношения потребления, в ходе которых удовлетворяются потребности в пище.

В современной экономической теории разделение прав собственности и хозяйствования анализируется как отношения собственника блага (ресурса) и его пользователя. Эти отношения асимметричны: собственник обычно лучше знает свое благо, его свойства, чем потенциальный пользователь (во всяком случае, до того, как сделка состоялась). Поэтому он может завышать цену, по которой он готов передать объект в пользование. На этом, в частности, основана тенденция к завышению заработной платы работников, обладающих высокой квалификацией, владеющих сложной профессией. Речь прежде всего идет о профессиональных управляющих, менеджерах, нанимаемых собственниками капитала и выступающих в данный момент пользователями.

Отношения «собственник – пользователь» по отношению к менеджерам (управляющим) развиваются по одной схеме и в рыночной экономике, и в плановом хозяйстве. Проблема – как их заинтересовать в лояльном отношении к собственнику – решается примерно одинаково. Менеджеров, особенно высших, так или иначе включают в число собственников. В рыночной экономике это делается через наделение их частью имущественных прав на капитал, которым они наняты распоряжаться. В плановой экономике легальных средств приобщения управляющих к распоряжению государственной собственностью не было. Там проблема так и осталась нерешенной, точнее, ее решением стало исчезновение планового хозяйства.

1. **Границы рыночных отношений: А.Смит и Р.Коуз. Модели рыночной экономики**

В теории рынка важное значение имеет установление границ действия рыночных отношений. При рассмотрении данного вопроса определяющим условием является возникновение издержек в сфере обмена. Потери, связанные с реализацией и приобретением товаров в рыночных условиях, К. Маркс называл чистыми издержками. В западной экономической литературе издержки в сфере обмена получили название «трансакционные издержки» (термин ввел американский экономист Р. Коуз).

По мнению Д. Норта, к основным типам трансакционных издержек относятся:

а) издержки, связанные с поиском информации о рынках и складывающихся на них условиях движения товаров и услуг;

б) издержки по определению условий и оформлению сделок;

в) издержки по выявлению качества товаров, затрат на разработку системы стандартов, на охрану фирменных знаков;

г) издержки по защите правового режима с помощью юридической системы;

д) потери за счет необдуманного (оппортунистического) поведения на рынке.

Использование этой формы издержек получило весьма широкое распространение. Задолго до введения трансакционных издержек представители теории предельной полезности, ссылаясь на недостаточное внимание, которое уделялось конкуренции и процессам рыночного ценообразования, переместили процесс исследования в сферу обращения. В современной экономике используются бухгалтерские издержки производства, которые кроме прямых издержек включают торговые и административные расходы. Теоретическое обоснование издержек в сфере обращения фактически сводится к решению проблемы о соотношении законов производства и законов распределения: существуют ли они автономно или первые зависят от вторых. Если мы считаем, что процесс производства не зависит от процесса распределения, то трансакционные издержки должны быть равны нулю. Однако в реальной действительности трансакционные издержки никогда не бывают нулевыми. Следовательно, распределение оказывает непосредственное влияние на процесс производства, которое осуществляется через рыночный механизм.

Чтобы установить уровень этого влияния, следует рассмотреть теоремы А. Смита и Р. Коуза.

В соответствии с теоремой А. Смита (теоремой обмена) добровольный обмен приносит выгоду обеим сторонам. Данная теорема устанавливает связь рынка, разделения труда и эффективности производства. Развитие рыночных отношений и обеспечение выгод в процессе обмена достигается рациональностью предпринимательской деятельности, которая возникает в результате специализации, основанной на разделении труда. За счет этого происходит увеличение объемов производства и увеличение масштабов обмена. При этом возникает противоречивый процесс. С одной стороны, в целом издержки снижаются за счет специализации, с другой – за счет расширения территориальных границ рыночных отношений трансакционные издержки возрастают. В результате выгоды от разделения труда в силу роста трансакционных издержек могут быть сведены к нулю. Отсюда следует, что границы рыночных отношений, в рамках которых выгоды от разделения труда сравниваются с трансакционными издержками, выступают в качестве границ между субъектами рыночных отношений.

Теорема Р. Коуза. Сущность теоремы состоит в следующем: если права собственности четко определены, то положительные или отрицательные результаты могут решаться между заинтересованными сторонами без вмешательства государства. Эта теорема основана на том, что трансакционные издержки, возникающие в процессе использования собственности, делятся на собственно издержки, связанные с ее функционированием, и дополнительные издержки по координации собственности со стороны государства между заинтересованными сторонами. Отсюда следует, что расширение границ рыночных отношений наталкивается на двойной барьер. Первый связан непосредственно с издержками по расширению сферы действия режима частной собственности. Второй связан с издержками по координации, т. е. если стороны прибегнут к помощи государства в виде координации, то затраты резко возрастут, что неизбежно скажется на сужении границ рыночных отношений. Во избежание дополнительных затрат по координации стороны решают возникающие проблемы путем негласного соглашения.

Экономическая модель каждой страны - это результат длительного исторического процесса, в течение которого выстраивается соотношение элементов модели и формируется механизм их взаимодействия. Именно поэтому каждая национальная экономическая система уникальна, и механическое заимствование ее достижений невозможно.

1. Модель с минимальным участием государства в регулировании экономики. В ней преобладает сфера рынка по сравнению с государственным сектором. Это американская (или либеральная) модель рыночной экономики. В США примерно 4/5 валового национального продукта обеспечивается рыночной системой, а остальная его часть производится под контролем государства.

Американская модель основана на высоком уровне производительности труда и ориентации граждан на достижение личного успеха. Государство поощряет предпринимательскую активность, обогащение наиболее активной части населения. При отсутствии диктата социального равенства как государственной задачи именно оно создает приемлемый уровень жизни малообеспеченным группам населения за счет частичных льгот и пособий.

2. Германская модель - это модель социального рыночного хозяйства, которая расширение конкурентных начал увязывает с созданием особой социальной инфраструктуры, смягчающей недостатки рынка и капитала, с формированием многослойной институциональной структуры субъектов социальной политики.

Для германской модели социально-ориентированной рыночной экономики характерны следующие основные черты:

- смешанная экономика характеризуется более или менее значительным государственным сектором;

- осуществляется государственное регулирование не только макроэкономических процессов, но и отдельных сфер деятельности хозяйствующих субъектов;

- социальная ориентация экономики, существенный патернализм (отеческое отношение) государства реализуется по отношению ко всем членам общества, обеспечивая таким путем гарантии определенного уровня удовлетворения потребностей населения в услугах здравоохранения, образования, культуры, в жилье;

- направленность регулирования на поддержание свободной конкуренции, уменьшение концентрации капиталов в немногих руках, создание новых хозяйственных единиц;

- регулирование занятости населения с ориентацией на минимизацию безработицы;

- большой удельный вес госбюджета в ВВП (хотя ФРГ находится в середине развитых капиталистических стран по этому показателю);

- регулирование экономики в основном через кредитно-денежную политику, а не бюджетно-финансовую.

3. Шведская модель отличается сильной социальной политикой, направленной на сокращение имущественного неравенства за счет перераспределения национального дохода в пользу наименее обеспеченных слоев населения путем высокой нормы налогообложения. Такая модель получила название «функциональной социализации», при которой функция производства ложится на частные предприятия, действующий на конкурентной рыночной основе, а функция обеспечения высокого уровня жизни - на государство.

Выделим специфические черты шведской модели:

-низкая безработица;

-профсоюзная политика солидарности в области зарплаты;

-централизованные переговоры по зарплате;

-значительный государственный сектор;

-тяжелое налоговое бремя.

Японская модель - модель регулируемого корпоративного капитализма, в которой благоприятные возможности накопления капитала сопрягаются с активной ролью государственного регулирования в сферах программирования экономического развития, структурной, инвестиционной и внешнеэкономической политики и с особым социальным значением корпоративного (внутрифирменного) начала.

1. **Рыночные операции: спрос и предложение. Законы спроса и предложения**

Под предложением микроэкономика понимает то количество товара, которое продавцы хотят и могут продать на рынке данного товара в данный период времени при данных условиях.

S

Q

P

D

Рис 1. Кривая спроса.Рис. 2. Кривая предложения.

Раскроем содержание этого определения.

1. Предложение касается какого-то товара, блага, произведенного на продажу. Например, фермер может часть картофеля выращивать для собственного потребления, а часть . на продажу. Именно вторая часть обеспечивает предложение данного товара.

2. Предложение предстает как сумма предложений со стороны отдельных продавцов. Хотя на монопольном рынке оно обеспечивается одним продавцом.

3. Под продавцами понимаются все, кто предлагает товар: предприятия-изготовители, оптовые или розничные торговцы, склады, магазины и т.д.

4. Предложение данного товара обеспечивается на определенном рынке: локальном, региональном, национальном.

5. Величина предложения определяется за какой-то период времени: на данный момент, день, неделю, месяц и т.д. Соответственно, на данный момент предложение включает товары, которые есть в наличии, а на длительный период, кроме этого, и те, которые будут в данный период времени произведены и предложены к продаже.

Условия, при которых складывается предложение, определяются ценами на данный товар и источниками обеспечения предложения. Цена может быть такой, при которой произведенный товар может не предлагаться.

Можно отметить, что предложение (S) находится в функциональной зависимости от различных факторов (а, б, в и т.д.):

S = f (**а**, **б**, **в**, **г**, **д**, **е**).

**а.** Прежде всего предложение зависит от наличия ресурсов, необходимых для его производства.

**б.** Предложение зависит от технологии производства данного товара.

**в.** Важным фактором предложения являются издержки производства и то, что их определяет.

**г.** На предложение товара влияет его цена. Рост цены при прочих неизменных условиях ведет к росту предложения, понижение цены ведет к сокращению предложения. Эта устойчивая связь характеризуется как закон предложения.

Под спросом микроэкономика понимает то количество товара, которое покупатели хотят и могут купить на рынке этого товара в данный период времени при данных условиях.

Данное определение позволяет выделить следующие особенности спроса как объекта изучения со стороны микроэкономики.

1. Микроэкономика имеет дело со спросом на какой-то один вид товара. Спрос на товар может быть индивидуальным и совокупным. В первом случае это спрос со стороны отдельных субъектов экономики, во втором . спрос на всю массу данного товара, необходимую субъектам экономики как совокупному покупателю. Под последними понимаются потребители как представители домохозяйств или фирм.

2. Спрос отражает не только нужность товара для покупателя, но и способность последнего его оплатить. Тем самым спрос отражает покупательную способность субъекта спроса.

3. В понятии «спрос» еще не заключен факт покупки товара, так как спрос на товар может быть и при отсутствии самого товара.

4. Спрос предъявляется на определенном рынке . локальном, региональном, национальном, международном.

5. Спрос имеет временную характеристику . он может быть на данный момент, день, неделю, месяц и т.д. Так что можно говорить об определенной динамике спроса на какой-то товар, если брать его за относительно продолжительный период.

Спрос формируется при условиях, определяемых сложной совокупностью различных факторов. Можно сказать, что спрос на товар (D) есть функция ряда факторов:

D = f **(а, б, в, г, д, е).**

Под буквами в данной формуле понимаются следующие факторы:

**а.** Из всех факторов, воздействующих на спрос, наиболее устойчивое и предсказуемое влияние оказывают цены. Устойчивая связь между спросом и ценой, при которой величина спроса в данный период времени увеличивается при снижении цены инаоборот, характеризует закон спроса.

1. **Затраты и результаты: общие предельные и средние величины**

Заключительным этапом экономической деятельности предприятия и других видов фирм служит реально изготовленная продукция, иначе говоря, выраженная в физическом значении, а также предоставляемые потребителям различные услуги. Натуральными единицами измерения количества выпуска продукции являются метры, тонны, кВт—часы и т. д. Величина валового дохода или выручка предприятия, которая исчисляется совокупной ценовой суммой проданной продукции или цены предоставляемых услуг, характеризует стоимостные показатели. Определенный уровень цен и структура продукции оказывают воздействие на изменение величины валового дохода.

Прибыль, получаемая при реализации продукции или оказании услуг, является характеристикой качества итоговой деятельности предприятия.

Расчет прибыли производится путем вычитания всех расходов, которые были понесены в определенном периоде времени из полученной величины валового дохода в этом же времени.

Очень часто встречается, что предприятие продает собственные товары на разных сегментах рынка и по различной стоимости. Таким образом, при анализе его хозяйственной деятельности применяется такое понятие, как средняя цена. Она определяется отношением валового дохода к объему реализуемой продукции. Для оценки прибыльности или убыточности производства необходимо сравнить среднюю цену со средними совокупными затратами предприятия.

Предприятия основываются на экономическом золотом правиле, которое позволяет им рассчитать объем выпуска продукции при определенной используемой технологии и определить величину максимальной прибыли, которую предполагают получить в будущем времени. Для данного расчета производят исчисление предельного дохода NR (дополнительного дохода), который образуется в результате реализации одной дополнительной единицы произведенной продукции. В случае увеличения производства на ΔP единиц это даст возможность получения дополнительной прибыли ΔDR, и предельный доход будет равен следующему соотношению: NR = ΔDR/ΔP.

В практической экономике выделяют такие понятия, как издержки и затраты производства. Измерение в натуральных значениях свойственно затратам, а издержки находятся в зависимости от уровня затрат. В свою очередь, величина затрат зависит от применяемых технологий и уровня цен на факторы производства.

Постоянно на предприятии осуществляется учет сумм постоянных и переменных издержек, а также общих и валовых. Суммы издержек предприятий являются постоянными в краткосрочном периоде времени, а в долгосрочном периоде остальные издержки признаются переменными, которые зависят от величины объема выпуска продукции.

Менеджеры предприятий уделяют особое внимание линии изменения общих издержек, стараются снизить их величину, а также проводят их сравнение с общей получаемой прибылью.

Использование средних величин издержек, а именно общих, постоянных, переменных, необходимо при принятии решений в настоящем и будущем времени.

Таким образом, происходит сравнение общих издержек со стоимостью продукции. При превышении стоимости продукции над средними общими издержками предприятие получает доход с каждой произведенной единицы товара, и наоборот. При равенстве рыночной стоимости и средних переменных издержек предприятие вынуждено прекратить деятельность, т. к. его убытки будут равны совокупной величине издержек постоянных.

Следовательно, при анализе экономической деятельности предприятия и в условиях принятия решений применяются показатели, которые отражают общие, средние, предельные величины прибыли, а также издержек и других различных значений предприятия.

1. **Рыночное равновесие, определение цены и объема производства при монопольном доминировании**

Чтобы рассмотреть взаимодействие спроса и предложения, необходимо совместить линии спроса и предложения на одном графике.

На рис. 3 DD - линия спроса, SS - линия предложения. Абсциссы их точек характеризуют соответственно объемы спроса и объемы предложения, а ординаты - цены спроса и цены предложения. Рыночное равновесие определяется координатами точки пересечения линий DD и SS, которым соответствуют объем QE и цена PE- Их называют соответственно равновесным объемом (QE = QD = QS) и равновесной ценой (РS = РD - РS).[5]

В состоянии равновесия рынок сбалансирован, ни у продавцов, ни у покупателей нет внутренних побуждений к его нарушению. Напротив, при любой другой цене, отличной от PE, рынок не сбалансирован, а у покупателей и продавцов имеются эффективные стимулы к изменению сложившейся ситуации.

Рис. 3.

Пусть, например, реальная рыночная цена будет несколько выше равновесной, скажем, P1. При такой цене объем спроса составит, очевидно, QD1, тогда как объем предложения - QS1.

В этом случае избыток предложения (QS1 - QD1 ) будет оказывать понижающее давление на цену P1. Если же реальная рыночная цена окажется ниже равновесной, скажем на уровне P2, объем спроса QD2 окажется выше объема предложения QS2. Здесь избыток спроса (QD2 - QS2) будет оказывать повышающее давление на цену P2 В первом случае это давление будет оказываться через конкуренцию продавцов, во втором - через конкуренцию покупателей. Заметим, что одно и то же лицо может выступить как покупатель при цене P2 и как продавец того же товара при цене P1. Такой подход к описанию равновесия часто называют равновесием по Вальрасу. Существует, однако, и альтернативный подход, известный как равновесие по Маршаллу. Суть его в том, что равновесие на рынке складывается не под влиянием давления избытков спроса и предложения, а под влиянием превышения цены спроса над ценой предложения или, наоборот, цены предложения над ценой спроса, на что продавцы реагируют соответственно увеличением или сокращением объема предложения.

Кривая спроса на продукцию монополиста, как и кривая рыночного спроса на продукцию совершенно конкурентной отрасли, имеет отрицательный наклон. Поэтому всякое увеличение (уменьшение) объема продукции, продаваемой монополистом, сопряжено со снижением (повышением) ее цены, тогда как совершенно конкурентное предприятие может продать любой объем продукции по существующей (и не зависящей от его поведения) рыночной цене. Следовательно, совершенно конкурентное предприятие, будучи ценополучателем, может максимизировать прибыль, лишь варьируя объем производства, тогда как монополист может достигнуть этой цели, варьируя либо объем производства, либо уровень цены. Разумеется, он не может изменять объем выпуска и цену независимо, поскольку их соотношение однозначно определено его функцией спроса и инвариантно выбору независимой переменной.

1. **Валовые выручка и издержки. Сравнение общих, средних и предельных величин выручки и издержек, эффективности: точка безубыточности**

Прибыль (PF) – это превышение валовой выручки от реализации (TR) над валовыми издержками (TC)

PF=TR-TC.

С точки зрения экономики, все издержки (TC) можно разделить на две группы: явные и неявные.

Явные издержки – денежные выплаты за факторы производства и комплектующие, проходящие по бухгалтерским счетам (внешние издержки). Например, заработная плата рабочим, как поставщикам фактора “труд”, затраты на покупку оборудования, зданий и т.д.

Неявные издержки – это альтернативные издержки использования ресурсов, принадлежащих самой фирме.

В их структуре выделяют: а) упущенную выгоду – денежные платежи, которые фирма могла бы получить при более выгодном использовании принадлежащих ей ресурсов (недополученная прибыль); б) нормальную прибыль – минимальную планируемую прибыль, способную удержать предпринимателя в данной сфере бизнеса. Нормальная прибыль (NPF) рассматривается в двух аспектах: 1) прибыль на вложенный капитал (определяется ставкой по депозитам) и 2) цена предпринимательского таланта (определяется минимальным уровнем прибыли, которую получают большинство предпринимателей в этой сфере бизнеса).

Валовые издержки (TC) – это общие издержки на данную производственную программу за конкретный период времени (производство партии продукции). Валовые общие издержки включают общие постоянные издержки (TFC), не связанные с объемом производства, и общие переменные (TVC) – издержки, зависящие от объема производства.

Валовая выручка (TR) –денежная сумма, получаемая продавцом при продаже определенного количества товара

TR=P\*Q.

Для более точного анализа издержек применяются средние общие издержки (себестоимость продукции) (АТС) – затраты на производство и реализацию одной единицы продукции в денежной форме.

Средние издержки (АТС) подразделяются на средние постоянные (AFC) и средние переменные (AVC) издержки

ATC=AFC+AVC.

Общие издержки (TC) – совокупность постоянных и переменных издержек фирмы.

ТС=АС+FC.

Предельные издержки (MC) – это приращение совокупных издержек, вызванное бесконечно малым увеличением производства. Под предельными издержками обычно понимают издержки, связанные с производством дополнительной единицы продукции. МС=dTC/dQ

Средняя выручка (TR), она же валовая. Предельная выручка:

MR=dTR/dQ.

1. **Понятие, классификация и значение ресурсов предприятия. Амортизация: понятие, виды и способы ее использования**

Под ресурсами предприятия понимаются все виды ресурсов, используемых в процессе производства товаров и услуг. В сущности, это те блага, которые используются для производства других благ. Поэтому их нередко называют производственными ресурсами, производственными факторами, факторами производства, факторами экономического роста.

К ресурсам предприятия относятся:

• природные ресурсы (земля, недра, водные, лесные и биологические, климатические и рекреационные ресурсы), сокращенно — земля;

• трудовые ресурсы (люди с их способностью производить товары и услуги), сокращенно — труд;

• капитал (в форме денег, т.е. денежный капитал, или средств производства, т.е. реальный капитал);

• предпринимательские способности (способности людей к организации производства товаров и услуг), сокращенно — предпринимательство;

• знания, необходимые для хозяйственной жизни.

Ресурсы взаимопереплетены. Например, такой экономический ресурс, как знания, используется, когда природные ресурсы стремятся потребить более рационально на основе новых знаний (научных достижений). Знания являются важным элементом такого ресурса, как труд, когда его оценивают с качественной стороны и обращают внимание на квалификацию работников, которая зависит прежде всего от полученного ими образования (знаний). Знания (прежде всего технологические) обеспечивают повышение уровня использования оборудования, т.е. реального капитала. Наконец, они (особенно управленческие знания) позволяют предпринимателям организовывать производство товаров и услуг наиболее рационально.

Экономические ресурсы мобильны (подвижны), так как могут перемещаться в пространстве (внутри страны, между странами), хотя степень их мобильности различна. Наименее мобильны природные ресурсы, подвижность многих из которых близка к нулю (землю трудно переместить из одного места в другое, хотя и возможно). Более подвижны трудовые ресурсы, что видно из внутренней и внешней миграции рабочей силы в мире в заметных размерах (см. гл. 36). Еще более мобильны предпринимательские способности, хотя часто они перемещаются не сами по себе, а вместе с трудовыми ресурсами или/и капиталом (это связано с тем, что носителями предпринимательских способностей являются или наемные управляющие, или владельцы капитала). Наиболее мобильны два последних ресурса — капитал (особенно денежный) и знания.

Амортизация - это планомерный процесс переноса стоимости средств труда по мере их износа на производимый с их помощью продукт. Амортизация является денежным выражением физического и морального износа основных средств. Сумма начисленной за время функционирования основных средств амортизации должна быть равна их первоначальной (восстановительной) стоимости.

Объектами для начисления амортизации являются объекты основных средств, находящиеся в организации на праве собственности, хозяйственного ведения, оперативного управления.

Амортизация не начисляется по следующим видам основных средств:

· по объектам основных средств, полученным по договору дарения и безвозмездно в процессе приватизации;

· жилищному фонду (кроме объектов, используемых для извлечения дохода);

· объектам основных средств, потребительские свойства которых с течением времени не изменяются (земельные участки и объекты природопользования).

Начисление амортизации может осуществляться только теми способами, которые разрешены к применению. В настоящее время амортизация объектов основных средств в России производится одним из следующих способов:

· линейным способом;

· способом уменьшаемого остатка;

· способом списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования;

· способом списания стоимости пропорционально объему продукции (работ);

· ускоренным методом амортизации (увеличение размера отчислений по линейному способу).

Применение одного из способов по группе однородных объектов основных средств производится в течение всего его срока полезного использования.

Линейный способ относится к самым распространенным. Его используют примерно 70 % всех предприятий. Популярность линейного способа обусловлена простотой применения. Суть его в том, что каждый год амортизируется равная часть стоимости данного вида основных средств.

Ежегодную сумму амортизационных отчислений рассчитывают следующим образом:

Где А – ежегодная сумма амортизационных отчислений; Сперв – первоначальная стоимость объекта; На - норма амортизационных отчислений.

При способе уменьшаемого остатка годовая сумма амортизационных отчислений определяется исходя из остаточной стоимости объекта основных средств на начало отчетного года и нормы амортизации, исчисленной на основании срока полезного использования этого объекта:

где Сост – остаточная стоимость объекта; к – коэффициент ускорения; На – норма амортизации для данного объекта.

При способе списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования годовая сумма 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 службы объекта:

где Сперв – первоначальная стоимость объекта; Тост – количество лет, оставшихся до окончания срока полезного использования; Т – срок полезного использования.

При способе уменьшаемого остатка годовая сумма амортизационных отчислений определяется исходя из остаточной стоимости объекта основных средств на начало отчетного года и нормы амортизации, исчисленной на основании срока полезного использования этого объекта:

где Сост – остаточная стоимость объекта; к – коэффициент ускорения; На – норма амортизации для данного объекта.

При способе списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования годовая сумма 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 службы объекта:

где Сперв – первоначальная стоимость объекта; Тост – количество лет, оставшихся до окончания срока полезного использования; Т – срок полезного использования.

При способе списания стоимости пропорционально объему продукции (работ) начисление амортизационных отчислений производится на основе 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:

А=С/В

 где А – сумма амортизации на единицу продукции; С – первоначальная стоимость объекта основных средств; В – предполагаемый объем производства продукции.

Способ расчета амортизации пропорционально объему работы применяется преимущественно для автотранспорта. Нормы амортизации установлены в процентах от первоначальной стоимости транспортного средства на каждую 1000 км пробега.

Ускоренный метод амортизации. В целях создания финансовых условий для ускорения внедрения в производство научно-технических достижений и повышения заинтересованности предприятий в ускорении обновления и техническом развитии активной части основных производственных фондов (машин, оборудования, транспортных средств) предприятия имеют право применять метод ускоренной амортизации активной части производственных основных фондов, введенных в действие после 1 янв. 1991 г.

Ускоренная амортизация является целевым методом более быстрого по сравнению с нормативными сроками службы основных фондов, полного перенесения их балансовой стоимости на издержки производства и обращения.

1. **Оборотные средства предприятий, система их финансирования и кредитования**

Оборотные средства - это совокупность денежных средств предприятия, необходимых для формирования и обеспечения кругооборота произв Для обеспечения бесперебойного выпуска и реализации продукции, а также в целях эффективного использования оборотных средств на предприятиях, осуществляется их нормирование.

На практике применяют три метода нормирования оборотных средств:

1) аналитический - предусматривает тщательный анализ наличных товарно-материальных ценностей с последующим извлечением из них избыточных;

2) коэффициентный - состоит в уточнении действующих нормативов собственных оборотных средств в соответствии с изменениями показателей производства;

3) метод прямого счета - научно обоснованный расчет нормативов по каждому элементу нормируемых оборотных средств.

В зависимости от конкретной цели финансового управления оборотный капитал может быть структурирован по составу элементов, имеющих разную характеристику.

Классификация компонентов оборотного капитала может быть проведена:

- По степени ликвидности;

- По функциональной роли в производстве;

- По степени риска вложения капитала;

- По источникам финансирования.

Потребность предприятия в оборотном капитале зависит от множества внешних и внутренних факторов.

В условиях особого хозяйственного поведения предприятия, обусловленного совокупностью неблагоприятных факторов, необходимо выделить особо такой ориентир в управлении оборотным капиталом, как «способность к финансированию», то есть возможность и готовность предприятия нести издержки по финансированию оборотного капитала. При неспособности к финансированию предприятие продуцирует экстенсивный рост оборотного капитала за счет долгового удержания своей неконкурентоспособности.

Величина оборотного капитала определяется не только потребностями производственного процесса, но и случайными факторами. Поэтому принято подразделять оборотный капитал на постоянный и переменный.

Испытывая недостаток оборотных средств, предприятия втягивают в свой оборот средства поставщиков, что означает внеплановое перераспределение средств между хозяйственными организациями.

Одной из главных причин образования недостатка собственных оборотных средств является невыполнение плана накоплений и осуществление сверхплановых расходов, финансируемых из прибыли, например сверхплановое перечисление в бюджет платы за фонды при накоплении излишних и ненужных материальных ценностей, сверхплановая уплата процентов за кредит. Нередко образование недостатка собственных оборотных средств связано с порядком перечисления прибыли в бюджет и банк.

Взносы прибыли в банк для финансирования капитальных вложений осуществляются по плану, а впоследствии производятся квартальные перерасчеты соответственно фактическому выполнению плана накоплений. Излишнее перечисление средств в банк сверх имеющихся источников уменьшает размер собственных оборотных средств. К таким же результатам приводит взнос в бюджет платы за фонды и свободного остатка прибыли при последующем изменении плана накоплений.

Восполнение недостатка собственных оборотных средств может быть осуществлено двумя методами: во-первых, за счет средств бюджета или вышестоящей организации, т.е. безвозмездно; во-вторых, за счет внутренних ресурсов предприятий и финансовой помощи до мобилизации собственных ресурсов. Источником временной финансовой помощи могут быть средства вышестоящей организации и банковский кредит.

Практика показывает, что необходимо четко определять границы применения каждого из этих методов. Безвозмездное восполнение недостатка собственных оборотных средств в значительном размере снижает заинтересованность предприятий в сохранности этих средств, а также снижает их материальную ответственность за рациональное использование собственных ресурсов.

Восполнение недостатка собственных оборотных средств за счет внутренних ресурсов предприятия повышает его заинтересованность в результатах хозяйственно-финансовой деятельности. В то же время это позволяет более оперативно приводить фактическое наличие средств в соответствие с установленным нормативом, поскольку до появления внутренних накоплений предприятию оказывается временная финансовая помощь.

1. **Инвестиции и экономический рост. Дефицит и инфляция**

Существование тесной причинно-следственной связи между инвестициями и экономическим ростом общепризнанно. Тем не менее, существуют различные точки зрения на то, каков механизм воздействия инвестиций на экономику и каковы должны быть направления государственного регулирования инвестиционного процесса. Одна точка зрения состоит в том, что инвестиции – главный “мотор” экономического роста: чем больше страна накопляет, тем выше темпы роста её экономики. Согласно другой точки зрения, цепочка причинно-следственных связей направлена как раз в обратную сторону: высокий спрос ведёт к росту производства, что заставляет фирмы делать инвестиции; чем выше доходы, тем больше страна сберегает, и, следовательно, может инвестировать. Эти два подхода диаметрально расходятся в рекомендациях относительно того, как государство может способствовать накоплению капитала экономики. Сторонники первого подхода утверждают, что следует всячески поощрять сбережения и ограничивать потребление, сторонники второго, напротив, говорят о том, что надо всячески способствовать увеличению спроса, в том числе потребительского, который и “вытянет” за собой экономику, и следовательно, инвестиции.

Инвестиции - составная часть ВВП, поэтому если быстро растет ВВП, то обнаруживается статистическая связь между инвестициями и ростом. Периоды экономического подъема сопровождаются инвестиционным бумом, но попытки вызвать подъем наращиванием накопления не гарантируют успеха.

Итак, нельзя сделать однозначного вывода относительно того, можно ли, увеличив инвестиции, добиться устойчивого роста. Но одно представляется ясным: важен не просто уровень инвестиций, а их качество и эффективность размещения, что обеспечивается созданием благоприятной среды для инвестирования.

Помимо долгосрочных задач инвестиционная политика решает и текущие задачи. Важнейшей из них является стабилизация уровня инвестиций - наиболее нестабильного и изменчивого компонента ВВП. Здесь ключевую роль играет создание стабильной макроэкономической среды - низкой инфляции, сбалансированной внешней торговли и умеренной реальной процентной ставки.

Прямое финансирование инвестиционных проектов из государст венного бюджета или предоставление льготных инвестиционных кредитов государственными финансовыми институтами - важней ший источник средств на капитальные вложения во многих странах мира. Между государственными и частными инвестициями может установиться положительная и отрицательная связь.

При отрицательной связи, государственные инвестиции просто подменяют собой частные, то есть увеличение государственных капитальных расходов на один доллар ведет к снижению частных расходов на доллар (эффект вытеснения). С другой стороны, может наблюдаться и положительная связь -рост государственных инвестиций вызывает прирост частных инвестиций. Эффект вытеснения возникает в тех случаях, когда государство направляет средства на финансирование проектов, которые привлекательны и для частных инвесторов (например, в сельское хозяйство, промышленность, добычу нефти и т.д.). Положительное взаимодействие возникает тогда, когда средства бюджета направляются на проекты которые в силу их общественного характера невыгодны для частного бизнеса: в отрасли социальной сферы (здравоохранение, образование, жилищное строительство), в фундаментальную науку, в инфраструктуру (дороги, системы распределения энергии).

Увеличение государственных расходов или сокращение налогов увеличивает совокупный спрос и, таким образом, в тенденции приводит к росту уровня цен. Эти фискальные изменения одновременно увеличивают и дефицит. Следовательно, наш предшествующий анализ предполагает существование возможной связи между бюджетным дефицитом и инфляцией: фискальная политика роста увеличивает как уровень цен, так и дефицит.

Однако эта теория предполагает связь между дефицитом полной занятости и инфляцией, а не между фактическим дефицитом и инфляцией. Фактический дефицит может быть высоким либо в результате значительного по масштабам дефицита полной занятости, либо потому, что экономика находится на спаде Если верно последнее, не следует ожидать высокого уровня инфляции даже в условиях значительного бюджетного дефицита Теория, таким образом, предполагает, что рассчитывать на возможность обнаружения тесной связи между фактическим бюджетным дефицитом и инфляцией нелогично. Как бы то ни было, при прочих равных условиях теория указывает на существование зависимости между дефицитом полной занятости и инфляцией.

Для того чтобы обнаружить существование сильной и ярко выраженной связи между фактическим дефицитом и инфляцией либо убедиться в том, что она существует между дефицитом полной занятости и инфляцией, рассмотрим представленные на рис 34-3 эмпирические данные, касающиеся экономики США в период 1965-1986 гг. В этот период отсутствуют четкие и жесткие зависимости между нормой инфляции, дефицитом полной занятости и фактическим дефицитом

1. **Основные экономические проблемы общества. Цели и средства, проблема выбора оптимального решения, экономическая стратегия и экономическая политика**

Перед любой экономической системой стоят определенные экономические вопросы. В нахождении ответа на эти вопросы заключается решение основных экономических проблем организации любого общества.

Основные вопросы, которые необходимо решить обществу:

* 1. Что, то есть какие товары и услуги и в каком количестве, производить
	2. Как, то есть с помощью каких ограниченных ресурсов и способов их соединения, производить нужные людям блага.
	3. Для кого производить эти экономические блага.

Эти вопросы лишь расшифровка альтернатив, лежащих в основе кривой производственных возможностей.

Удовлетворение потребностей является целью любого производства, в этом заключается смысл экономики и деятельности людей. При этом необходимо учитывать два момента:

Экономические потребности людей безграничны.

Производственные ресурсы ограничены. Ограниченность ресурсов предполагает необходимость выбора направлений их использования. Общество стремится расходовать свои ресурсы наилучшим образом, то есть эффективно. Чтобы добиться подобной цели общество стремиться обеспечить:

полную занятость, то есть использование всех пригодных ресурсов;

полный объем производства, то есть использование ресурсов более рациональным способом.

В каждый определенный момент времени экономика должна жертвовать часть одного продукта, чтобы получить большее количество другого продукта. Ограниченность ресурсов означает, что общество может предложить меньше ресурсов, чем хотели бы иметь люди. Проблема выбора в экономике заключается в необходимости выбирать альтернативный вариант использования ограниченных ресурсов, так как, если в экономике производиться два вида продуктов, то одновременно увеличить производство этих двух продуктов невозможно.

Под государственной экономической политикой понимается «генеральная линия действий и совокупность мер, проводимых правительством от лица государства в области производства, распределения, обмена, потребления, накопления, экспорта, импорта экономического продукта в стране».

При этом государственная экономическая политика включает институциональную, структурную, инвестиционную, денежно-кредитную, социальную, внешнеэкономическую, научно-техническую, налоговую, бюджетную политику.

Под стратегией в экономической науке понимают «управленческий процесс создания и поддержания долгосрочного соответствия между целями хозяйствующего субъекта и его потенциальными возможностями и шансами в сфере рыночного поведения».

В наиболее общем виде любая стратегия вне зависимости от уровня субъекта (макро- или микроуровень) опирается на четко сформулированное программное заявление, изложение вспомогательных целей и задач и сценарий достижения (реализации) стратегии роста.

1. **Макроэкономические показатели. Валовой общественный продукт, конечный общественный продукт, чистый национальный продукт**

Результатом производства как главной сферы экономики является совокупный общественный продукт (СОП), который предстает как вся совокупность благ, произведенных в обществе за определенный период.

При раскрытии конкретного содержания СОП следует иметь в виду то, что данное понятие является не статистической, а макроэкономической категорией. Это означает, что за этой категорией скрывается не простая сумма произведенных благ, а совокупность благ как результат общественного производства, в котором производители связаны друг с другом общественным разделением труда; что у каждого входящего в состав СОП продукта есть определенное назначение – он для кого-то предназначен, он должен до него дойти через сферу распределения и обмена. Соответственно за понятием СОП скрывается сложная совокупность связей и отношений, возникающих в процессе его производства, распределения, обмена и потребления. Если же взять простую сумму произведенных в обществе благ, то она предстанет в виде валового общественного продукта (ВОП). ВОП предстает как чисто статистическое понятие.

Для оценки конечных результатов производственной деятельности в той или иной стране более подходящим является конечный общественный продукт (КОП), представляющий собой ту часть СОП, которая очищена от повторного счета. По своему натуральному составу КОП состоит из конечных продуктов, не требующих дальнейшей обработки и готовых к конечному потреблению. Что касается сырья, полуфабрикатов, комплектующих изделий и т.п., то они входят в состав промежуточного продукта.

По стоимости КОП, как это видно из нашего примера, состоит из фонда амортизации и чистого продукта общества, формирующих вместе добавленную стоимость, или стоимость добавленную обработкой. В нашем примере первую отрасль представляет добывающая промышленность, в которой не используются необходимые для производства сырьевые материалы и тем самым создается только добавленная стоимость (10с + 100v+m). Вторая отрасль закупает у первой материал и подвергает его обработке, добавляя к его стоимости стоимость износа оборудования и новую стоимость (10с + 100v+m). Третья отрасль закупает полуфабрикат у второй отрасли за 220 и в процессе производства конечной продукции

добавляет стоимость 10с + 100v+m. Реально существующий в любой экономике СОП считается малопригодным в качестве показателя экономического развития в условиях рыночной экономики, поскольку его размеры могут быть определены на основании такой статистической отчетности предприятий, которая не принята в странах с рыночной экономикой. Здесь на роль главного показателя состояния и развития национальной экономики выдвинут валовой национальный продукт.

Валовой национальный продукт (ВНП) представляет собой суммарную рыночную стоимость конечных материальных благ и услуг, произведенных с помощью факторов данной страны в течение года.

ВНП можно определить и по доходам рыночных субъектов данной страны, в которые включаются:

1. Заработная плата и жалованье, получаемые от работы по найму.

2. Доходы, получаемые от самостоятельной трудовой деятельности в рамках семейных фирм или ферм.

3. Проценты по вкладам, ссудам или кредитам.

4. Рентные доходы собственников земли, имущества, иной недвижимой собственности.

5. Прибыль коммерческих предприятий, как распределяемая (например, в виде дивидендов), так и не распределяемая, идущая на развитие производства.

6. Доходы, не связанные с производством и образующиеся благодаря трансфертным платежам государства (например, пенсии или стипендии), выплатам из социальных и страховых фондов.

7. Доходы государства, полученные от косвенных налогов на бизнес, включая акцизы, таможенные пошлины, лицензионные платежи.

8. Доходы от чистого экспорта.

9. Доходы фирм, предназначаемые для возмещения износа основного капитала и формирования необходимых запасов.

Таким образом, ВНП можно подсчитать тремя методами: производственным (методом суммирования добавленных стоимостей), методом конечного использования (путем суммирования расходов) и методом суммирования доходов. Соответственно, ВНП должен равняться суммам:

ВНП = сумма добавленных стоимостей = сумма расходов = сумма доходов.

При подсчете ВНП используются все три метода, и если равенство не получается, то вносятся соответствующие поправки. В результате размеры ВНП определяются с необходимой точностью.

Валово́й вну́тренний проду́кт (англ. Gross Domestic Product), общепринятое сокращение — ВВП (англ. GDP) — рыночная стоимость всех конечных товаров и услуг (то есть предназначенных для непосредственного употребления), произведённых за год во всех отраслях экономики на территории государства для потребления, экспорта и накопления, вне зависимости от национальной принадлежности использованных факторов производства. Впервые это понятие было предложено в 1934 г. Саймоном Кузнецом.

номинальный (англ. nominal GDP) (абсолютный) — выражен в текущих ценах года его расчёта.

реальный (англ. real GDP) (с поправкой на инфляцию) — выражен в ценах предыдущего или любого другого базового года. В реальном ВВП учитывается, в какой степени рост ВВП определяется реальным ростом производства, а не ростом цен.

отношение номинального ВВП к реальному ВВП называется дефлятором ВВП.

фактический ВВП — это ВВП при неполной занятости — это ВВП, который отражает реализованные возможности экономики.

потенциальный ВВП — это ВВП при полной занятости. Это ВВП, который будет отражать потенциальные возможности экономики. Потенциальные возможности экономики помогут быть намного выше реальных.

Чистый национальный продукт - сумма конечных товаров и услуг, произведенных и приобретенных нацией за определенный период (за год) за вычетом той части инвестиций, которая пошла на замену устаревшего и износившегося оборудования.

ЧНП = ВНП минус расходы на амортизационные отчисления.

ЧНП = сумма денег, имеющихся у домохозяйств для расходов на товары и услуги.

ЧНП не считается достаточно точным показателем из-за невозможности точно рассчитать амортизацию

1. **Отраслевая и секторальная структуры национальной экономики**

В основе построения СНС в международной практике лежит представление о национальной экономике как системе с определенной структурой, с определенным воздействием связующих звеньев и элементов. Согласно СНС, национальная экономика структурно может быть представлена: по сферам деятельности и отраслям; как совокупность институциональных единиц по секторам.

Группировка экономики по сферам деятельности и отраслям. Границы производства определяются в СНС как вся деятельность единиц-резидентов национальной экономики (включая деятельность иностранных и смешанных предприятий, имеющих центр экономических интересов в России и действующих в ней на постоянной основе) по производству товаров и услуг. Таким образом, национальную экономику делят на две сферы: производство товаров и производство услуг.

Классификация сфер деятельности по отраслям определяется Общероссийским классификатором видов экономической деятельности (ОКВЭД). Отрасль экономики может быть определена как совокупность качественно однородных групп хозяйственных единиц, характеризующихся особыми условиями производства в системе общественного разделения труда и играющих специфическую роль в воспроизводственном процессе. К отраслям, производящим товары, относятся: промышленность, сельское хозяйство и лесное хозяйство, строительство, прочие виды деятельности по производству товаров. Остальные отрасли отнесены к отраслям, оказывающим услуги (рыночные и нерыночные).

Группировка экономики по секторам. Согласно СНС, сектор представляет собой совокупность институциональных единиц, однородных с точки зрения выполняемых функций и источников финансирования. В российской СНС выделяются следующие секторы национальной экономики: нефинансовые предприятия (предприятия по производству товаров, кроме финансовых услуг); финансовые учреждения; государственные учреждения; некоммерческие организации, обслуживающие домашние хозяйства; домашние хозяйства; внешнеэкономические связи («остальной мир»).

Группировка институциональных единиц по секторам и их функции представлена в таблице.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Институциональные секторы | Функции | Институциональные единицы |
| Нефинансовые предприятия | Производство и реализация продуктов и нефинансовых услуг | Предприятия: государственные, акционерные, частные, совместные и другие учреждения |
| Финансовые учреждения | Финансовые и страховые услуги | Кредитные и страховые учреждения |
| Государственные учреждения | Нерыночные услуги коллективного пользования  | Государственные бюджетные учреждения в области общего управления, финансов, регулирования и планирования экономики, научно-исследовательской деятельности, защиты окружающей среды, обороны и др. |
| Некоммерческие организации, обслуживающие домашние хозяйства | Нерыночные услуги для отдельных групп домашних хозяйств | Общественные организации: партии, профсоюзы, общества и др. |
| Домашние хозяйства | Производство товаров и услуг населением в домашних хозяйствах-резидентах и их потребление | Подсобные хозяйства: фермерские хозяйства, ремесленники и прочие без образования юридического лица |
| «Остальной мир»  | Внешнеэкономические связи | Зарубежные экономические единицы |

1. **Совокупный спрос и совокупное предложение. Факторы, определяющие объем и динамику совокупного спроса и совокупного предложения**

Под совокупным спросом понимается совокупность конечных товаров, на которые предъявляется спрос на рынках страны в данный период времени при данных условиях. Иными словами, совокупный спрос есть совокупность спросов на конечные товары на соответствующих рынках страны.

Из определения видно, что совокупный спрос близок по своему содержанию к ВНП. Величину того и другого при данном уровне цен можно выразить через расходы покупателей. Формула Фишера

MV = PQ,

где М – денежная масса страны, V – скорость оборота денег,

Р – средний уровень цен товаров, Q – товарная масса, находящаяся на рынках страны позволяет через произведение MV обозначить совокупный спрос, а через второе произведение PQ – валовой национальный продукт.

Таким образом, совокупный спрос (AD) можно выразить через формулу, напоминающую формулу

ВНП: AD = C + I + G + e .

Однако формула указывает на возможность количественного несовпадения совокупного спроса и ВНП по всем их составляющим. Так, последний элемент совокупного спроса **е** обозначает не чистый экспорт, а весь экспорт. Более того, сумма C + I + G в формуле совокупного спроса может не совпадать с подобной суммой в формуле ВНП, так как спрос со стороны населения, компаний и государства может частично удовлетворяться за счет импорта. Впрочем, если сбалансировать подобный импорт с экспортом, то в этом случае **е** будет выражать чистый экспорт.

Анализ содержания совокупного спроса позволяет выделить его основные факторы, которые можно подразделить на ценовые и неценовые. Рассмотрим их по порядку.

К ценовым факторам совокупного спроса относится средненациональный уровень цен на товары как объект спроса.

1. Эффект дохода. Повышение цен обесценивает доходы покупателей, и на прежние доходы они уже могут купить меньше товаров.

2. Эффект процентной ставки. Повышение уровня цен влечет спрос на деньги и, соответственно, вызывает рост процентной ставки, что, в свою очередь, ведет к уменьшению спроса на потребительские и инвестиционные товары.

3. Эффект импортных закупок. Спрос на производимые в стране товары при повышении цен на них обычно падает, если при этом не изменились цены на импортные товары

Теперь рассмотрим неценовые факторы совокупного спроса.

1. Общий уровень потребностей в обществе, поскольку в основе спроса лежат потребности.

2. Численность субъектов, предъявляющих спрос, в том числе число семей, имеющих личное подсобное хозяйство. Очевидно, что наличие семей, ведущих натуральное хозяйство, уменьшает совокупный спрос, который предъявляется на рынках страны.

3. Степень открытости национальной экономики, позволяющая быть субъектами совокупного спроса иностранцам. В этом случае важным фактором спроса становится конкурентоспособность товаров, могущих быть объектом экспорта.

4. Уровень доходов субъектов экономики, степень развитости кредитных отношений, поскольку спрос может быть предъявлен и за счет взятых ссуд.

5. Экономическая конъюнктура – возникновение кризисной ситуации в экономике уменьшает совокупный спрос, прежде всего спрос на инвестиционные товары, подъем экономики ведет к его росту.

6. Ожидания субъектов экономики, в том числе потребительские ожидания.

7. Уровень государственных расходов, а также налоговая политика государства. Рост расходов государства, а также снижение налогов увеличивает величину совокупного спроса, и наоборот.

8. Склонность субъектов экономики (населения) к сбережению и, соответственно, к потреблению. При одинаковом совокупном доходе на совокупный спрос влияет и то, какая доля дохода тратится, какая сберегается, поскольку именно готовность расходовать имеющиеся средства определяет спрос. Особое значение имеет предельная склонность к сбережению. Данный фактор заслуживает особого внимания, поскольку с ним связано действие мультипликатора совокупного спроса.

Под совокупным предложением понимается совокупность конечных товаров, предлагаемых на рынках страны в данный период времени при данных условиях.

Поскольку совокупное предложение представляет объем реального производства, то в данный временной период по своей величине оно может быть равным ВНП, если экспорт возмещается импортом и чистый экспорт сводится к нулю.

К ценовым факторам относится средний уровень цен на предлагаемые товары и услуги. Существует прямая зависимость совокупного предложения от уровня цен: выше уровень – выше предложение, и наоборот.

К неценовым факторам отнесем:

1. Наличие у предприятий незанятых факторов производства. В этом случае возможен рост совокупного предложения. Их отсутствие делает это невозможным даже при повышении уровня цен. Эту ситуацию можно изобразить с помощью различного наклона кривой предложения.

2. Более высокую производительность новых факторов производства, применяемых взамен старых, выбывающих из производства. Если новые факторы более производительны, то возможен рост производства и совокупного предложения без количественного увеличения факторов производства.

3. Уровень издержек производства, в том числе обусловленный повышением цен на них. Если цены на факторные товары растут быстрее цен на товары, производимые с помощью этих факторов, то предложение меняется в сторону уменьшения.

4. Товарные запасы и состояние складского хозяйства, определяющее возможность делать такие запасы.

5. Степень открытости национальной экономики и соотношение между экспортом и импортом товаров в данной стране.

6. Экономическую конъюнктуру.

7. Совокупный спрос. Изменение совокупного предложения может быть реакцией на изменение совокупного спроса. В отличие от микроуровня, где спрос и предложение какого-то товара взаимодействуют через цену данного товара, на макроуровне совокупное предложение может меняться непосредственно под воздействием совокупного спроса. Это возможно при неполной занятости факторов производства.

1. **Кредитная система государства. Основные элементы, принципы построения и особенности кредитной системы России. Центральный банк**

Кредитную систему обычно рассматривают как совокупность кредитно-расчетных отношений, форм и методов кредитования и как совокупность кредитных организаций (финансово-кредитных институтов).

 Выше отмечалось, что кредитные отношения связаны с движением ссудного капитала и включают различные формы кредита. Кредитная система как совокупность финансово-кредитных институтов аккумулирует свободные денежные капиталы, доходы и сбережения различных слоев населения и предоставляют их в ссуду фирмам, правительству и частным лицам. Отметим, что кредитная система тесно связана с денежной, поэтому чисто говорят об их совокупности — денежно-кредитной системе.

Основой кредитной системы исторически являются кредитные организации (финансово-кредитные институты), прежде всего банки.

Кредитная система включает банк России, банки, филиалы и представительства иностранных банков, небанковские кредитные организации, союзы и ассоциации кредитных организаций, банковские группы и холдинги.

ЦБ РФ является главным банком государства. Он независим от распорядительных и исполнительных органов власти. ЦБ РФ - экономически самостоятельное учреждение. Он осуществляет свои расходы за счет собственных доходов. Основными целями деятельности ЦБ РФ являются: защита и обеспечение устойчивости рубля, в том числе и его покупательной способности и курса по отношению к иностранным валютам; развитие и укрепление банковской системы, обеспечение эффективного и бесперебойного функционирования системы расчетов. ЦБ РФ разрабатывает и проводит единую государственную денежную политику, направленную на обеспечение устойчивости рубля; монопольно осуществляет эмиссию наличных денег и организует их обращение, устанавливает правила осуществления расчетов, проведения банковских операций, надзор за их деятельностью; осуществляет валютный контроль и др. функции.

Второй уровень банковской системы представлен широкой сетью коммерческих банков. Обеспечивающих кредитно-расчетное обслуживание субъектов хозяйственно жизни. Наряду с коммерческими банками функционируют так же специальные банки. К ним относятся ипотечные банки, кредитующие под залог недвижимости; земельные банки, занимающиеся кредитованием под залог земельных участков, инвестиционные, осуществляющие операции по выпуску и размещению ценных корпоративных бумаг. Система специальных банков в силу несовершенства и отсутствия необходимой законодательной базы только начинает складываться.

Особое место в кредитной системе занимает Внешэкономбанк, преобразованный в банк по обслуживанию внешнего долга Российской Федерации, а так же Банк реконструкции и развития, созданный государством для финансирования правительственных целевых программ общегосударственного и регионального характера с использованием бюджетных ресурсов на выдачу льготных кредитов.

В кредитной системе в институциональном плане можно выделить холдинги, группы и иные объединения банков.

Холдинги создаются путем получения основной кредитной организацией. В силу преобладающего участия в уставном капитале одной или нескольких кредитных организаций либо в соответствии с заключенным договором возможности предприятия определять принимаемое ими решение. Группа кредитных организаций образуется для совместного осуществления банковских операций на основе заключения соответствующего договора.

Помимо банковских учреждений во второй уровень кредитной системы входят так же специальные финансово-кредитные институты. В их деятельности модно выделить, как правило, одну или две банковские операции, на совершение которых требуется получение лицензии ЦБ РФ. Они имеют обычно специфическую клиентуру. Приведем структуру более подробно.

Итак, кредитно-финансовые институты подразделяются на:

центральные банки;

коммерческие банки;

специализированные кредитно-финансовые институты.

Центральные банки - это банки, осуществляющие выпуск банкнот и являющиеся центрами кредитной системы. Они занимают в ней особое место и являются, как правило, государственными учреждениями.

1. **Государственный бюджет Российской Федерации, его расходы и доходы: федеральный, региональный, муниципальный, консолидированный**

Доходы бюджетов, как установлено в Бюджетном кодексе РФ, — это денежные средства, поступающие в безвозмездном и безвозвратном порядке в соответствии с законодательством РФ в распоряжение органов государственной власти РФ, субъектов РФ и органов местного самоуправления. В состав доходов бюджетов включаются налоговые и неналоговые доходы, а также безвозмездные перечисления. Обособленно в составе доходов бюджетов учитываются доходы целевых бюджетных фондов.

**Налоговые доходы**:

1) налог на прибыль (доход) организаций;

2) налог на доходы от капитала;

3) подоходный налог с физических лиц,

1. Налоги на товары и услуги, лицензионные и регистрационные сборы:

1) налог на добавленную стоимость;

2) акцизы по подакцизным товарам (продукции) и отдельным видам минерального сырья, производимым на территории РФ и ввозимым на территорию РФ;

3) федеральные, региональные и местные, лицензионные сборы; налог на покупку иностранных денежных знаков и платежных документов, выраженных в иностранной валюте;

4) налог с продаж; единый налог на совокупный доход для субъектов малого предпринимательства — вмененный налог на доходы.

2. Налоги на имущество:

1) налог на имущество физических лиц;

2) налог на имущество организаций;

3) налог на недвижимость;

4) налог на наследование или дарение.

3. Платежи на пользование природными ресурсами:

1) платежи на пользование недрами; налог на воспроизводство минерально-сырьевой базы;

2) налог на дополнительный доход от добычи углеводородов;

3) сбор за право пользования объектами животного мир водными биологическими ресурсами;

4) лесной налог;

5) водный налог;

6) экологический налог;

7) земельный налог.

4. Налоги на внешнюю торговлю и внешнеэкономические операции:

1) таможенная пошлина;

2) таможенные сборы.

5. Прочие налоги, пошлины и сборы:

1) государственная пошлина;

2) взносы в государственные социальные внебюджетные фонды;

3) дорожный налог;

4) транспортный налог;

5) налог на игорный бизнес;

6) налог на рекламу.

**Неналоговые доходы:**

6. Доходы от имущества, находящегося в государственной муниципальной собственности, или от деятельности:

1) проценты, полученные от размещения в кредитных организациях временно свободных средств бюджета;

2) проценты, полученные от предоставления бюджетных средств внутри страны;

3) доходы от оказания услуг или компенсации затрат государства;

4) перечисление прибыли Центрального банка РФ;

5) платежи от государственных и муниципальных организаций;

6) доходы от использования имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности;

7) дивиденды по акциям, принадлежащим государству;

8) доходы от сдачи в аренду имущества, находящегося в государственной собственности;

9) плата за выделение квот вылова водных биологически ресурсов совместным предприятиям и иностранным юридическим лицам;

10) прочие поступления от имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности, или от деятельности;

7. Доходы от продажи имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности:

1) доходы от продажи государственных производственных и непроизводственных фондов, транспортных средств, другого оборудования;

2) доходы от реализации конфискованного, бесхозного имущества, кладов и другого имущества, перешедшего в государственную и муниципальную собственность;

3) доходы от реализации государственных запасов;

4) доходы от продажи земли и нематериальных активов;

5) поступления от приватизации организаций, находящихся в государственной собственности;

6) поступления от продажи государством принадлежащих ему акций организаций;

7) доходы от продажи квартир;

8) поступления капитальных трансфертов из негосударственных источников;

9) административные платежи и сборы;

10) штрафные санкции, возмещение ущерба»;

11) доходы от внешнеэкономической деятельности;

12) прочие неналоговые доходы.

8. Безвозмездные перечисления:

1) из бюджетов других уровней;

2) из государственных внебюджетных фондов;

3) из государственных организаций;

4) из наднациональных организаций;

5) средства, передаваемые в целевые бюджетные фонды.

9. Доходы целевых бюджетных фондов:

1) дорожные фонды;

2) экологические фонды;

3) фонд развития таможенной системы РФ;

4) государственный фонд борьбы с преступностью;

5) фонд воспроизводства минерально-сырьевой базы;

6) целевой фонд Федеральной пограничной службы РФ;

7) целевой фонд Министерства РФ по атомной энергии.

Классификация видов расходов бюджета образует уровень **функциональной** классификации расходов бюджета РФ и детализирует направления финансирования расходов бюджета по целевым статьям.

**Функциональная классификация расходов бюджетов РФ** включает следующие разделы:

1) государственное управление и местное самоуправление;

2) судебная власть;

3) международная деятельность;

4) национальная оборона;

5) правоохранительная деятельность и обеспечение безопасности государства;

6) фундаментальные исследования и содействие научно-техническому прогрессу;

7) промышленность, энергетика и строительство;

8) сельское хозяйство и рыболовство;

9) охрана окружающей природной среды и природных ресурсов, гидрометеорология, картография и геодезия;

10) транспорт, дорожное хозяйство, связь и информатика;

11) развитие рыночной инфраструктуры;

12) жилищно-коммунальное хозяйство;

13) предупреждение и ликвидация последствий чрезвычайных ситуаций и стихийных бедствий;

14) образование;

15) культура, искусство и кинематография;

16) средства массовой информации;

17) здравоохранение и физическая культура;

18) социальная политика;

19) обслуживание государственного долга;

20) пополнение государственных запасов и резервов;

21) финансовая помощь бюджетам других уровней;

22) утилизация и ликвидация вооружений, включая выполнение международных договоров;

23) мобилизационная подготовка;

24) прочие расходы;

25) целевые бюджетные фонды.

Бюджет субъекта РФ и свод бюджетов муниципальных образований, находящихся на его территории, составляют консолидированный бюджет субъекта РФ. В свою очередь, федеральный бюджет и консолидированные бюджеты субъектов РФ в сумме составляют консолидированный бюджет РФ.

Консолидированный бюджет РФ не утверждается законодательным органом власти. Он в большей степени используется как счетная единица для свода статистических показателей и анализа показателей бюджетной системы. На основании данных консолидированного бюджета можно судить о том, какими ресурсами располагает государство на всех уровнях государственной власти; какие территориальные образования в большей степени нуждаются в финансовой помощи, а какие выступают донорами. Данные консолидированного бюджета используются для составления проекта федерального бюджета.

Федеральный бюджет РФ — основной финансовый план правительства России на текущий финансовый год, имеющий силу закона.

Федеральный бюджет рассматривается Госдумой в трёх чтениях (внесены изменения в Кодекс). В первом чтении принимаются основные параметры бюджета. По Бюджетному кодексу, в процессе первого чтения Госдума не имеет права увеличивать доходы и дефицит федерального бюджета, если на эти изменения отсутствует положительное заключение правительства. Госдума может отклонить проект бюджета; в этом случае формируется согласительная комиссия совместно с правительством. Во втором чтении Госдума утверждает бюджет по разделам, а в третьем — по подразделам. После принятия федерального бюджета Госдумой он утверждается Советом Федерации и подписывается Президентом РФ.

Региональный бюджет - совокупность валют, правил и норм их использования, взаимного обмена, применения в качестве платежных средств, а также денежно-кредитных отношений, связанных с применением валюты в определенном регионе.

Бюджет муниципального образования - в РФ - форма образования и расходования денежных средств, предназначенных для обеспечения задач и функций, отнесенных к предметам ведения местного самоуправления.

1. **Теория человеческого капитала: эволюция взглядов, современные представления**

Человеческий капитал — совокупность знаний, умений, навыков, использующихся для удовлетворения многообразных потребностей человека и общества в целом. Впервые термин использовал Теодор Шульц, а его последователь — Гэри Беккер развил эту идею, обосновав эффективность вложений в человеческий капитал и сформулировав экономический подход к человеческому поведению.

Применение понятия «человеческого капитала» позволяет понять роль социальных институтов, выяснить не только социальные параметры, но и провести экономический анализ влияния социального фактора на рыночную экономику. В XX в. Была разработана теория «человеческого капитала». Заложенные до этого методологические основы и главные направления теории «человеческого капитала» были сформулированы такими экономистами, как Г. Беккер, У. Боуэн, Э. Дженисон, Т. Шульц и др. Суть теории «человеческого капитала» состоит в том, что «одной из главных форм богатства являются материализованные в человеке знания, общие и специальные, его способность к производительному труду» под понятием «человеческий капитал» нужно видеть: 1) приобретенный запас знаний, умений, навыков; 2) что этот запас целесообразно использовать в той или иной сфере общественной деятельности, и это способствует росту производительности труда и производства; 3) что использование данного запаса приводит к росту заработков (доходов) данного работника в будущем путём отказа от части текущего потребления; 4) что увеличение доходов способствует заинтересованности работника, и это приводит к дальнейшему инвестированию в человеческий капитал; 5) что человеческие способности, дарования, знания и т. д. являются неотъемлемой частью каждого человека; 6) и что мотивация является необходимым элементом для того, чтобы процесс воспроизводства (формирование, накопление, использование) человеческого капитала носил полностью завершенный характер. Беккер в своей работе «Человеческий капитал» вводит понятие «специального человеческого капитала», то есть под этим понимаются только те навыки, которые представляют интерес для какой-либо одной фирмы, какого-либо одного вида деятельности. О. Тоффлер вводит понятие «символического капитала — знания», который в отличие от традиционных форм капитала неисчерпаемо и одновременно доступно бесконечному числу пользователей без ограничений формула человеческого капитала И. В. Ильинского:

ЧК = Кз + Кк + Ко,

Где ЧК — человеческий капитал; Ко — капитал образования; Кз — капитал здоровья; Кк — капитал культуры. Капитал здоровья представляет собой инвестиции в человека, осуществляемые с целью формирования, поддержания и совершенствования его здоровья и работоспособности. Капитал здоровья является несущей конструкцией, основой для человеческого капитала вообще Человеческий капитал классифицируется по формам, в которых он воплощен:

 • живой капитал включает в себя знания, здоровье воплощённое в человеке;

 • неживой капитал создаётся, когда знания воплощаются в физических, материальных формах;

 • институциональный капитал представляет собой институты, содействующие эффективному использованию всех видов человеческого капитала.

1. **Рынок труда и концепции занятости населения**

Рынок труда, как и рынки капиталов, товаров, ценных бумаг и т.д., является составной частью рыночной экономики. На нем предприниматели и трудящиеся совместно ведут переговоры, коллективные или индивидуальные, по поводу трудоустройства, условий труда и заработной платы.

Исследуя механизм функционирования рыночной экономики, Карл Маркс исходил из того, что рабочая сила как «совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает организм, живая личность человека», является товаром, а производственные отношения базируются на свободной купле-продаже рабочей силы, где ее ценой является заработная плата.

Функционально - организационная структура рынка труда включает в себя в условиях развитой рыночной экономики следующие элементы: принципы государственной политики в области занятости и безработицы; систему подготовки кадров; систему найма, контрактную систему; фонд поддержки безработных; систему переподготовки и переквалификации; биржи труда; правовое регулирование занятости.

В современной экономической теории существуют различные подходы (концепции) к регулированию занятости.

1. Неоклассический подход.

В его основе лежат постулаты классической теории А. Смита. Ее придерживаются в основном неоклассики (П. Самуэльсон, М. Фелдстайн, Р. Холл), а в 80-е годы ее поддерживали также сторонники концепции экономики предложения (Д. Гилдер, А. Лаффер и др.). Приверженцы этой концепции полагают, что рынок труда, как и все остальные рынки, способен к автоматическому саморегулированию и остается устойчивым и равновесным в долгосрочном периоде в условиях полной занятости. Поэтому правительство должно проводить политику невмешательства в самонастраивающийся механизм рынка труда.

Поскольку всерьез говорить об изменении заработной платы в точном соответствии с колебаниями спроса и предложения, тем более об отсутствии безработицы не приходится, сторонники этой концепции ссылаются на некие несовершенства рынка, которые и приводят к несоответствию их теории с жизнью. К ним относят влияние профсоюзов, установление государством минимальных ставок заработной платы, отсутствие информации и т.д.

2. Кейнсианский подход.

Эту концепцию отличают от классической две основополагающие идеи: во-первых, существует не один, а несколько равновесных уровней реального дохода и занятости; во-вторых, равновесный уровень занятости определяется не конкуренцией на рынке труда, которой нет, а уровнем дохода, который, в свою очередь, зависит от совокупного спроса на товары и услуги.

Концепция рассматривает рынок труда как явление постоянного и фундаментального неравновесия. Кейнсианская модель (Дж.М. Кейнс, позже Р. Гордон и др.), в частности, исходит из того, что цена рабочей силы жестко фиксирована и практически не изменяется (особенно в сторону уменьшения). Этот элемент модели никак не доказывается, он берется как безусловный факт. Основные параметры занятости — уровень занятости и безработицы, спрос на труд, уровень реальной заработной платы — устанавливаются не на рынке труда, а определяются размером эффективного спроса на рынке потребительских и инвестиционных товаров и услуг. На рынке труда формируется лишь уровень заработной платы и зависящая от него величина предложения труда. Однако предложение труда не играет ведущей роли в формировании фактической занятости, а характеризует только ее максимально возможный уровень при данном размере заработной платы. Государство, воздействуя на совокупный спрос в сторону его увеличения, способствует увеличению спроса на труд, что ведет к увеличению занятости и снижению безработицы.

3. Монетаристская модель.

Как и сторонники кейнсианского подхода, представители школы монетаристов (М. Фридмен, Э. Фелис и др.) исходят из жесткой структуры цен на рабочую силу и, более того, из предпосылки их однонаправленного, повышательного движения. Они обосновывают положение о том, что рыночная экономика представляет собой самонастраивающуюся систему, ценовой механизм, который сам определяет рациональный уровень занятости. При такой системе вмешательство государства приводит к сбою механизма регуляции рынка, а денежное воздействие на совокупный спрос со стороны государства в конечном итоге приведет к раскручиванию инфляционной спирали.

Отклонения занятости от своего естественного уровня могут быть только краткосрочными. Если уровень занятости больше равновесного, то это приводит к ускоряющейся инфляции, если меньше, то к ускоряющейся дефляции. Политика стабилизации занятости должна быть направлена на борьбу с отклонениями уровня безработицы от ее естественной нормы, с колебаниями объемов производства и численности занятых. Для уравновешивания рынка труда монетаристы предлагают в основном использовать рычаги денежно-кредитной политики.

4. Институционально-социологический подход. Представители институционализма (Т. Веблен, Дж. Данлоп, Дж.

Гэлбрейт, Л. Ульман) основываются на положении о том, что проблемы в области занятости могут быть решены с помощью разного рода институциональных реформ. Для них характерен отход от концентрации внимания только на макроэкономическом анализе и осуществлена попытка объяснить имеющиеся на рынке труда несоответствия особенностями социальных, профессиональных, отраслевых, половозрастных, этнических и других отличий в структуре рабочей силы и соответствующих им уровней заработной платы.

5. Концепция гибкого рынка.

Эта концепция (Р. Буае, Г. Стэндинг) получила распространение в конце 70-х годов, когда в наиболее развитых странах Запада происходила структурная перестройка экономики. За ее основу взято положение о необходимости дерегламентации рынка труда, перехода к более гибким, функционально индивидуализированным и нестандартным формам занятости (частичная занятость, неполный рабочий день или неделя, краткосрочные контракты, паломничество). Такой подход призван обеспечить сокращение издержек структурной перестройки экономики и достигается за счет:

• многообразия и гибкости форм найма (увольнения) и форм занятости;

• гибкости регулирования рабочего времени, установления более подвижного режима работы с ненормируемым рабочим днем;

• гибкости в регулировании заработной платы на основе более дифференцированного подхода;

• гибкости методов и форм социальной зашиты работников, а также адаптации объема, структуры, качества и цены рабочей силы к колебаниям спроса и предложения на рынке труда.

В целом концепция гибкого рынка труда предполагает формирование многообразных форм взаимоотношений предпринимателей и работников и направлена на рационализацию совокупных затрат, повышение прибыльности и поддержание динамизма рынка труда.

1. **Понятие «экономический рост». Типы роста. Проблемы темпов и их структурная характеристика**

Необходимость изучения экономического роста состоит в том, что он определяет увеличение благосостояния страны. Его изучение необходимо для выявления тенденций развития более быстрого роста в одних странах, и более низкого в других. Таким образом, необходимо выявить причины самого роста, факторы, объяснить различия в развитии различных стран. Таким образом, экономический рост – тенденция роста реального ВВП в долгосрочной перспективе. Ключевые слова: тенденция – не обязательно увеличение ВВП в год, а обязательна тенденция к его увеличению. Долгосрочная перспектива – увеличение потенциального ВВП, связанное с ростом занятости и объемов производства. Реальный ВВП - именно реальный, а не номинальный растет при экономическом росте. Показать экономический рост можно тремя способами: 1) через реальный ВВП; 2) Через КПВ; 3) Через сдвиг кривой совокупного спроса. Но стоит учитывать, что экономический рост – абсолютный показатель, то есть он не отображает богатство населения, для этого необходимо брать реальный ВВП на душу населения. Так, например, в Японии США, где большое население ВВП велик, но если брать на душу населения, то он снижается. Таким образом, при увеличении численности населения реальный ВВП имеет тенденцию к снижению. Таким образом, экономический рост необходимо оценивать с точки зрения благосостояния на душу населения, а так же необходимо учитывать рост ВВП по сравнению с ростом населения. Так же между странами происходит ранжирование по экономическому росту. Это связано с тем, что показатели на душу населения постоянно меняются. Итак. Для определения показателей экономического роста мы используем: темп прироста ВВП и темп прироста ВВП на душу населения. На первое место вышла Япония, вниз ушли Великобритания и Аргентина. В некоторых странах быстрый экономический рост происходит за счет «коммулятивного эффекта», т.е.за счет накапливаемого роста.

Существует 2 типа экономического роста: интенсивный и экстенсивный. Они взаимодействуют друг с другом, на практике в чистом виде не существуют. Существует лишь смешанный тип экономического роста. Экстенсивный тип подразумевает изменение факторов производства для увеличения пр-ва без применения НТР. Тогда имеется в виду: 1). Увеличение количества занятых. 2). улучшения сырья, используемого в производстве. 3). увеличения объема инвестиций. В этом типе имеется в виду различные вариации использования факторов производства.

1. **Особенности инфляционных процессов в России. Система антиинфляционных мер**

Инфляция в России возникла в начале 60-х годов и связана с падением эффективности общественного производства. Однако она носила скрытый характер и проявлялась в товарном дефиците и значительном разрыве в ценах: низкие цена на конечную продукцию и высокие цены на сырье. Взрыв инфляции произошел в 1992 году. С этого момента инфляционные процессы стали быстро нарастать.

Инфляция в России отличается от всех других аналогичных явлений тем, что Россия начала быстрый переход от плановой к рыночной экономике. Неденежными факторами инфляции в России являются:

1.кризис плановой хозяйственной системы;

2.неэкономичность производства, выражающаяся в затратном характере производства.

Денежными факторами являются:

1.либерализация цен в условиях отсутствия рыночных отношений и конкуренции;

2.дефицит бюджета;

3.кредитная экспансия банков, носившая непроизводительный характер;

4.долларизация денежного обращения;

5.вывоз за границу валютной выручки предприятий и граждан.

Основной задачей при борьбе с инфляцией является ускорение темпов роста номинального количества денег. Государство может осуществлять это 2мя способами: 1) ускоренные темпы – шоковая терапия, 2) замедленные темпы – градуирование. Сильной стороной шоковой терапии является то, что ее быстрые темпы вызывают доверие в политике государства. Слабая сторона – замедление производства, снижение занятости. Слабая сторона градуирования – недоверие со стороны населения. Одним из приемов шоковой терапии является денежная политика конфискационного типа, когда происходит замена денег, но с определенными ограничениями. Вследствие градуирования может возникнуть ситуация инерции, когда одна инфляция порождает другую. Это происходит из-за индексации доходов. Так же имеет место политика «цен и доходов». Здесь, в рамках шоковой терапии происходит замораживание цен и доходов, в рамках градуирования происходит ограничение роста заработной платы по мере роста производительности труда и ограничение налогов по мере роста доходов. Сторонники говорят, что этот метод позволяет сократить ожидание инерции, запретить монополистам поднимать цены, а профсоюзам зарплаты. Оппоненты утверждают, что без роста количества денег, эта политика обречена. В 80е годы эта политика помогла Аргентине и Перу, и не помогла Мексике и Израилю.

1. **Региональная политика в федеративном государстве**

Региональная политика — составная часть государственного регулирования; комплекс законодательных, административных и экономических мероприятий, способствующих наиболее рациональному размещению производительных сил и выравниванию уровня жизни населения.

Является составной частью политики государства, направленная на организацию национального пространства в соответствии с избранной стратегией развития. Основными объектами являются: административно-территориальные деления (области, края, провинции); единицы политико-территориального деления (автономии, образованные на моно- или полиэтнической основе); субъекты федерации. В чрезвычайных ситуациях объектами становятся зоны стихийных и экологических бедствий, конфликтов. Степень самостоятельности регионов в разных странах неодинакова, зависит от государственного устройства. Возникающие между центром и регионами противоречия разрешаются, как правило, путём компромиссов. Успехи или неудачи в проведении региональной политики зависят от правильно выбранной, научнообоснованной стратегии регионального развития.

1. **Международная конкуренция: сущность, факторы, модели. Современные тенденции изменения конкурентоспособности**

Для оценки развития международной конкуренции необходимо определить понятие конкурентоспособность. Критерии, характеристики, факторы конкурентоспособности на уровне фирмы, отрасли экономики в целом имеют свою специфику.

Конкурентоспособность фирмы – это способность длительное время работать с прибылью, проникающая под влиянием внутрифирменных и внешних факторов.

Значительно сложнее определить понятие конкурентоспособность национальной экономики (К.Н. Э.). Сложность заключается в том, что в условиях рыночной экономики государство не наделено функцией управления конкурентоспособностью даже по отношению к отраслям (не говоря уже о фирмах). Государство не управляет конкурентоспособностью, а влияет на нее с помощью различных мер (законодательных, фискальных, монетарных). Поэтому понятие К.Н.Э. очень сложное, включающее экономические, научно- -технические, организационные возможности и способности национальных фирм успешно конкурировать с зарубежными товарами и услугами. Но кроме этих явных факторов, на К.Н.Э. влияет вся система государственного и политического устройства страны, способность государства обеспечивать устойчивый экономический рост, высокую квалификацию рабочей силы, иначе говоря, иметь конкурентоспособное общество.

Оценку К.Н.Э. на Западе осуществляют многие научно – исследовательские организации, как региональные (Евро Понятие К.Н.Э. определяется ими как реальная и потенциальная возможность фирм в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителей, чем Товары конкурентов. Для определения К.Н.Э. используются более 300 показателей и более 100 оценок международных экспертов. Данные анализа, как правило, группируются в 10 факторов:

1. экономический потенциал страны и темпы роста экономики;

2. эффективность промышленного производства;

3. уровень развития науки и техники, темпы освоения научно технических достижений;

4. участие в международном разделении труда;

5. динамичность и емкость внутреннего рынка;

6. гибкость финансовой системы;

7. воздействие государственного регулирования экономики;

8. уровень квалификации трудовых ресурсов;

9. обеспеченность трудовыми ресурсами;

10. социально – экономическая и внутриполитическая ситуация.

Международная конкуренция объективно обусловлена процессом развития международного разделения труда и других факторов производства в условных научно-технического прогресса.

Модели международной конкуренции разнообразны и определяются быстрыми изменениями в производстве, науке и технологиях.

Существует межотраслевая и внутриотраслевая международная конкуренция. Однако это деление условно, так как сегодня происходит глубокая дифференциация отраслей, особенно наукоемких, и это усложняет анализ форм конкуренции.

Особые формы конкуренции возникают в связи с развитием МКП. В сфере международной конкуренции сегодня не принято применять динамит к конкуренту. Создание стратегических альянсов с конкурентами в форме соглашений, СП можно рассматривать как особые формы конкуренции. Кроме того, формами международной конкуренции следует считать международные слияния и поглощения. Хотя они не всегда являются дружественными.

Центры международной конкуренции территориально концентрируется в регионах, где размещено наибольшее число современных предприятий и концентрируются основные экспортно-импортные товарные потоки.

Сегодня существует 3 центра международной конкуренции: США, Японии, Западная Европа.

В последнее время появилось мнение, что быстро формируется 4-й центр, международной конкуренции – Китай.

1. **Средства торговой политики: тарифы, квоты, лицензии. Традиционные и нетрадиционные ограничения**

Тариф или таможенная пошлина. Это наиболее часто используемый инструмент в протекционистской торговой . политике, который представляет собой акцизный налог на импортируемый товар. Если тариф вводится только для того, чтобы добыть деньги для государства, он называется фискальным. Если же тариф введен для сокращения или устранения импорта, то такой тариф называется протекционистским.

Налог на импорт может взиматься различными способами. В этой связи выделяют стоимостной тариф и специфическую пошлину.

Стоимистной тариф - это налог, представленный в виде процента от стоимости товара. Специфическая пошлина - это налог, взимаемый в соответствии с физической величиной импорта.

Импортная квота. Это инструмент протекционизма, с помощью которого устанавливаются максимально возможные объемы импорта по специфическим статьям и за определенный период времени. Импортную квоту расценивают как более эффективный (по сравнению с пошлиной) инструмент сдерживания международной торговли, ибо она полностью запрещает импорт товара сверх определенного количества.

Распределение квот осуществляется с помощью выдачи импортных лицензий. Эти лицензии могут предоставляться за плату или бесплатно. Выдача платных лицензий является источником прибыли государства от распределения квот. Фирма-Импортер, конечно, готова приобрести лицензию, поскольку она покупает товар у заграничного производителя по цене, а реализует его на национальном рынке по цене. Если же лицензии выдаются бесплатно, тогда фирма-импортер практически получает дополнительную прибыль. Но здесь следует отметить, что и бесплатное распределение лицензий связано с определенными проблемами. Так, если лицензии будут предоставляться фирмам исходя из традиционной доли рынка, которую они имели в предыдущие года, то такие фирмы постоянно будут получать дополнительную прибыль. Кроме того, бесплатное распределение лицензий потенциально создает почву для взяточничества.

Когда количество иностранных фирм-экспортеров ограниченная, то они могут объединить свои усилия в ответ на введение квоты. В этом случае фирмы, пользуясь своим монопольным положением, имеют возможность реализовывать свой товар по цене, а не по цене. В этом случае квотная рента поступает в иностранного поставщика.

Под традиционными методами понимаются прежде всего пошлины таможенного тарифа, различные налоги и сборы, импортные депозиты, удорожающие ввозимый товар и снижающие его конкурентоспособность на внутреннем рынке по сравнению с местным аналогичным товаром. К административным методам относятся количественные лимиты, системы разрешений (лицензий) и запретов (эмбарго) на импорт или экспорт, самоограничение поставок экспортером, специфические технические требования к товару или упаковке, бюрократическое усложнение таможенных процедур, прямым образом ограничивающие доступ импортных товаров на внутренний рынок (или местных на внешний). Между этими двумя группами средств регулирования внешней торговли имеется принципиальное различие. При использовании экономических средств окончательное право выбора импортного или местного товара, ресурсов сохраняется за потребителем, который руководствуются ценой, качеством, условиями поставки продукции или предоставления ресурсов. При использовании административных средств нарушается рыночный механизм, сокращается ассортимент товаров, возможности доступа к ресурсам и фактически насильственным путем предрешается выбор продукции или ресурсов потребителем в пользу отечественных.

Нетрадиционные методы включают широкий круг инструментов современной экономической и торговой политики государств, некоторые из них непосредственно не связаны с внешнеэкономическим регулированием, но тем не менее оказывают существенное влияние на ВЭД и внешнюю торговлю.

1. **Современная валютная система. Международный валютный фонд и его функции**

Формирование международных валютных систем происходит в соответствии с положением, складывающимся в мировой экономике. Тем не менее в настоящее время нет единства в вопросе о том, какое развитие мировой валютной системы является наиболее приемлемым:

• ориентировать ли на привязывание национальной валютной политики к определенным правилам в условиях нерегулируемого международного движения;

• устанавливать ли международное сотрудничество в тех или иных областях, связанных с валютной сферой, при сохранении свободного движения капиталов;

• ослаблять ли взаимозависимость финансовых рынков, что предполагает усиление стран в области экономической и валютной политики, а также позволяет им противостоять господству движения капиталов и тем самым вносить специфику в функционирование мировых денег.

Характерно, что в настоящее время создавать мировые кредитные деньги не могут даже самые экономически сильные страны вследствие возникающих и часто обостряющихся межгосударственных разногласий. Поэтому американский доллар несмотря на то, что он опирается на мощный экономико-финансовый потенциал США, не может являться абсолютно единственным платежным и резервным средством. Валюты же других стран тем более не могут претендовать на эту роль. Это порождает стремление к образованию валютных систем (валютных союзов) и региональных кредитных денег в противовес американскому доллару. Валютные союзы характеризуются наличием общей валюты или твердо фиксированных обменных курсов валют стран-участниц без каких бы то ни было допустимых пределов колебаний между ними, а также безусловным обязательством стран-участниц поддерживать конвертируемость (обратимость) своих валют.

Переход к валютному союзу может быть осуществлен быстро и резко — путем “большого скачка” — и постепенно. Во втором случае предполагается как государственное валютное регулирование, так и использование рыночных сил, например, координация экономической политики и политики регулирования валютного курса, создание параллельной валюты. Оба способа (”большой скачок” и постепенный) допускают большой выбор вариантов, но при всех альтернативах достижение поставленных целей должно быть оформлено политическими обязательствами. Однако по сравнению с “большим скачком” метод постепенного перехода является более предпочтительным, хотя и недостаточно эффективным для преодоления сопротивления тех или иных заинтересованных сил. Стратегия “большого скачка” и концепция параллельной валюты имеют то преимущество, что благодаря своей динамике и эффекту неожиданности они могут заставить противников валютного союза пойти на уступки, которые на основе добровольности получить бы не удалось. Тем не менее для решения вопроса о приемлемости того или иного пути валютной интеграции необходимо учитывать, насколько они позволяют правительствам смягчать или обходить так называемое ограничение суверенитета, дают возможность властям преодолевать сопротивление противодействующих групп в стране и позволяют в обозримой перспективе реализовать цели интеграции.

Для успешного создания единой валютной системы необходима также интенсивная разъяснительная работа, позволяющая убедить противников в том, что отказ от суверенитета является скорее мнимым, чем реальным. Должны быть также проведены меры по широкому экономико-финансовому выравниванию положения в странах-участницах валютного союза. Валютный союз возможен лишь в рамках широкого политического союза, а лучшим путем к валютной интеграции является такой способ действий, при котором на первом месте стоит фиксация валютных курсов. Валютная интеграция по существу является оборотной стороной тенденции к валютному полицентризму, основывающейся на действии закона неравномерности экономического и политического развития государств. Механизм валютной интеграции предполагает установление режима взаимосвязанных, но корректируемых курсов валют стран-участниц, выработку правил проведения валютных интервенций для поддержания валютных курсов стран-участниц, создание региональной валюты, которая в перспективе должна стать международным платежным и резервным средством, создание регионального валютного фонда, объединяющего частично или полностью золотовалютные резервы стран-членов и осуществляющего эмиссию региональной валюты, а также регулирование валютных отношений.

Международный Валютный Фонд — межправительственная организация, предназначенная для регулирования валютно-кредитных отношений между государствами–членами и оказания им финансовой помощи при валютных затруднениях, вызываемых дефицитом платежного баланса, путем предоставления кратко– и среднесрочных кредитов в иностранной валюте. Фонд - специализированное учреждение ООН - практически служит институциональной основой мировой валютной системы.

Функции:

* Содействие международномусотрудничествув валютной сфере;
* Содействие расширению сбалансированному росту международной торговли и соответственно росту занятости и улучшению экономических стран-членов;
* Обеспечение функционирования международной валютной системы путем согласования и координации валютной политики и поддерживания валютных курсов и обратимости валют стран-членов; обеспечивать упорядоченные отношения в валютной области между странами-членами;
* Определение паритетов и курсов валют; не допускать конкурентного обеспечения валют;
* Оказание содействия в создании многосторонней системы платежей по текущим операциям между странами-членами и в устранении валютных ограничений;
* Оказание помощи странам-членам путем предоставления займов и кредитов в иностранной валюте для урегулирования платежных балансов и стабилизации валютных курсов;
* Сокращение длительности и уменшение степени неуровновешенности международных платежных балансов стран-членов;
* Предоставление консультационной помощи по финансовым и валютным вопросам странам-членам;
* Осуществление контроля за соблюдением странами-членами кодекса поведения в международных валютных отношениях.

По мере эволюции мировой валютной системы, а также трансформации деятельности МВФ Статьи соглашения трижды пересматривались.

1. **Сущность и формы движения капиталов. Влияние миграции на благосостояние**

Международное движение капитала – часть международных экономических отношений страны. Сегодня международное движение капитала представляет собой движение товарных и денежных потоков от кредиторов к заемщикам, а так же от собственников к фирмам, которые находятся за рубежом. Причем сегодня, движение капитала в первую очередь это вывоз капитала. Вывоз капитала – изъятие части капитала в одной стране и транспортировка в денежной или товарной форме в производственный процесс или оборот другой страны.

Проблема миграции капитала была актуальна до 60 х годов 20 века, так как существовало четкое разграничение между странами экспортерами и странами импортерами, а сейчас этого разграничения нет. Международная миграция капитала – встречное движение капитала, приносящее собственникам определенный доход.

Существуют следующие причины движения капитала:

1. Несовпадение спроса и предложения в стране.
2. Более низкие цены на сырье и рабочую силу в стране импортере.
3. Более низкие экологические стандарты.
4. Стабильная обстановка в стране.
5. Нестабильная обстановка приводит к бегству капитала.
6. Когда инвестиции используются для того, чтобы проложить дорогу новому товару.

Существует две формы движения капитала – Предпринимательская (на основе международных инвестиции), а так же ссудная форма (международные кредиты).

Предпринимательская форма предполагает вложение средств, прямо или косвенно, в производство товаров иди услуг для дальнейшего получения прибыли.

В международном потоке предпринимательского капитала преобладают средства ТНК. Хотя могу участвовать и государственные вложения в иностранные товары и услуги. Предпринимательский капитал выступает в форме прямых и портфельных инвестиций. Прямые инвестиции – долгосрочные капиталовложения, позволяющие участвовать в процессе управления объектом собственности. Согласно статистике МВФ, прямые инвестиции помогают владеть 10% от прибыли корпорации.

Портфельные инвестиции это так же долгосрочные капиталовложения, однако они связаны с покупкой ЦБ.

Главное отличие портфельных Инвестиций от прямых состоит в том, что портфельные не дают права управления фирмой, а дают право на процент от прибыли.

Причины импорта прямых инвестиций:

1. Прямые иностр.инв-ии компенсируют дефицит на внутренние инвестиции.
2. С использованием ПИН в эк-ку пиходят новые технологии и научные разработки.
3. На рынке появляются новые товары.

Причины экспорта ПИН: Каждый предприниматель стремится увеличить прибыль за счет снижения издержек. Тогда выбирают страну, где издержки меньше, то есть более дешевая рабочая сила, низкая стоимость капитала.

Ссудная форма рассматривается как с точки зрения международных кредитов (краткосрочные, долгосрочные), так и экономическая помощь (под низкий процент, без %, бесплатно). В основном ссудная форма капитала присуща государству, а предпринимательская корпорациям.

Во второй половине 20 века предоставлением кредитов стали заниматься не только государственные учреждения, но и международные валютные органпизации. (МВФ, международный банк реконструкции и развития).

Международная миграция рабочей силы может осуществляться как по экономическим, так и по внеэкономическим причинам. В число последних включается политические и религиозные причины, объединение и распад государств, природные бедствия, войны, экологические проблемы, причины личного характера. Каждая из этих и многие другие неэкономические причины способны привести, и приводят к крупным государственным перемещениям рабочей силы, которые будут иметь те же экономические последствия, что и международная миграция рабочей силы, по экономическим причинам, под которыми понимаются главным образом межстрановые различия в оплате труда. Миграция рабочей силы ведет к выравниванию уровней оплаты труда в различных странах. В результате международной миграции трудовых ресурсов за рубеж перемещается товар особого свойства - рабочая сила. Его принципиальное отличие от других товаров заключается в том, что сама рабочая сила является фактором производства других товаров. Страна, экспортирующая рабочую силу, то есть откуда эмигрируют работники, обычно получает своеобразную оплату за такой экспорт в виде переводов обратно на родину части доходов эмигрантов. В условиях относительной избыточности трудовых ресурсов во многих странах вывоз рабочей силы помогает снизить безработицу, обеспечить приток денежных поступлений из-за рубежа. Но, с другой стороны, отлив высококвалифицированной рабочей силы приводит к снижению технологического потенциала экспортирующих стран, их общего научного и культурного уровня. Влияние миграции на страны-импортеры. Положительные аспекты: иммигранты во многих странах заполняют вакансии, на которые нет претендентов среди местного населения ( некоторые отрасли промышленности не выжили без мигрантов: горнорудная в Африке, шахтеры - Бельгия); выигрывают предприниматели, т.к. иностранная раб сила позволяет сдерживать темпы роста з/п своих рабочих; развитие иммиграции позволяет принимающим странам экономить на образовании, подготовке кадров; иммигранты привозящие с собой новый опыт, знания, навыки. Отрицательные эффекты: приезжающие из-за рубежа сокращают количество рабочих мест и увеличивается безработица среди местного населения; в результате притока иммигрантов понижаются реальные з/п неквалифицированной рабочей силы; увеличивается социальная напряженность, растут межнациональные конфликты, непринятие коренного населения. Влияние миграции на страны-экспортеры. Положительный эффекты: отъезд части населения способствует нормализации положения на рынке труда (повышается средний уровень з/п, сокращается безработица). В 70е гг египетское правительство специально способствовало иммиграции в страны Венесуэлы и т.д.); экспорт раб силы приносит государствам-экспортерам значительные доходы от перевода средств иммигрантов на родину; повышается квалификация выезжающих из страны(заграницей набрались опыта). Отрицательное влияние: уезжают научная, духовная элита (ученые, актеры); истощается культурный потенциал нации; для государственных финансов в стране эмиграции отток раб силы означает сокращение налоговых поступлений.

1. **Менеджмент как искусство управления людьми, администрирования, и менеджмент как вид определенной профессиональной деятельности на предприятии**

Искусство управления, как и всякий другой вид творчества, обязательно имеет в своей основе талант, оригинальность и самобытность личности. Талант руководителя проявляется в его яркой индивидуальности, нестандартности, в его особом образе мышления и широком кругозоре. Но любое воздействие одного человека на другого должно осуществляться с гуманной целью, с полным пониманием силы своего умения и ответственности за свои действия перед обществом, будь то боевые приемы рукопашного боя, гипноз или методы искусства управления. Воздействие на человека силой своего умения и отточенного мастерства может оказаться непоправимо безнравственным, хотя в повседневной жизни мы всегда пытаемся влиять на поведение окружающих людей любыми доступными нам средствами.

Методы искусства управления универсальны, т.е. пригодны для применения в различных ситуациях, от публичного выступления до уровня межличностных отношений. Успешность любых вербальных, словесных контактов всегда зависит от множества сложных, взаимосвязанных психологических факторов, от того, кому, когда и как разумнее изложить свои аргументы, постоянно помня о конечной цели диалога и направляя его в нужное русло. Также Файоль пишет об искусстве управлять людьми: «В крупном предприятии большинство руководителей отделов участвуют в выработке программы развития дела; эта работа время от времени присоединяется к их обычной работе; она требует известной ответственности, и обычно за неё не полагается никакого особого вознаграждения. Для того чтобы добиться в этих условиях от руководителей отделов искреннего и активного сотрудничества, надо обладать качеством искусного управителя людьми, работающего не покладая рук и не боящегося ответственности. Об искусно управляющем людьми заведующем мы узнаем по рвению его подчинённых и по доверию начальства».

Любая деятельность требует управления. Менеджмент - это особый вид деятельности, специфический характер которой связан с выполнением управленческих действий - функций управления. Впервые состав управленческих функций был предложен А. Файолем: "Управлять - это значит предвидеть, планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать".

Работа по управлению организацией является частью совокупного труда, который необходим для того, чтобы достичь ее целей. Это один из видов профессиональной деятельности человека. Реализация этого вида деятельности осуществляется управленческими работниками, ключевое место среди которых занимают руководители - менеджеры.

Менеджер - это должностное лицо, профессионально осуществляющее управление организацией, функционирующей в рыночных условиях.

Термин менеджер употребляется:

· применительно к руководителям организаций разного типа;

· применительно к организаторам конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп.

Менеджеры могут занимать в организации различные позиции по уровню в должностной иерархии, по роли, которую они играют в процессе управления, по решаемым задачам. Это связано с разнообразием видов управленческой деятельности, а также с тем, что управленческий труд в больших организациях подразделяется по уровням и функциям.

Управленческая деятельность по виду и характеру чрезвычайно разнообразна. Менеджер принимает управленческие решения в области экономики, организации работы или в социально-психологической сфере; является методологом, человеком, работающим с информацией.

Административный менеджмент - это деятельность по управлению коллективом, направленная на решение внешних задач и создание в нем наилучших условий для этого.

К административным относятся также организации государственного или частного характера – предприятия, школы, больницы, театры и т.п. Термин «административный менеджер» относят чаще всего к высшим руководителям организаций - к директору, главному инженеру, главному экономисту и др. Они стараются действовать в соответствии с официальными и неофициальными нормами поведения в системе государственных предприятий. Это мозг предприятия. Административных менеджеров наделяют в литературе многими лучшими качествами - высокой ответственностью, уникальной работоспособностью, волевыми качествами, стремлением оправдать надежды членов организации и т.д.

1. **Модели менеджмента. Модели рациональных целей. Модели внутренних процессов. Модели человеческих отношений. Модели открытых систем**

При рассмотрении моделей управления обычно выделяют два их вида: японскую и американскую.

Японская модель формировалась под влиянием двух факторов:

1.Творческое освоение зарубежного опыта в области организации и управления;

2. Последовательное сохранение национальных традиций.

В связи с вышесказанным, интерес представляет анализ черт японского характера. Важнейшие из них: трудолюбие, сдержанность и дипломатичность, восприимчивость к новому, бережливость.

Для Японии характерна приверженность к коллективным формам организации труда (группизм ). Коллективный характер труда требует от менеджеров умения ладить с людьми. Высоко ценится также жизненный опыт, большое внимание уделяется духовному развитию личности.

Широкое распространение в Японии получила так называемая доктрина патернализма. Патернализм (от лат. paternus - отцовский, pater - отец) - доктрина об “отеческом”, “благотворительном” отношении предпринимателей к занятым работникам. Отсюда наблюдается склонность к демократическим формам взаимодействия во время трудовой деятельности.

Американская модель утрачивает лидирующее положение в мире, а в последнее время начинает приобретать отдельные черты японской модели.

Во многом особенности этой модели обусловлены национальными особенностями американцев: способностью бороться до конца, утверждать свое превосходство и жизненность. Они подчеркивают свою исключительность, “богоизбранность ”, стремятся добиваться быстрого и большого успеха. Большое внимание уделяют своему делу. Для них характерна борьба за лидерство. До последнего времени в Америке доминировал единоличный стиль управления, на фирмах наблюдалась жесткая дисциплина и беспрекословное подчинение при чисто внешней демократичности.

К первому виду относится модели рациональных целей, включающие идеи и принципы школы научного менеджмента, а также непосредственно науку об управлении (кибернетику). Считается, что моделирование ситуации, ориентированной на достижение поставленных целей деятельности базируется на следующих общих принципах:

1. повторяемости и периодичности выполнения работ;

2. разделении труда в производстве и управлении;

3. планирования и контроля, осуществляемых одним подразделением (централизованно);

4. отсутствия необходимости использования инициативы и творчества менеджеров в процессе выполнения функций и задач управления;

5. использования высокого уровня технической оснащенности процессов труда в производстве и управлении, который отвечает интересам работодателей, менеджеров и наемных работников и является нейтральным (индифферентным) с точки зрения соблюдения чьих-либо интересов.

Ко второму виду относятся модели внутренних процессов, которые включают основы школ бюрократического и классического (административного) менеджмента. Главная идея этих моделей состоит в том, чтобы идентифицировать процессы труда в управлении с процессами труда в производстве, используя разделение управленческого труда по сферам деятельности (объектам управления), функциям, задачам, стадиям, уровням организационной структуры управления, а также превращая повторяющиеся типовые задачи в стандартные, результаты решения которых заранее известны или запланированы.

В основе модели «человеческих отношений» лежала удовлетворенность работой и моральное воздействие на индивида, вовлеченного в организационную систему. В противовес школе «научного управления», которая оперировала понятием «экономического человека», тут господствовала концепция «социального человека», подверженного межличностному влиянию в неформальной рабочей группе (организационной среде). Особое значение придавалось лидерству, которое считалось средством достижения большей удовлетворенности трудом и, как следствие, увеличения его производительности. Неслучайно во время второй мировой войны массовое распространение получили на Западе групповая подготовка и отбор лидеров.

Концепция «человеческих отношений» строилась на ряде предпосылок, противостоящих «школе научного управления»:

• для человека вполне естественны как физические, так и умственные усилия, направленные на достижение организационных целей;

• внешний контроль за индивидом и угроза наказания - это далеко не единственное и даже не главное средство побудить его к полезным для организации действиям;

• средний человек в нормальных условиях стремится к осмысленным поступкам и готов взять на себя ответственность за свои действия;

• приверженность организационным целям – это не столько функция наказания, сколько поощрения, ибо важнейший фактор деятельности – это удовлетворенность его; и

• человеку свойственна достаточно высокая степень инициативы, воображения и творчества.

К четвертому виду относятся модели открытых систем, которые разработаны на основе науки об управлении (кибернетики) и концепции социотехнических систем. Отличительной особенностью этих моделей является их ориентация на изменения внешней среды, обусловленные резким увеличением коммуникативных связей любого хозяйствующего субъекта с поставщиками ресурсов, посредниками, целевыми рынками потребителей, контактными аудиториями, а главное, усилением конкуренции на рынках производителей. В дальнейшем эти модели получили свое развитие в ситуационном менеджменте, ориентированном на изучение, анализ и предвидение изменений, происходящих в элементах внешней среды с целью выработки своевременных, адекватных управленческих решений по предупреждению и снижению влияния отрицательных и усилению позитивных воздействий.

1. **Управление человеческими ресурсами и проблема роста человеческого капитала**

Рассмотрим основные типы управления, получившие широкое распространение в фирмах развитых стран, в которых нашли отражение основополагающие принципы современной концепции управления человеческими ресурсами.

Управление по результатам. Эта система управления с заданием результатов при децентрализованной организации руководства (корпоративные центры прибыли). Задачи делегируются рабочим группам и определяется достижение конкретных результатов. Такая система имеет различные этапы задания результатов, этапы измерения результатов и этапы контроля результатов. Делегированные из центра задачи контролируются на основе их сравнения с полученными результатами.

Управление посредством мотивации

Эта модель опирается на изучение потребностей, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможность интеграции мотивации с производственными требованиями и целями предприятия. Кадровая политика при такой модели ориентируется на развитие человеческих ресурсов, укрепление морально-психологического климата, на реализацию социальных программ.

Рамочное управление.Эта модель исходит из того, что сотрудники могут самостоятельно принимать решения в пределах заранее установленных границ (рамок). Рамки могут задаваться важностью процесса, его непредсказуемостью, нормами, которые нельзя нарушать. Технология рамочного управления предполагает следующую последовательность действий: определение задания, получение его сотрудником, создание надлежащей информационной системы, определение границ самостоятельности и способов вмешательства руководителя.

Партисипативное управление. Эта модель базируется на предпосылке: если работник принимает участие в делах фирмы, вовлечен в управление и получает от этого удовлетворение, то он работает более заинтересованно и производительно.

Предпринимательское управление. В основе предпринимательского управления концепция интрапренерства, получившая название от двух слов: "антрепренерство"- предпринимательство и "интре" - внутренний. Суть данной концепции заключается б развитии предпринимательской активности внутри организации, которую можно представить как сообщество предпринимателей, новаторов и творцов.

В последние годы стало общим мнением, что эффективность развития экономики современных государств в огромной степени зависит от того, сколько средств оно вкладывает в своих людей. Без этого невозможно обеспечить его поступательное развитие. Так, в США, по некоторым оценкам, доля инвестиций в человеческий капитал составляет более 15% ВВП, что превышает “чистые” валовые инвестиции частного капитала в заводы, оборудование и складские помещения. И даже если специальные исследования по этому вопросу не проводились, можно с высокой долей уверенности предположить, что один из самых высоких показателей уровня вложений в человеческий капитал в мире положительно связан с самыми высокими в мире показателями уровня развития экономики.

Человеческий капитал - это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации. Первоначальные интересы исследователя заключались в оценке экономической отдачи от образования.

1. **Ф. Тейлор, научная организация труда и научный менеджмент. Реализация механического подхода к росту производительности труда**

Суть экспериментов Тейлора заключалась в исследовании с помощью секундомера процесса подрезки чугунных чушек, который выполнялся самыми сноровистыми рабочими. Разделив операции на отдельные элементы, Тейлор определял продолжительность каждого из них и в итоге выводил средние нормы, которые впоследствии были распространены на всех рабочих. В результате производительность труда возросла в 3,5—4 раза, а заработная плата — на 60%. Причем, это было достигнуто не за счет интенсификации труда, как это довольно часто сейчас считают, а прежде всего — за счет его рационализации.

Второй эксперимент Тейлора, проводившийся в той же компании, был связан с определением оптимальных способов постановки заготовок на станки и скоростей резания металла. Тейлор провел несколько десятков тысяч опытов и выявил 12 независимых переменных, влияющих на конечный результат. Для облегчения этого титанического труда ему пришлось даже изобрести специальную счетную линейку.

Поскольку эксперименты Фредерика Тейлора в конечном счете приводили к сокращению потребности в труде, то по вполне понятным причинам они вызывали озлобление у рабочих, и его даже собирались убить. Против тейлоризма вначале выступили даже крупные предприниматели. В 1912 г. палата представителей Конгресса США создала специальную комиссию для изучения системы Тейлора.

Все это заставило Тейлора довольно скоро пересмотреть свои излишне технократические взгляды и прийти к выводу, что благосостояние предпринимателей невозможно без благосостояния рабочих, и наоборот.

Свои взгляды Тейлор изложил в книгах: «Управление предприятием» (1903 г.) и «Принципы научного управления» (1911 г.).

Тейлор рассматривал применение научных методов в качестве замены старых традиционных, практически сложившихся способов работы, как важнейшее условие совершенствования управления.

Он развил научный менеджмент в трех основных направлениях: это нормирование труда; систематический отбор и обучение персонала; денежные стимулы, как вознаграждение за конечный результат. Все они были нацелены на снижение числа ошибок при осуществлении стандартных операций и мобилизацию потенциала работника для выполнения стоящих перед ним задач.

Прежде всего, Тейлор доказал возможность разработки на основе тщательного изучения затрат времени, движений, усилий, оптимальных методов осуществления производственных и трудовых операций, норм расхода времени на них и необходимость неукоснительного следования разработанным стандартам.

Далее, Тейлор показал, что каждый менеджер должен осуществлять подбор, обучение и расстановку рабочих на те места, где они могут принести наибольшую пользу, устанавливать для них задания, распределять материальные ресурсы, обеспечивать их рациональное расходование, своевременно контролировать их действия и достигнутые результаты.

Тейлор считал, что менеджер должен определять для подчиненных точный порядок, инструменты и механизм выполнения работы, время ее завершения. «Управление фабрикой и развитие научной организации труда предполагает выработку многочисленных правил, законов и формул, которые заменят собой личное суждение работника и которые могут быть с пользой применимы только после того, как будет проведен систематический учет, измерение и т.п. их действия».

Наконец, Тейлор пришел к выводу, что главная причина невысокой производительности труда работников заключается в несовершенстве системы их оплаты и поощрения. По его мнению, надлежащий эффект вознаграждение принесет в том случае, если будет своевременным, относиться к конкретному человеку, а не месту, которое он занимает; выплачиваться на основе единообразных расценок, выведенных на основе точного знания, обоснованных критериев, а не догадок.

В отличие от многих специалистов, создающих управленческие теории, Тейлор не был ученым-исследователем. Он был практиком, сначала рабочим, затем инженером и главным инженером сталелитейной компании. Первые четкие очертания система Тейлора приобрела в 1903 г. оду в его работе «Управление фабрикой» и получила дальнейшее развитие в книге «Принципы научного менеджмента». В ней Тейлор сформулировал ряд постулатов, впоследствии получивших название «тейлоризм».

В основе тейлоризма лежат четыре научных принципа (правила управления):

1. Детальное научное изучение отдельных действий и проведение экспериментов с целью установления законов и формул для наиболее эффективной работы «со строгими правилами для каждого движения», каждого человека и усовершенствования и стандартизации всех орудий и рабочих условий.

2. Тщательный отбор рабочих «на основе установленных признаков», их обучение «до первоклассных рабочих» и «устранение всех людей, отказывающихся или не способных усвоить научные методы».

3. Осуществление администрацией сотрудничества с рабочими, «сближение рабочих и науки… на основании постоянной и бдительной помощи, управления и выплаты ежедневных прибавок за скорую работу и точное выполнение заданий». Тейлор говорил о необходимости этого, например, в области стандартизации, использования новых орудий.

4. «Почти равное распределение труда и ответственности между рабочими и управлением». По мысли Тейлора администрация берет на себя те функции, «для которых она является лучше приспособленной, чем рабочие». Специальные агенты администрации в течение всего рабочего дня работают с рабочими, помогают им, устраняют помехи в работе, ободряют рабочих».

Нужно заметить, что до Тейлора за результаты производства полностью отвечали рабочие. Его предложение возложить на менеджеров обязанность изучать трудовой процесс и вырабатывать научные рекомендации по его совершенствованию, учить работников, повышать их квалификацию по сути означало интеллектуальную революцию.

Тейлор считал рабочих ленивыми, не способными самостоятельно понять сложной организации производства, рационально организовывать свой труд (эта функция возлагалась на административную элиту), не рассматривал как личности, а видел в них иррациональные существа, способные целенаправленно действовать лишь на основе элементарных стимулов, в первую очередь денег.

В то же время он считал вознаграждением уступки рабочим со стороны управляющих, поддержание дружеских отношений с ними, а поэтому рекомендовал открывать на предприятиях столовые, детские сады, различные вечерние курсы, как средство «для создания более умелых и интеллектуальных рабочих».

В соответствии с его советом на одной из фабрик, где трудились в основном женщины, завели породистого кота, с которым работницы имели возможность поиграть во время перерыва, что улучшало их эмоции, поднимало настроение и в конечном итоге способствовало повышению производительности труда. Подобные действия должны были вызывать у рабочих «добрые чувства по отношению к хозяевам».

1. **А. Файоль и наука администрирования**

Файоль намерено употребляет термин «администрирование» вместо «менеджмент». Дело не только в том, что «менеджмент» - специфически американский термин, а слово «администрирование» привычнее французам. Хотя и в этом содержится известная доля истины. Менеджмент порожден развитой рыночной экономикой, он возник в сфере частного предпринимательства, а не государственного, или некоммерческого управления. Его появление в XX веке символизировало ослабление роли государства в регулировании экономики.

Напротив, для более отсталой в тот период Франции, страны, где долгое время были сильны административные институты феодализма, где капиталистическая экономика вы пестовалась самим государством, управление неизбежно носило иной оттенок. Термин «администрация» в европейские языки пришел из латыни, на которой изъяснялись древние римляне, славившиеся жесткой централизацией управления. Поэтому он означает деятельность государственных органов, осуществляющих функции управления. Термин «администрация» относится к высшей части управленческой иерархии, руководящему персоналу учреждения. В нем мало от бизнеса и коммерции, зато много от бюрократии и командования.

Другая причина заключается в том, что административная деятельность составляла у Файоля только часть управления. Само по себе управление являлось значительно более широкой сферой. Управлять, по Файолю, означало вести предприятие к определенной цели, извлекая максимум из имеющихся в распоряжение ресурсов. Но вести к цели - значит, маневрировать на рынке сбыта продукции, следить за конъюнктурой и рекламой, наращивать технические мощности и контролировать оборот капиталов.

У Файоля же администрирование образует лишь одну из шести функций управления и по степени важности стоит после пяти других видов деятельности - технической, коммерческой, финансовой, страховой и учетной. Администрирование воздействует только на коллектив предприятия, не оказывая никакого влияния на материальные и экономические факторы производства.

1. **А. Маслоу – структура потребностей и мотивов, самоактуализация и просвещенный менеджмент**

Одним из первых бихевиористов (бихевиоризм (от анг. behaviour — поведение) — одно из направлений в американской психологии, возникшее в начале XX в., считающее, в отличии от других теорий, предметом психологии поведение, а не сознание или мышление.), из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию, был Абрахам Маслоу . Создавая свою теорию мотивация в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категории. Эта мысль была детально разработана его современником, психологом из Гарварда, Мурреем. Эта теория состоит в следующем:

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности,

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.

3. Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, — это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. Потребности самовыражения — потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры. Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Маслоу свободно определяет самоактуализацию как "полное использование талантов, способностей, возможностей и т.п.". "Я представляю себе самоактуализировавшегося человека не как обычного человека, которому что-то добавлено, а как обычного человека, у которого ничто не отнято. Средний человек - это полное человеческое существо, с заглушенными и подавленными способностями и одаренностями".

 Поначалу исследования Маслоу относительно самоактуализации были вызваны его желанием более полно понять двух его наиболее вдохновляющих учителей. Рут Бенедикт и Макса Вертхаймера. Хотя это были очень не похожие друг на друга люди и занимались они исследованиями в разных областях, Маслоу чувствовал, что им присущ некоторый уровень личного свершения как в профессиональной, так и в личной жизни, который он редко наблюдал у других. Маслоу видел в них не только блестящих и выдающихся ученых, но и глубоко совершенных, творческих людей. Он начал свое личное исследование, чтобы постараться обнаружить, что же делает их столь особенными; он завел тетрадь для записи всех данных, которые он мог собрать относительно их личной жизни, ценностей и пр. Его сравнение Бенедикт и Вертхаймера было первым шагом в продолжившемся всю его жизнь исследовании самоактуализации.

В последней книге Маслоу "Дальние достижения человеческой природы" описываются восемь путей, которыми индивидуум может самоактуализироваться, восемь типов поведения, ведущих к самоактуализации. Это нельзя назвать образцом логически ясного мышления, но это - кульминация размышления Маслоу о самоактуализации.

 1. "Прежде всего, самоактуализацня означает переживание полное, живое, беззаветное, с полной концентрацией и полным впитыванием". Обычно мы сравнительно мало сознаем, что происходит в нас и вокруг нас (например, при необходимости получить свидетельские показания об определенном событии большинство версий расходится). Однако у нас бывают моменты повышенного сознавания и интенсивного интереса, и эти моменты Маслоу называет самоактуализирующими.

 2. Если мыслить жизнь как процесс выборов, то самоактуализация означает: в каждом выборе решать в пользу роста. Нам часто приходится выбирать между ростом и безопасностью, между прогрессом и регрессом. Каждый выбор имеет свои позитивные и негативные аспекты. Выбирать безопасное - значит оставаться при навес гном и знакомом, но рисковать стать устарелым и смешным. Выбирать рост - значит открыть себя новому, неожиданному опыту, но рисковать оказаться в неизвестном.

 3. Актуализироваться - значит становиться реальным, существовать фактически, а не только в потенциальности. Под самостью же Маслоу понимает сердцевину, или эссенциальную природу индивидуума, включая темперамент, уникальные вкусы и ценности. Таким образом, самоактуализация - это научение сонастраиваться со своей собственной внутренней природой. Это значит, например, решить для себя, нравится ли тебе самому определенная пища или фильм, независимо от мнений и точек зрения других.

 "Нельзя мудро выбирать жизнь, если ты не смеешь прислушиваться к себе, к собственной caмости, в каждый момент жизни".

 4. Честность и принятие ответственности за свои действия - существенные моменты самоактуализации. Маслоу рекомендует искать ответы внутри, а не позировать, не стараться хорошо выглядеть или удовлетворять своими ответами других. Каждый раз, когда мы ищем ответы внутри, мы соприкасаемся со своей внутренней самостью.

 5. Первые пять шагов помогают развить способность "лучшего жизненного выбора". Мы учимся верить своим суждениям и инстинктам и действовать в соответствии с ними. Маслоу полагает, что это ведет к лучшим выборах того, что конституционно правильно для каждого индивидуума. - выборам в искусстве, музыке, пище, как и в серьезных проблемах жизни, таких как брак или профессия.

 6. Самоактуализация - это также постоянный процесс развития своих потенциальностей. Это означает использование своих способностей и разума и "работа ради того, чтобы делать хорошо то, что ты хочешь делать". Большой талант или разумность - не то же самое, что самоактуализация. Многие одаренные люди не смогли полностью использовать свои способности, другие же, может быть, со средним талантом, сделали невероятно много.

 Самоактуализация - это не "вещь", которую можно иметь или не иметь. Это процесс, не имеющий конца, подобный буддийскому Пути просветления. Это способ проживания, работы и отношения с миром, а не единичное достижение.

 7. "Пик-переживания" - переходные моменты самоактуализации. Мы более целостны, более интегрированны, больше сознаем себя и мир в моменты "пика" В такие моменты мы думаем, действуем и чувствуем наиболее ясно и точно. Мы больше любим и в большей степени принимаем других, более свободны от внутреннего конфликта и тревожности, более способны конструктивно использован чашу энергию.

 8. Дальнейший шаг самоактуализации - это обнаружение своих "защит" и работа отказа от них. Нам нужно лучше сознавать, как мы искажаем образа себя и образы внешнего мира посредством репрессий, проекций и других механизмов защиты.

1. **Природа и состав функций менеджмента. Общие функции управления и соответствующие управленческие задачи: сравнительный анализ различных классификаций**

В целом область деятельности, называемая менеджментом фирмы, может быть разделена на отдельные функции, которые сосредоточены в трех основных группах:

– общее управление (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);

– управление структурой предприятия (его создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими предприятиями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация);

– конкретные области управления (маркетинг, НИОКР, производство, кадры, финансы, основные фонды).

Общие функции выделяются по этапам (стадиям) управления: прогнозирование и планирование; организация работы; мотивация; координация и регулирование; контроль, учет, анализ.

Функции, выделяемые по сфере деятельности, называются конкретными. Рекомендуется их типовой состав:

– перспективное и текущее экономическое и социальное планирование;

– организация работ по стандартизации;

– учет и отчетность;

– экономический анализ;

– техническая подготовка производства;

– организация производства;

– управление технологическими процессами;

– оперативное управление производством;

– метрологическое обеспечение;

– технологический контроль и испытания;

– сбыт продукции;

– организация работы с кадрами;

– организация труда и заработной платы;

– материально-техническое снабжение;

– капитальное строительство;

– финансовая деятельность.

Конкретные функции управления тесно связаны со спецификой предприятия и основными сферами его деятельности (общее управление, финансовое управление, производство, НИОКР, маркетинг).

Классификация управленческих решений

Классификация решений по субъектно-объектному признаку.

Ведущее место среди субъектов управленческих решений занимает государство.

Решения, принимаемые государством, охватывают все общество в целом, все его сферы и регулируют поведение всех без исключения классов, социальных слоев, групп и отдельных граждан.

Законы выступают в качестве высшей формы права, обладают наивысшей силой и регулируют наиболее важные общественные отношения.

Акты верховных и местных выборных органов – основа для правотворческой деятельности всех органов и организаций.

Акты органов государственного управления – это акты, принимаемые ими в процессе исполнительно-распорядительской деятельности на основе и во исполнение законов и иных актов представительных органов, организаций, должностных лиц и граждан, а также на возникновение, изменение и прекращение конкретных административно-правовых и иных отношений.

Решения, принимаемые субъектом, который одновременно выступает и как объект. Сюда относятся решения, принимаемые на началах общественного самоуправления. В настоящее время этот процесс интенсивно развивается, особенно в связи с акционированием и общим повышением роли производственного коллектива.

Классификация решений по степени определенности ситуации.

Определенность. Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого их альтернативных вариантов выбора.

Неопределенность. Решения принимаются в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов/

Риск. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна. Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до1. Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице. В условиях определенности существует лишь одна альтернатива.

Наиболее желательный способ определения вероятности – объективность.

Вероятность объективна, когда ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта. .

Классификация решений по форме.

Преобладающей формой являются письменные решения. Это форма решений позволяет внести тот элемент стабильности, упорядоченности и фиксирования информации, без которого немыслимо управление.

Тем не менее важное место занимают и устные решения, которые в деятельности управленческого и производственного аппарата составляют наиболее оперативную ее часть. Подобные решения могут касаться важных вопросов и должны подкрепляться ответственностью за исполнение.

Еще одной формой решений являются решения, применяющиеся в автоматизированных системах. Это кодированные решения, которые наносятся на специальные документы, перфокарты, различные магнитные носители.

Классификация решений по характеру целей и длительности действий.

Стратегические решения. Такие решения обычно касаются коренных проблем. Они принимаются в масштабе объекта управления и выше, рассчитаны на длительный отрезок времени, на решение перспективных задач.

Стратегические цели – это цели, предусматривающие решение масштабных проблем и относятся к компании в целом.

Тактические решения. Такие решения, как правило, обеспечивают реализацию стратегических задач. По времени они не превышают одного года.

Оперативные решения. Такие решения связаны с осуществлением текущих целей и задач. По времени они рассчитаны на период, не превышающий месяца.

Классификация решений по их месту и функциям в процессе управления.

Оценка обстановки (внешних условий) обычно связывается с подготовкой определенного действия, но в то же время является самостоятельной задачей. Оценить обстановку только путем умозаключения на основании суждений, содержащихся в исходной информации, невозможно.

Принятие решения о том, какую информацию следует считать истинной, называют информационным решением. Информационное решение предполагает преобразование информации в такую форму, которая в наибольшей степени соответствует конкретной задаче управления.

Следующей разновидностью являются организационные решения.

Организационное решение – это выбор альтернатив, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Его цель - обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

Организационное решение состоит в определении структуры, распределении функций между подразделениями и должностными лицами, установлении подчиненности и схемы взаимоотношений.

К наиболее сложным и ответственным относят решения, которые называют технологическими или управленческо-технологическими. Класс технологических решений в производственных организациях включает в себя, в частности: определение цели, установление готовности к производству работ и определение их главного направления, распределения сил, средств и способа производства работ, постановку задач подразделениям.

Классификация решений по алгоритму.

Запрограммированные решения. Запрограммированные решения – это есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения.

Незапрограммированные решения. Решения этого типа требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения.

Классификация решений по основаниям.

Интуитивные решения. Чисто интуитивное решение – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием

«за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже, а понимании ситуации. Просто человек делает выбор. То, что мы называем озарением или шестым чувством, и есть интуитивные решения.

Решения, основанные на суждениях. Такие решения иногда кажется интуитивным, поскольку логика их не очевидна. Решение, основанное на суждении, - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

Рациональные решения. Главное различие между решениями рациональным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

Классификация решений по содержанию задачи принятия решений и степени охвата объекта управления.

По признаку содержания задачи принятия решений различают: экономические, организационные, технические, технологические, политические. Сфера их деятельности обусловливает специфические требования к принимаемому решению.

В зависимости от степени охвата объекта, в отношении которого принимается решение, выделяют следующие решения:

- общие, охватывающие весь объект и затрагивающие, как правило, жизненно важные стороны его деятельности;

- частные, касающиеся отдельных сторон деятельности;

- локальные, принимаемые в отношении какого-либо отдельного элемента организационно-экономической системы (например отдела, цеха). Эти решения не затрагивают деятельность всей системы, однако для коллектива той подсистемы, в отношении которой они принимаются, они могут носить характер общих или частных решений.

1. **Принципы управления организацией А.Файоля**

Принципы управления, по Файолю, - это основные правила, определяющие построение и функционирование системы управления; важнейшие требования, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления. Как видно из определения, принципы не являются четко зафиксированными или абсолютными.

Применительно к деятельности высшего звена управления Файоль сформулировал следующие принципы:

1. Разделение труда. Эта идея заимствована у классиков экономической теории и заключается в том, что для эффективного использования рабочей силы необходима специализация труда. Как и Тейлор, Файоль считал, что она применима для всех видов труда - исполнительного и управленческого.

2. Власть и ответственность. По мнению Файоля, власть бывает официальной, которой менеджер обладает в силу занимаемой им должности, и личностной, которая является результатом его качеств как личности. Хороший менеджер соединяет официальную и личностную власть. Что же касается ответственности, то она представляет собой обратную сторону власти, ее следствие. Этот принцип, сформулированный Файолем, остается неизменным по сегодняшний день.

3. Дисциплина. Файоль понимал ее как повиновение, основанное не на страхе, а на уважении, доверии к руководителям на всех уровнях. При этом Файоль одним из самых действенных факторов воздействия на подчиненных считал личный пример начальника. Хороший пример начальника заставляет подчиненных ему подражать, плохой - имеет для всех самые отрицательные последствия.

4. Единоначалие. Этот принцип Файоля привел к возникновению его разногласий с Тейлором. Не коллегиальность, считал он, а приказ от вышестоящего сотрудника обеспечивает единство точки зрения, единство действия и единство распорядительства. Выполнение указаний от двух, трех и более руководителей - угроза власти, дисциплине и стабильности.

5. Единство руковдства. Согласно этому принципу деятельность, преследующая одну и ту же цель, должна организовываться одним руководителем в соответствии с единым планом. Лишь при таких условиях возможно обеспечить координацию и концентрацию усилий.

6. Подчинение частных интересов общим. Этот принцип был доводом против невежества, честолюбия, эгоизма, лени и других человеческих пороков, которые приводили к возникновению конфликтов, пренебреже-нию индивидами или группами индивидов общими интересами в угоду частным.

7. Вознаграждение. Оплата, должностной оклад, премия, разделение прибыли, все другие методы стимулирования труда должны быть справедливыми. Файоль пришел к выводу, что стимулирование труда зависит от многих факторов, но цель одна -- обеспечить максимально возможное удовлетворение интересов сотрудников и работодателей.

8. Централизация. Любой организации свойственна централизация. Она не устанавливается либо отменяется менеджером. Вопрос централизации или децентрализации - это вопрос их соотношения, т.е. определения оптимального уровня концентрации или рассредоточения власти. Файоль категорично и однозначно определил соотношение централизации и децентрализации. По его мнению, "все, что направлено на повышение значения и роли подчиненных - децентрализация, а что направлено на их снижение - централизация".

9. Скалярная цепь. Она представляла собой "цепь начальников" от самого высокого до самого низкого ранга. Иначе ее можно охарактеризовать как должностную структуру, которая представляет собой путь достижения власти и каналы передачи информации.

10. Порядок. В сравнении с изложенным в перво-начальных принципах 1908 г. этот принцип значительно расширился за счет отнесения его и к сырью, материалам, оборудованию. Что касается персонала, то порядок для его представителя - это цель, а цель четко устанавливается в структуре деятельности.

11. Справедливость. Лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться уважительным и справедливым отношением администрации к подчиненным.

12. Стабильность персонала. Излишняя текучесть кадров негативно влияет на издержки производства и его эффективность. Она является одновременно и причиной, и следствием плохого управления.

13. Инициатива. Этот принцип предполагал проявление каждым работником усердия и энергии во всех начинаниях.

14. Корпоративный дух. Гармония всех занятых на предприятиях и их единство в достижении цели - такова сущность этого принципа. В единстве не только сила, но и успех достижения целей бизнеса.

1. **Сравнительный анализ различий подходов А. Файоля, Т. Питерса, Р. Уотермена**

В 1982 году в соавторстве с Робертом Уотерманом, Том Питерс написал работу «В поисках совершенства» ( In Search of Excellence, 2005 ) — первый бестселлер по менеджменту в ХХ веке. Вскоре вышел следующий бестселлер — «Страсть к совершенству» ( A Passion for Excellence, 1985 ).

В нем авторы рассматривают модели организационных структур самых успешных компаний США, добившихся поразительных результатов и занявших места лидеров в своих отраслях, и описывают новейшие тенденции в менеджменте. В этой работе Питерс подчеркивает, что успешные структурные решения создаются только с учетом «человеческого фактора». Проведенное им исследование показало, что разумный подход к организационному процессу включает, по меньшей мере, семь переменных, которые следует рассматривать как независимые: 1) стратегию, 2) структуру, 3) сотрудников, 4) системы, 5) способности, 6) стиль управления и 7) совместные ценности (т. е. культуру).

По определению соавторов — Т. Питерса и Р. Уотермана — совершенство в бизнесе зависит от восьми составляющих, которые точнее всего характеризуют успешные, новаторские компании:

Ориентация на активные действия. Работников успешных компаний стимулируют («делай, налаживай, пробуй») по отношению к стандартным рабочим процедурам.

Близость к потребителю. Успешные компании учатся у своих клиентов.

Автономность и предприимчивость. Успешные компании поддерживают лидерство и новаторство своих сотрудников

Люди как фактор продуктивности. Руководители успешных компаний считают рядовых сотрудников основным фактором повышения качества и продуктивности.

Локальное управление, ориентация на ценности. Достижения организации в гораздо большей степени зависят от ее философии, чем от доступных технологических или экономических ресурсов.

Верность своему призванию. Преимущество получают компании, которые занимаются достаточно знакомым им бизнесом.

Простая структура, небольшой штат руководящего персонала. Базовые структурные формы и системы в успешных компаниях отличаются элегантной простотой.

Сочетание гибкости и жесткости. Самые успешные компании сочетают разумную степень централизации и децентрализации.

В отношении к базовым установкам менеджмента Питерс всегда отдавал предпочтение передаче полномочий в компании. Менеджер не может все знать досконально; стремясь к тотальному контролю, он рискует погрязнуть в бесполезных деталях. Лучше сделать что-нибудь неправильно, чем не сделать ничего, поэтому люди не должны бояться совершить ошибку. Проанализировав причины ошибки и научившись, в следующий раз они все сделают правильно и, как правило, лучше.

А. Файоль выделял пять исходных функций: предвидение (предсказание и планирование), организация, распорядительство, координация, контроль. В книге приведены четыре функции, которые названы первичными, основными, а также категориями (что, очевидно, предполагает их общность и возможность декомпозиции): планирование, организация, мотивация, кон­троль. Для успешной реализации эти четыре функции менеджмента объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. А руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность.

Разработаны и иные перечни функций, среди которых: планирование, организация, распорядительство (командование), мотивация, руководство, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров (заключение сделок). Там же уточняется, что фактически в каждой публикации по управлению содержится список функций менеджмента, который будет хоть немного, но отличаться от других подобных списков.

1. **Построение качественного и количественного прогнозов изменения внешнего окружения: применяемые методы и подходы**

Количественные методы прогнозирования основываются на том, что тенденция развития событий в будущем связана с развитием ситуации в прошлом: метод экстраполяции (анализ временных рядов, трендов), при котором тенденции прошлого продлеваются в будущее развитие ситуации. Такой метод используется для оценки спроса на товары, объема сбыта, сезонности и др. Применение этого метода возможно лишь в ситуации, когда рыночная ситуация не изменяется слишком быстрыми темпами.

анализ корреляций, рассматривающий зависимость между различными рассматриваемыми факторами и другими переменными. Метод используется для рассмотрения влияния нескольких переменных на прогнозируемый параметр. Применение такого метода является достаточно сложным и дорогостоящим, однако в упрощенном виде его можно использовать и для практического бизнеса.

нормативный метод, базирующийся на оценке потребления товара в будущем в соответствии с его рациональными или нормативными уровнями. Здесь учитываются факторы изменения размера и состава целевого рынка.

Качественные методы прогнозирования используются при недостатке исходной информации, либо сложности ее применения и основываются на мнении экспертов:

 оценки сбытовиков, работающих с потребителями и знающих их реакцию и поведение на рынке

оценка ожидания потребителей, основанной на результатах опроса клиентов компании в отношении их потребностей в будущем

метод экспертных оценок (метод «Дельфи»), представляющий анализ мнений специалистов из различных, но связанных областей деятельности. После заполнения анкет и ознакомления с мнением других экспертов специалисты делают новые оценки. Процедура может повторяться несколько раз для получения единого мнения по рассматриваемому вопросу.

1. **Моделирование ситуаций и разработка решений: стратегические и тактические планы в системе менеджмента**

Планирование – одна из функций менеджмента (рис.10.1). В ходе планирования разрабатываются планы. План – это намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объема, методов, последовательности, сроков выполнения; замысел, предусматривающий ход, развитие чего-либо.

Планирование - одна из функций менеджмента, которая представляет собой процесс определения целей и путей их достижения, заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях.

Планирование можно классифицировать по нескольким критериям:

– по степени охвата (общее и частичное);

– по содержанию в аспекте предпринимательской деятельности (стратегическое – поиск новых возможностей и продуктов, тактическое – предпосылки для известных возможностей и продуктов, оперативное – реализация данной возможности);

– по предмету (объекту) планирования (целевое, средств, потенциала, оборудования, материалов, финансов, информации, действий);

– по сферам функционирования (производство, маркетинг, НИОКР, финансы);

– по охвату (глобальное, контурное, макровеличин, детальное);

– по срокам (кратко-, средне-, долгосрочное);

– по степени адаптивности (жесткое и гибкое).

В ряду соподчиненности планов фирмы различают следующие виды планирования:

– общее (долгосрочное основополагающее, концепция фирмы);

– стратегическое (долгосрочное развитие фирмы, сфер быта, производства, НИОКР, персонала);

– тактическое (условий хозяйственных операций – производственных мощностей, средств производства, капиталов, инвестиций, персонала и т.д.);

– оперативное планирование (конкретных действий на краткосрочный период).

Выделяют четыре основных функции управленческой деятельности в рамках процесса планирования: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое предвидение.

Распределение ресурсов – включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, управленческие кадры и технологический опыт.

Адаптация к внешней среде – охватывает все действия, которые улучшают отношения организации с ее окружением. Организациям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и возможным опасностям, выявляя соответствующие ситуации и обеспечивая эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям.

Внутренняя координация есть координация деятельности организации учитывающая ее сильные и слабые стороны с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций. Обеспечение эффективных внутренних операций в организациях, – больших или малых, – является неотъемлемой частью деятельности менеджеров.

Осознание организационных стратегий – деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических решениях. Способность учиться на опыте позволяет организации корректировать свое стратегическое направление и повышать профессионализм в области стратегического менеджмента. Устойчивый успех организаций обеспечивает постоянное стремление руководства учиться на прошлом опыте и прогнозировать будущее.

Основными признаками стратегического планирования являются:

– цель планирования – долгосрочное обеспечение существования и обеспечения реализации миссии фирмы;

– носитель идеи планирования - высший менеджмент;

– проблемы планирования - отсутствие надежности и структурирования;

– горизонт планирования – длительные сроки;

– охват – глобальный, широкий спектр альтернатив;

– принципы – изменение окружающей обстановки (контролируемые факторы).

Стратегическое планирование включает в себя три основных этапа:

– анализ внешней и внутренней среды;

– формулировка миссии (смысла существования) и целей организации;

– разработка стратегии.

Стратегия – образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации. Определение сферы бизнеса, целеполагание, определение краткосрочных и долгосрочных задач (программ), определение стратегии достижения цели образует стратегический план.

Миссия организации – выражение ее философии и смысла существования. Миссия обычно декларирует статус предприятия, принципы его работы, намерения руководства, устремлена в будущее и не должна зависеть от текущего состояния организации. Миссия формируется высшим руководством организации, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации. Центральным моментом миссии является ответ на вопрос: какова главная цель организации?

Основными этапами стратегического управления являются:

1. Определение сферы бизнеса и разработка назначения фирмы.

2. Трансформация назначения фирмы в частные долговременные и краткосрочные цели деятельности.

3. Определение стратегии достижения целей деятельности.

4. Разработка и реализация стратегии;

5. Оценка деятельности, слежение за ситуацией и введение корректирующих воздействий.

Стратегии концентрированного роста:

– стратегия усиления позиции уже освоенных продуктов на знакомом рынке (например, за счет маркетинговых усилий);

– стратегия поиска новых рынков для уже производимого продукта;

– стратегия разработки нового продукта на уже освоенном рынке.

Стратегии интегрированного роста:

– стратегия обратной вертикальной интеграции (интеграция с поставщиками);

– стратегия вперед идущей интеграции (интеграция с дистрибьюторами и торговыми организациями).

Стратегии диверсифицированного роста:

– стратегия центрированной диверсификации (поиск дополнительных возможностей для изготовления новых продуктов на неизменной производственной базе);

– стратегия горизонтальной диверсификации (производство новой продукции по новой технологии, отличной от используемой на освоенных рынках);

– стратегия конгломератной диверсификации (фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с производимыми; новые продукты реализуются на новых рынках).

Стратегии сокращения:

– стратегия ликвидации бизнеса;

– стратегия «сбора урожая» (сокращение закупок и затрат на рабочую силу, получение максимальных доходов от реализации имеющихся продуктов в краткосрочной перспективе);

– стратегия сокращения (закрытие или продажа подразделений или бизнес-единиц, обеспечивающих невысокую степень синергитичности);

– стратегия сокращения расходов (разработка мероприятий по сокращению затрат).

Тактическое планирование осуществляется на основе стратегического и является ядром осуществления стратегических планов (горизонт 1-5 лет). Оно касается в первую очередь финансирования, инвестиций, средних сроков сбыта, МТС, персонала.

Корпоративная стратегия показывает как корпорация, осуществляющая диверсифицированную деятельность, планирует реализовать свою миссию. Бизнес-стратегия свидетельствует, как каждый вид бизнеса в рамках диверсифицированной деятельности будет вносить свой вклад в корпоративную стратегию. Функциональные стратегии описывают стратегическую направленность каждой функции (например, логистической, маркетинговой, инвестиционной и др.), реализуемой в организации. Таким образом, стратегии более высокого уровня задают цели и общую направленность организации, а функциональные стратегии показывают, как их можно реализовать.

Для организации эффективного планирования на предприятии должна существовать система планирования, т.е. упорядоченная структура отдельных видов планирования.

К наиболее общим методам, применяемым для разработки планов, относятся следующие: переговоры, корректировка предыдущих планов, различные интуитивные методы, графические методы, вычисление с помощью электронных таблиц, имитационное моделирование, экспертные системы, математические модели (математическое программирование, сетевое планирование и др.).

1. **Личность и организация. Коммуникативное поведение в организации**

Любая организация представляет собой иерархическую структуру, в которой каждый из работников занимает определенное место, ранговую позицию или статус. Каждому статусу в организации соответствует система социальных норм и ожиданий, которые в конечном счете могут выражаться в виде требований к работнику, занимающему данный статус [98. С. 98—99]. Совокупность ожиданий по отношению к индивиду, занимающему определенный статус, называют социальной ролью. Фактически каждый член организации не входит в нее полностью (у него существуют статусы вне организации), а только своей ролью.

Личностные качества. Организация в работе с персоналом всегда сталкивается с вопросами, каким должен быть член организации, на какие основные характеристики личности следует обращать внимание.

Индивидуальный подход к работе с персоналом основан на определении понятия “личность” — именно в самом этом понятии содержатся ответы на многие вопросы.

Тип личности, личностные характеристики играют большую роль при назначении работника на конкретные должности, при прогнозировании поведения работника, выполняющего специфические организационные роли. Например, полагают, что для работы продавцом в магазине более всего подходит экстравертная (направленная прежде всего на других, а не внутрь себя) или даже “агрессивная” личность. Привлечение конкретных особенностей личности считалось и считается весьма убедительным аргументом при оценке того или иного члена организации. Так, когда требуется объяснить действия и поступки работника, часто используется представление типа “Иванов — это творческая (агрессивная, сильная, слабая и т.д.) личность”. Но подобные утверждения — это лишь краткая и поверхностная характеристика наблюдаемого поведения; скорее описание, чем объяснение. Действительно, такие понятия, как приятный — неприятный, хороший — плохой, веселый — скучный, сильный — слабый и т.д., можно использовать только как описания человеческой личности. Американский ученый К. Лютенс (см. [162. Р. 257]) полагает, что существует свыше 4000 слов, которые можно применить для описания личности.

Более 50 лет назад известный социальный психолог Д. Оллпорт определил личность как “динамическую организацию тех психологических систем внутри индивида, которые определяют его уникальную подстройку к окружающей среде”.Однако это определение практически не применяется при изучении организационного поведения. В практике управления организациями широко распространена традиция использовать для оценки личности одну характеристику, например приятный, плохой, сильный, выдающийся и т.п.

Но решая задачи подбора и расстановки членов организации в соответствии с выполняемыми ими ролями, необходимо учитывать следующее:

личность представляет собой сложное явление, некоторую целостность, понимание которой связано с учетом комплекса взаимосвязанных характеристик;

человек не ведет себя одинаково в разных ситуациях (в первую очередь это касается ситуаций общения с другими членами организации), что затрудняет использование простых оценок личностей.

Коммуникации - обмен информацией в процессе деят-ти, общение. Эффективностью коммуникаций в организации часто определяется качество решений и их реализации. Различают:1) формальные коммуникации, осуществляемые между элементами формальной структуры организации: параллельные коммуникации –между равными по статусу, сверху вниз (руководитель-починенный) и снизу вверх (подчиненный-руководитель). 2) неформальные коммуникации.

Обычным средством осуществления формальных коммуникаций является письменная и устная речь. При осуществлении коммуникаций следует принимать во внимание наличие «барьеров непонимания» (стилистического, логического, фонетического, барьера авторитета). Выделяют вербальные и невербальные коммуникации.

Существует теория трансакции Э.Берна, где выделяются 3 вида позиций, с которых могут выступать собеседники: «Родитель», «взрослый» и «дитя». Нормальное общение возможно только при общении «взрослый» - «взрослый»- партнеры относятся друг к другу как к равной личности. Другие же комбинации вызывают конфликт. В случае занятия позиции «дитя», собеседник пытается вызвать сочувствие, жалость партнера, в случае «родитель»- пытается подавлять другого.

Деловые коммуникации - сложный многоплановый процесс взаимодействия между людьми на основе обмена информацией в сфере проф.деят-ти и бизнеса. Они предполагают, что люди устанавливают контакт друг с другом, обмениваются определенной информацией для того, чтобы строить совместную деятельность. Его участники выступают в официальных статусах и ориентированы на достижение конкретных задач. Специфическая особенность ДК - степень их официальности, т.е. подчиненности установленным ограничениям, которые определяются множеством факторов: национальным и культурным традициями, требованиями организации, этическими принципами. Цели партнеров, как правило, определяют психолог. дистанцию между ними. Обычно выделяют 3 уровня коммуникаций в зависимости от дистанции между его участниками. 1.Конвенциональный. Цель коммуникации - выполнение общепринятых норм, исполнение определенной, известной всем участникам общения роли. 2.Деловой. Цель - организация совместной деятельности с учетом функциональных. качеств партнеров по общению. 3.Личностный. Цель – удовлетворение потребностей в понимании, сопереживании.

По содержанию: 1) Материальные - обмен предметами и продуктами деят-ти; 2) Когнитивные - обмен знаниями; 3) Мотивационные - обмен побуждениями, целями, интересами, мотивами, потребностями; 4) Деятельностные - обмен действиями, операциями, умениями, навыками.

По средствам общения: 1) Прямые - предполагает личные контакты и непосредственное восприятие; 2) Косвенные - осуществляется через посредников, которыми могут выступать другие люди.

1. **Управление человеком и управление группой. Динамика групп. Формальные и неформальные группы**

Человек выполняет работу в окружении людей, во взаимодействии с ними. Он не только исполнитель роли в организации, но и член группы, в рамках которой он действует. При этом группа оказывает огромное влияние на поведение человека. А поведение человека, его действия вносят определенный вклад в жизнь группы.

Характерными особенностями группы являются следующие. Во-первых, члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом и тем самым во внешних взаимодействиях выступают как бы от имени группы. Во-вторых, взаимодействие между членами группы носит характер непосредственных контактов, личного разговора, наблюдения поведения друг друга и т.п. В-третьих, в группе наряду с формальным распределением ролей, если таковое существует, обязательно складывается неформальное распределение ролей, обычно признаваемое группой.

Эти и другие роли группового поведения люди выполняют в соответствии с их способностями и внутренним призванием. Поэтому в хорошо функционирующих группах обычно создаются возможности для того, чтобы человек мог вести себя в соответствии со своими способностями к групповым действиям и органично присущей ему определенной ролью члена группы.

Существует два типа групп: формальные и неформальные. Оба эти типа групп имеют значение для организации и оказывают большое влияние на членов организации.

Формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, а также формально закрепленные за ними функции и задачи.

Неформальные группы создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками и т.п.

Организации, добивающиеся успеха, отличаются от противоположных им главным образом тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство. В современном русском языке под руководством, с точки зрения собственника, подразумевается либо индивид (руководитель) или группа (руководящий состав), либо процесс, т. е. обладающий индивидуальными особенностями способ управления организацией.

Быть менеджером еще не означает автоматически считаться лидером в организации, так как лидерству в значительной мере свойственна неформальная основа.

Лидерство – это тип управленческого взаимодействия (в данном случае между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Эффективность организации, основанной на этом раннем типе лидерских отношений, проявляется в ее способности быстро, в короткие сроки выполнять достаточно трудные задачи, в наименее благоприятных условиях.

1. **Организация эффективной работы в команде. Факторы, влияющие на эффективность групп**

Петровский А. В. выделяет следующие этапы развития трудового коллектива:

1. Диффузная группа (группа людей, не имеющих общей цели и деятельности).

2. Группа-ассоциация (есть общая цель, официальная структура, но нет совместной деятельности).

3. Группа-кооперация (формируется общая деятельность).

4. Группа-автономия (развита групповая сплоченность, эффективная общая деятельность).

5. Трудовой коллектив (организация, характеризующаяся совместной социально значимой деятельностью).

Эффективное лидерство предполагает всесторонний самоанализ. Настоящие лидеры постоянно задают себе вопросы типа: Что у меня хорошо получается? В чем мои сильные стороны? Чего мне как лидеру не хватает? Над чем я еще должен работать, чтобы быть лучше?

Признается, что лидерским способностям и умениям можно научиться. Известно также, что лидерами становятся не сразу. Этому обычно предшествует определенный тип карьеры в организации. Следует отметить, что лидерство – это не набор навыков и умений, а качества характера, такие как, например, принятие на себя риска. Сила лидерского влияния прямо пропорциональна степени принятия последователем того, что лидер предлагает сделать. Власть и влияние являются главными в работе лидера. Рассмотрим то, как используется власть в рамках эффективного лидерства.

Экспертная власть может помочь лидеру вести последователей за собой, если они поверили в то, что лидер имеет больше специальных знаний в определенной области, чем они.

Когда лидер пользуется властью примера, то она является во многих случаях причиной признания и последующего обожания (харизма) лидера последователями. Данный источник власти исходит непосредственно от последователей, и для этого лидеру необходимо «найти» своих обожателей, а не наоборот.

Право на власть приобретается лидером в ходе его карьеры и исходит из его позиции в организации. Однако реально этим правом лидер может пользоваться только до того момента, пока это признается его последователями и принимается ими как указание к действию.

Власть информации в лидерском варианте связана с индивидуальными способностями и умением лидера соединять на своем уровне несоединяемые внизу концы информационных потоков.

Принятие решения как источник власти важно для лидера на этапе его «последнего слова», которого, как правило, ждут от него последователи. Эффективное лидерство предполагает активное участие последователей на всех остальных этапах принятия решения и высокий уровень «решительности» у самого лидера.

Вознаграждение и принуждение как источники власти в рамках эффективного лидерства больше ассоциируются с возможностью быть или не быть в одной «упряжке» с эффективным лидером, нежели чем с месячной премией или выговором.

Власть над ресурсами используется эффективным лидером для сбалансирования недостатков и улучшения состояния дел.

Все большее значение для достижения эффективного лидерства играет власть связей, реализуемая, в частности, путем создания так называемых сетевых структур, способствующих поддержанию эффективного лидерства на должном уровне без количественного роста организации. Лидер должен стремиться к эффективному сочетанию всех возможных и имеющихся у него основ и источников власти, так как это является одним из главных условий эффективного лидерства.

1. **Подходы к лидерству. Поведенческие подходы к лидерству**

Различают три основных три подхода к определению значимых факторов эффективного лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий подход и ситуационный подход.

1. Подход с позиции личных качеств

Лидерство стало объектом исследования, когда в начале двадцатого столетия начали впервые изучать управление. Однако только в период между 1930 и 1950 гг. было впервые предпринято изучение лидерства в крупных масштабах и на систематической основе. Эти ранние исследования ставили своей целью выявить свойства или личностные характеристики эффективных руководителей. Согласно личностной теории лидерства, также известной под названием теории великих людей, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Развивая эту мысль, можно утверждать, что если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих изученных черт — это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

Ограничения подхода с позиции личных качеств

Не существует такого набора личных качеств, который присутствует у всех эффективных лидеров.

Имеются веские доказательства в пользу того, что в разных ситуациях требуются различные способности и качества.

Личные качества лидера должны соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных .

2. Поведенческий подход

Этот подход к изучению лидерства сосредоточил свое внимание на поведении руководителя. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства.

Ограничения поведенческого подхода. Несмотря на то, что поведенческий подход продвинул изучение лидерства, сосредоточив внимание на фактическом поведении руководителя, желающего побудить людей на достижение целей организации, его основной недостаток заключался в тенденции исходить из предположения, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства.

Однако, обобщая результаты исследований, использовавших данный подход, группа авторов утверждает, что «не существует одного «оптимального» стиля руководства».

Эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации, и когда ситуация меняется, меняется и соответствующий стиль» . «Оптимальный» стиль лидерства меняется в зависимости от ситуации.

3. Ситуационный подход

Ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логического соотношения между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью, с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха. Однако более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию.

Поэтому современная теория лидерства обратилась к ситуационному подходу. Современные исследователи пытаются определить, какие стили поведения и личные качества более всего соответствуют определенным ситуациям. Результаты их исследований указывают, что аналогично тому, как разные ситуации требуют различных организационных структур, так должны выбираться и различные способы руководства — в зависимости от характера конкретной ситуации. Это означает, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

1. **Мотивация деятельности в менеджменте, планирование работ, оценка и измерение трудовой деятельности**

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся как вне, так и внутри человека и заставляют его осознанно или не осознанно совершать определённые поступки.

Теория мотивации Фредерика Герцберга появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой.

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется, как человек распределяет свои усилия для достижения целей и как он выбирает свою линию поведения. Ожидания, согласно теории ожиданий Виктора Врума, можно расценивать как оценку вероятности события. При анализе мотивации рассматривается взаимосвязь трёх элементов: затраты – результаты; результаты – вознаграждение; валентность. Теория справедливости постулирует, что люди субъективно оценивают полученное вознаграждение, соотнося его с затраченными усилиями и вознаграждением других людей. Теория мотивации Л. Портера-Э. Лоулера построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Теории содержания мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. В значительной мере фокус этих теорий сконцентрирован на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях делается попытка дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности. Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются: 1) теория иерархии потребностей, разработанная Маслоу; 2) теория ERG, разработанная Альдерфером; 3) теория приобретенных потребностей МакКлелланда и 4) теория двух факторов Герцберга.

Существует целый ряд теорий, которые говорят о том, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов. Теории данного типа составляют группу теорий процесса мотивации. Самая общая концепция мотивации сводится к следующим положениям. Человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями, мотивационной структурой и возможностями, настраивает себя на определенное поведение, вырабатывает определенное расположение и осуществляет действия, приводящие к конкретному результату, характеризующемуся определенными качественными и количественными характеристиками.

Концепция партисипативного управления исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он тем самым получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, лучше, более качественно и производительно. Первоначально распространение партисипативного управления связывалось только с улучшением мотивации работников. В последнее же время партисипативное управление все более связывается с улучшением использования всего потенциала человеческих ресурсов организации. Поэтому концепцию партисипативного управления уже нельзя связывать только с процессом мотивации, а следует рассматривать как один из общих подходов к управлению человеком в организации.

Если посмотреть, на что в деятельности человека оказывает воздействие мотивация, то выяснится, что это следующие характеристики деятельности:

– усилие;

– старание;

– настойчивость;

– добросовестность;

– направленность.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может работать в полсилы. Также он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает то, какие усилия готов затрачивать человек. И зависит это от того, насколько он смотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Одному может быть безразлично качество его труда, другой может стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей работать и взаимодействовать с организационным окружением.

Третья характеристика деятельности, на которую влияет мотивация, состоит в настойчивости продолжать и развивать начатое дело. Отсутствие настойчивости может привести к тому, что люди сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на существенно более низком уровне по сравнению с их возможностями.

Добросовестность при исполнении работы, означает ответственное осуществление работы, с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм.

Направленность указывает на то, к чему человек стремится, осуществляя определенные действия. Для управления очень важно знать направленность действий человека.

Сказанное позволяет уточнить понятие мотивации как совокупности сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости, в направлении достижения.

Административная цель при оценке труда персонала связана с принятием решений о продвижении (повышении), переводе или прекращении трудового договора. Продвижение по службе помогает организации, поскольку позволяет ей заполнять вакансии служащими, которые уже проявили свои способности.

Информационная цель оценки результатов деятельности достигается для того, чтобы можно было информировать людей об относительном уровне их работы. При должной постановке этого дела работник узнает не только достаточно ли хорошо он или она работает, но и что конкретно является его силой или слабостью и в каком направлении он может совершенствоваться.

Мотивационная цель оценки результатов трудовой деятельности связана с решением вопросов мотивации поведения людей. Определив сильных работников, администрация может должным образом вознаградить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности. Систематическое положительное подкрепление поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению в будущем.

1. **Виды и средства мотивации. Проблемы мотивации в современной России**

Внешняя мотивация (экстринсивная) — мотивация, не связанная с содержанием определенной деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами.

Внутренняя мотивация (интринсивная) — мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности.

Положительная и отрицательная мотивация. Мотивация, основанная на положительных стимулах называется положительной. Мотивация основанная на отрицательных стимулах называется отрицательной.

Устойчивая и неустойчивая мотивация. Устойчивой считается мотивация, которая основана на нуждах человека, т.к. она не требует дополнительного подкрепления.

Методы мотивации при их правильном использовании одновременно предоставляют сотрудникам своеобразные добавки к заработной плате и подчеркивают принадлежность работников компании и проявление ее заботы о них. Эти методы можно разделить на три группы.

Первая связана с обеспечением благоприятных, комфортных условий труда. Сюда относятся:

· организация труда, включающая обеспечение санитарно-гигиенических условий;

· методы гуманизации труда, основанные на использовании психологического воздействия цвета, музыки, запахов.

Все эти блага являются полностью или частично бесплатными для персонала, но для организации они имеют вполне реальную (полную) стоимость. Поскольку многие работники считают, что вместо улучшения условий труда лучше повышать им заработную плату, руководитель, используя такие методы, должен объяснять своим сотрудникам, что создание более комфортных условий труда - это проявление заботы со стороны предприятия об их здоровье. При этом важно, чтобы здоровье признавалось сотрудниками как одна из важнейших жизненных ценностей.

Вторая группа методов связана с развитием социальной инфраструктуры организации, к которой относятся:

жилищное строительство или возможность получения льготных кредитов на строительство жилья;

возможность пользоваться услугами различных дошкольных учреждений;

получение субсидий на питание как путем некоторых прямых денежных выплат (что не очень хорошо), так и путем удешевления питания, например, в заводской столовой или оплаты части стоимости питания в соседнем кафе;

помощь в оплате образования, причем не только работникам предприятия, но и членам их семей, предоставление возможности обучения на различных курсах в организации;

оплата различных страховок;

забота о здоровье сотрудников, которая может проявляться следующим образом:

· частичная оплата медицинской помощи, оказываемой сотрудникам или членам их семей;

· открытие в организации различных медицинских кабинетов (как показывает практика, чаще всего стоматологических);

· предоставление сотрудникам возможности посещать различные спортивные учреждения путем их оплаты;

· возможность членства в различных (спортивных, социальных и др.) клубах;

· предоставление оплачиваемого отпуска и других выходных отгулов;

· возможность использовать оборудование предприятия в личных целях по льготным ценам (например аренда автотранспорта, компьютера и т.п.);

· гарантированные дополнительные пенсионные выплаты от предприятия.

Третью группу составляют неявные выплаты, с помощью которых организация в той или иной степени стремится подчеркнуть индивидуальность работников. Чаще всего эти выплаты осуществляются в виде различных "социальных пакетов", которые должны помогать привлекать и удерживать ценных работников.

В России функция мотивации имеет свои особенности. Здесь мотивирование отдельного работника может быть чревато конфликтом в коллективе. Поэтому следует учитывать российский менталитет, обстановку в коллективе, внутриличностную культуру, семейное положение, а также склонность к энтузиазму и терпеливости.

1. **Ресурсы, инструменты и формы обеспечения власти. Типы власти**

Власть – это функция зависимости, а точнее, взаимозависимости. Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того, и у другого. Обладание властью – это возможность влияния на удовлетворение потребностей.

Формы власти можно классифицировать так: 1) власть, опирающаяся на принуждение, обоснована верой в то, что руководитель имеет возможность наказывать подчиненного; 2) власть, базирующаяся на вознаграждении, основана на вере исполнителя в то, что влияющий может удовлетворить потребности исполнителя; 3) экспертная власть строится на вере в то, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность; 4) эталонная власть – власть примера основана на привлекательности черт влияющего настолько, что его примеру хочется следовать; 5) законная власть построена на вере исполнителя в то, что влияющий имеет право отдавать приказания, а долг исполнителя – подчиняться.

Существует много способов управленческого влияния – это и воздействие через общественные нормы, принципы и мораль данной организации, и прямые приказы, поручения, и, наконец, негласный контроль, манипулирование, закулисная игра и т. д.

Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Поэтому реальной абсолютной власти не существует, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях. В организации, например, власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица.

Вместе с тем в любой организации подчиненные обладают властью над своими начальниками. Даже тюремные надзиратели в некоторой степени зависят от заключенных. Они допускают некоторые нарушения тюремных правил со стороны заключенных в обмен на более покорное поведение. Руководитель должен сознавать, что, поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных адекватное противодействие.

Каждый эффективный руководитель должен поддерживать разумный баланс власти, достаточной для достижения целей организации, но не вызывающей у подчиненных чувства протеста и непокорности. Кроме подчиненных, над руководителем могут иметь власть его коллеги-руководители, секретари начальников, поскольку они обладают необходимыми ему информационными ресурсами.

Можно выделить два типа источников власти- личностные и организационные.

Личностные источники власти менеджеров

Власть эксперта. Заключается в способности руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, умений и навыков, наличия специализированных знаний.

Власть харизмы. Связана со способностью руководителя влиять на подчиненных благодаря личной привлекательности, наличию сильных личностных качеств (обмен энергией, внушительная внешность, независимый характер, хорошие риторические способности, достойная и уверенная манера поведения).

Власть информации. Базируется на возможности получения нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных. Менеджер укрепляет свою власть, координируя и контролируя информационные потоки в фирме.

Власть убеждения. Основывается на умении менеджера влиять на других с помощью эффективной (эмоциональной, логической и аргументированной) передачи своей точки зрения.

1. **Типы коммуникаций в менеджменте. Элементы и этапы процесса коммуникации**

Коммуникации в организации классифицируются по следующим видам:

1.По субъектам и средствам коммуникаций:

- межличностные коммуникации – коммуникации, осуществляемые между людьми в ситуациях «лицом к лицу» и в группах с помощью слов и несловесных средств общения;

- коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий. Такие коммуникации в современных условиях приобретают важнейшее значение. Осуществляются с помощью электронной почты, телекоммуникационных систем, управленческих информационных технологий и др.

2.По форме общения:

- вербальные коммуникации – коммуникации, осуществляемые с помощью устной речи как системы кодирования. Многие сотрудники организаций проводят в состоянии различных форм вербальных коммуникаций более 50% рабочего времени

-невербальные – сообщения, посланные отправителем без использования устной речи как системы кодирования, с помощью жестов, мимики, поз, манер и т.д. Они выступают как средства коммуникации в той степени, в которой их содержание может быть интерпретировано другими. Невербальные коммуникации полезны, но их интерпретация субъективна и заранее несет в себе возможность ошибки.

3.По каналам общения:

- формальные коммуникации – позволяют упорядочивать и ограничивать информационные потоки; определяются организационными и функциональными регламентами. Формальные коммуникативные каналы широко используются в организациях, имеющих иерархическую структуру управления;

-неформальные коммуникации – социальные взаимодействия между людьми, выражение человеческой потребности в общении; дополняют формальные коммуникации. Неформальную систему коммуникаций часто называют «виноградной лозой»; информация в ней часто распространяется с помощью слухов. По данным некоторых исследователей слухи, по меньшей мере, на 75% являются точными.

4.По организационному признаку (по пространственному расположению каналов):

- вертикальные – коммуникации, координирующие и интегрирующие деятельность сотрудников различных отделов и подразделений в вертикальной плоскости иерархии, либо сверху вниз, либо наоборот;

-горизонтальные – коммуникации, направленные на координацию и интеграцию деятельности сотрудников различных отделов и подразделений на одних и тех же уровнях иерархии для достижения целей организации; способствуют повышению эффективности использования всех видов ресурсов организации;

- диагональные – коммуникации, осуществляемые работниками отделов и подразделений различных уровней иерархии. Они используются в случаях когда коммуникации работников организации другими способами затруднено.

5.По направленности общения (таблица 2.2.2.):

- нисходящие коммуникации – коммуникации, направленные сверху вниз от руководителя к подчиненным;

- восходящие – коммуникации, направленные снизу вверх от подчиненных к руководителю.

Коммуникационный процесс — это обмен информацией между двумя и более людьми. Основная цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы лучше понять процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление об этапах данного процесса, в котором участвуют двое или большее число людей. Это необходимо еще и потому, что на каждом этапе процесса происходит либо потеря, либо искажение части сообщения. Выделяются четыре базовых элемента в процессе коммуникации:

1. Отправитель—лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.

2. Сообщение — собственно информация, закодированная с помощью символов — слов, сигналов, жестов, мимики и т. п.

3. Канал — средство передачи информации — письмо, радио, телефон, телевизор, телекинез и др.

4. Получатель — лицо, которому предназначена информация, или лицо, интерпретирующее ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли исходную идею.

Этапы процесса коммуникации:

1. Зарождение идеи. Обмен информацией начинается с тщательного обдумывания и формулирования идеи или отбора информации.

2. Кодирование и выбор канала. Прежде чем передать информацию, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, использовав слова, интонации, жесты. Такое кодирование превращает идею в сообщение.

3. Передача. На данном этапе отправитель использует канал для доставки сообщения получателю. Это физическая передача сообщения (получатель слышит или видит слова, действия), которую многие люди по ошибке принимают за сам процесс коммуникации.

4. Декодирование – это перевод символов отправителя в мысли получателя.. Получатель сообщения преобразует слова, символы, действия в свои мысли.

1. **Организационное поведение и национальная культура. Базовые составляющие организационной культуры**

Организационное поведение – систематически научный анализ индивидов, групп и организаций, с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение и функционирование организации (то есть в основе лежит личность).

Организационное поведение – изучение людей и групп в организации. Это академическая дисциплина, которая помогает руководителю принимать действенные решения при работе с людьми, в сложной динамической среде. Она объединяет концепции и теории, относящиеся к отдельным людям, группам, организации в целом.

В соответствии с последним определением будем выделять 3 уровня проблем поведения: Личностные; Групповые; Общеорганизационные.

Эта дисциплина интегрирует в себе ряд родственных дисциплин, в том числе психологию, социологию, педагогику, менеджмент и ряд других.

В качестве организационных систем в данной дисциплине рассматривается личность, группа (трудовой коллектив (исчез из Гражданского Кодекса)), организация, общности (профессиональные, территориальные, национальные).

Организационной единицей выступает личность, которая лежит в основе любых организационных структур.

2. Концепции менеджмента, на которые опирается организационное поведение.

Выделяют 4 наиболее важных концепции менеджмента:

1. Научное управление (классический менеджмент).

2. Административное управление.

3. Управление с позиций психологии и человеческих отношений.

4. Управление с позиций науки о поведении.

Существуют три уровня культуры в бизнесе: первый — это нацио­нальна культура; второй — организационная культура, культура данной деловой организации; третий, нижний, уровень — это управленческая культура. У нас ее еще называют стилем руководителя: как руководитель реализуется в своих действиях. Национальная культура сильно влияет на организационную, которая в свою очередь влияет на управленческую. Но при сильном, волевом руководитель управленческая культура может определить организационную, а в совокупности организационные системы могут менять национальную культуру. Предпринимательство в нашей стране не может развиваться без та важного элемента, как контрактная культура. Если контракт подпи, его надо выполнять. Он может стать частью национальной культуры. В настоящий момент контрактная культура у нас весьма низкая.

Изучение организационной культуры начинается с поверхности

Внешние факты - видимы, но часто не интерпретируются.

Технологии

Архитектура

Наблюдаемые образцы поведения

Ценностные ориентации и верования - требуют более глубокого познания и знакомства, затрагивает более глубокие ценности.

Проверяемые в физическом окружении;

Проверяемые только через социальный консенсус. Базовые и скрытые предположения - принимаются подсознательно и бездоказательно

Отношения с природой;

Отношение к человеку;

Отношение к работе;

Понимание реальности, времени и пространства.

Модель является достаточно универсальной, так как она инвариантна в отношении отраслевой принадлежности организации, этапа жизненного цикла ее развития, формы собственности и т.д. Тем не менее, нам представляется, что при всех своих достоинствах, эта модель носит теоретический характер, используемые категории элементов тяготеют к области изучения антропологов, поэтому ее применение в управленческой практике не всегда удобно.

1. **Теория организационной эффективности. Факторы эффективности менеджмента**

Успех стиля управления можно оценивать по воздействию на прибыль и издержки. При оценке надо также использовать критерии, относящиеся к задачам:

– по разработке продукции;

– организации;

–управлению персоналом (продолжительность отсутствия, удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе).

Наконец, применение стилей управления имеет определенные ограничения (правовые, этические, ценности предпринимательства).

Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. При этом следует учитывать:

– личные качества (представления о ценностях, самосознание, основная позиция, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, уровень образования);

– зависимость от предстоящих задач (содержат ли они творческие или новаторские элементы, степень сформулированности, наличие опыта их решения, решаются ли они планово или как внезапно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе, давление сроков);

– организационные условия (степень жесткости оргструктуры, централизованное и децентрализованное решение задач, количество инстанций принятия решения, четкость путей информации и связи, степень контроля);

– условия окружающей среды (степень стабильности, условия материального обеспечения, социальная безопасность, господствующие общественные ценности и структуры).

Организация считается добившейся успеха, если она достигла своей цели. Составляющие успеха организации включают в себя: способность к выживанию, результативность и эффективность, практическую реализация принятых решений.

Выживание, возможность существовать как можно дольше – первейшая задача большинства организаций. Это может длиться бесконечно долго, потому что организации имеют потенциал существовать бесконечно.

Результативность управления – это степень достижения цели управления, ожидаемого состояния объекта управления. Она определяется значениями выходных показателей объекта управления, в нашем случае – организации. Эффективность – результативность экономической деятельности, экономических программ и мероприятий, характеризуемая отношением полученного экономического эффекта, результата к затратам факторов, ресурсов, обусловившим получение этого результата, достижение наибольшего объема производства с применением ресурсов определенной стоимости.

Эффективность обычно можно измерить и выразить количественно, потому что можно определить денежную оценку ее входов и выходов. Относительная эффективность организации называется производительностью. Производительность выражается в количественных показателях.

Производительность на всех уровнях организации является критически важным фактором для того, чтобы организация могла выжить и добиться успеха в условиях конкуренции.

Менеджеры решают, какими должны быть цели в области производительности организаций; какие методы получения продукции будут использованы в организации; какие формы стимулирования будут применяться в организации для того, чтобы заинтересовать рабочих в повышении производительности.

Основная проблема, которую необходимо преодолеть в управлении организацией, рассчитывая на ее успех, состоит в том, что сложные организации действительно сложны. Трудно представить себе, что происходит внутри самой организации и между организацией и ее внешней средой, и даже чем занимаются менеджеры. Установление общих, присущих всем характеристик, помогает сократить, уменьшить трудности чрезвычайно сложной задачи управления организацией, сведя ее до масштаба, который постижим для ума и восприятия. Обобщение позволяет нам увидеть работу руководителя в целом и взаимодействие компонентов этой работы.

Задачи повышения эффективности управления связаны с принципиальными изменениями в системе руководства предприятиями. Уменьшается роль государственной формы собственности с ее административно-командной системой управления и возрастает роль коммерческих структур с ее «горизонтальными» связями. Это требует новых знаний в организации производства и умений управлять им в условиях рыночной экономики.

На современных предприятиях, ориентированных на рыночные отношения, все реже применяется линейная система управления с ее положительными сторонами: простотой, ответственностью, действенностью, единоначалием, исполнительностью, централизмом, где орган вышестоящий выполнял весь комплекс управленческих действий по отношению к нижестоящему звену. Эту систему заменяет линейно-функциональная система или различная комбинация систем управления.

К прогрессивным системам, обеспечивающим необходимую эффективность управления, следует отнести функциональную систему, сущность которой состоит в том, что функциональные службы управления специализируются по однородным видам деятельности: планирование, маркетинг, конструирование, технология производства, нормирование труда и т. д. В такой системе происходит ослабление централизации управления, а это, в свою очередь, ведет к ряду нежелательных явлений (обезличка, многоначалие, безответственность и т. д.).

На возникших в стране новых ассоциированных предприятиях российские менеджеры стремятся к разумному сочетанию разных систем управления.

Основные показатели эффективности:

1. Доля затрат на управление в сумме общих затрат на производство и реализацию.

2. Экономическая эффективность управления как отношение прибыли предприятия к затратам на управление.

3. Отношение численности аппарата управления к численности производственного персонала.

4. Соотношение линейного и функционального персонала управления.

5. Финансовое положение предприятия (по ликвидности, по платежеспособности, по эффективности использования активов, по эффективности использования акционерного капитала, по прибыльности).

1. **Теория организации и ее место в системе научных знаний. Социальная организация экономических систем**

В последние десятилетия изучение организаций и их поведения стало главной задачей исследований, проводимых совместно представителями нескольких научных дисциплин. Изучение организаций постепенно превратилось в самостоятельную научную область- теорию организации.

Косвенным путем вклад в теорию организации внесли специалисты, работающие в отдаленных областях знаний, как биология, математика, психология животных, логика и философия. Непосредственно способствовали созданию теории организации социологи, антропологи, специалисты по социальной психологии человека, политическим наукам и истории. Кроме того, способствовали ее развитию дисциплины, связанные с областью предпринимательской деятельности: общая теория делового руководства, теория человеческих отношений, исследование операций и наука управления, а также промышленная социология. Все возрастающий интерес, проявляемый специалистами по общественным наукам к исследованию предприятия, свидетельствует о значении социальных и культурных норм в развитии организации. Основные закономерности таких изменений мы рассмотрим в следующих темах. Поскольку слова организация и система имеют сходное значение, важно понимать, что обозначается термином «организация». Так, система - (гр.-целое, составленное из частей, объединение) чаще всего определяется как - совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует некоторую целостность, единство.

Выделяют системы материальные и абстрактные, статичные и динамичные, органические и неорганические, открытые и закрытые и т.д. в зависимости от оснований классификации систем.

«Организация - (лат.-organizo-сообщаю стройный вид, устраиваю):

1. внутреняя упорядоченность, взаимодействие, согласованность более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленная его строением;

2. совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.

В общем смысле под организацией (социальной организацией) имеют в виду способы упорядочения и регулирования действий отдельных индивидов и социальных групп» Современное управление.

В узком смысле под организацией понимают относительно автономную группу людей, ориентированную на достижение некоторой заранее определенной цели, реализация которой требует совместных координированных действий.

Миссия организации – выражение ее философии и смысла существования. Миссия обычно декларирует статус предприятия, принципы его работы, намерения руководств, устремлена в будущее и не должна зависеть от текущего состояния организации. Миссия формируется высшим руководством организации, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации. Миссия каждой компании определяется пятью элементами: история, существующие предпочтения владельцев и управляющих, рыночная среда, ресурсы, определенные деловые способности и возможности.

Конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей – отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность. Существует два типа: долгосрочные и краткосрочные. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация в вопросах достижения. Если возникает необходимость, между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются еще и промежуточные цели, которые называются среднесрочными.

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационная структура аппарата управления – форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ, наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций. Организационная структура регулирует: разделение задач по отделениям и подразделениям; их компетентность в решении определенных проблем; общее взаимодействие этих элементов. В рамках организационных структур протекает весь управленческий процесс, а, следовательно, и движение потоков информации, в котором участвуют менеджеры всех уровней.

Любая организация имеет свою внутреннюю среду и среду внешнюю, в которой осуществляются ее операции. Внутренние переменные – это цели, структура, задачи, технология, люди. Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы. Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие.

Организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей, что обуславливает необходимость анализа внешней среды. К внешней среде организации относят поставщиков, конкурентов, покупателей, партнеров по бизнесу, государство и его структуры, культуру, мораль, традиции, экономические и политические факторы, международное окружение.

Выделяют внешнюю среду прямого воздействия (поставщики, конкуренты, покупатели, партнеры по бизнесу, государство и его структуры) и внешнюю среду косвенного воздействия (культура, мораль, традиции, экономические и политические факторы, международное окружение).

1. **Реорганизация структур управления как реорганизация структур власти и перераспределения властных полномочий в системе менеджмента**

Необходимость реорганизации бизнес-процессов (направлений деятельности) определяется на основе анализа соответствия действующих структур организации ее стратегическим целям. Данный этап проводится с использованием технологии реинжиниринга бизнес-процессов. Программа работ по оптимизации системы менеджмента компании может включать несколько основных направлений реорганизации. Выбор подсистем управления, на которые в первую очередь направляется воздействие, зависит от результатов диагностики конкретной ситуации и тех целевых установок, которые ставит перед собой руководство фирмы.

Реорганизация ключевых функций управления осуществляется как самостоятельная процедура по оптимизации организационной структуры и может основываться на результатах реинжиниринга бизнес-поцессов (в том случае, если выявлена необходимость их оптимизации). Реорганизация функциональной структуры и четкое определение зон ответственности может выступать и как самостоятельная задача, решение которой направлено на закрепление обязанностей и полномочий подразделений и должностных лиц в форме Положений о подразделениях и Должностных инструкций.

Реорганизация структуры управления Компанией (организационной структуры) осуществляется на основе оптимизированной структуры бизнес-процессов, перераспределения функций и зон ответственности. Изменения закрепляются в Положении о структуре управления, регламентирующем административную подчиненность руководителей разного уровня, статус, порядок назначения и освобождения от должности. Кроме того, данный документ содержит перечень основных структурных единиц и графическое изображение организационной структуры Компании.

В процессе изменения организационной структуры проводится обучение персонала, направленное на формирование знаний и навыков, которые необходимы менеджерам организации, для управления реорганизованной Компанией, а также осуществления дальнейших преобразований.

1. **Основные законы организации: единства анализа (синтеза); информированности – упорядоченности; пропорциональности и композиции; развития; самосохранения; синергии; специфических законов социальной организации**

Законы организации имеют в своем составе общее и особенное. Общая часть закона имеет механизм действия независимо от географического расположения, страны, сферы деятельности организации, а особенное – это та часть закона, которая не меняет его сути и отражает особенности организации как социальной системы. (Например, общий уровень культуры и профессиональной подготовки).

Законы играют решающую роль в теории организации, в том числе образуют теоретический фундамент, способствуют переходу от эмпирического подхода к профессиональному, позволяют правильно оценить возникающую ситуацию и анализировать зарубежный опыт.

Законы организации по важности делятся на 2 уровня:

- основополагающие (законы синергии, самосохранения, развития)

- менее важные (информативности-упорядоченности, единства синтеза и анализа, композиции и пропорциональности, специфические законы социальной организации).

Основополагающие законы организации.

Закон синергии. Любая организация характеризуется следующими элементами: производительность, заинтересованность, научный потенциал, отношение к внешней среде, микроклимат в коллективе, кадровый потенциал, технический потенциал, перспективы развития, имидж. Они определяют потенциал организации, ее способность к деятельности. Процесс существенного усиления или ослабления потенциала материальной системы называется синергией.

Закон: Для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов (людей, компьютеров), либо существенно меньше.

Закон самосохранения. Теоретической основой для анализа общего состояния организации является закон самосохранения.

Закон: каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится сохранить себя (выжить) и использует для этого весь свой потенциал (ресурс).

Как поддерживать на достаточном уровне или увеличить положительный ресурс организации (то есть ресурс удержания)? Этого можно добиться за счет правильной работы с внешней средой. Здесь существуют и используются 4 стратегии.

Пассивно-индивидуальная. Основана на ожидании партнеров и предложений для заполнения свободных ниш в деятельности сторонних организаций. Эта стратегия предполагает проведение умеренной рекламной кампании.

Пассивно-коллективная. Основана на заинтересованности государства или какого-либо общества в развитии определенной сферы производства товаров, услуг, информации, знаний в какой-либо области, то есть государство каким- либо образом поддерживает организацию, руководители же опять довольно пассивны.

Активно-индивидуальная. Стратегия постоянного поиска фирмы своей ниши в науке, технологии и информации.

Активно-коллективная. Предполагает создание руководителем собственной инфраструктуры под собственную организацию (организацию-лидер).

Закон развития. Развитие – это необратимое, направленное, закономерное изменение материи и сознания. Две формы развития – эволюционное (постепенные количественные и качественные изменения, изменение сознания сочетается с изменением материи) и революционное (скачкообразный неосознанный переход от одного состояния материи к другому, либо скачкообразным изменением сознания без соответствующего изменения базиса). Выделяют также прогрессивное и регрессивное развитие.

Развитие организаций обусловлено следующими факторами:

- изменение внешней среды (экономика, политика, этика, культура и др.)

- изменение внутренней среды (перемещения работников, переход на новые технологии и др.)

- потребности и интересы человека и общества (потребность в самовыражении человека, потребность в прибавочном продукте общества и др.)

- старение и износ материальных элементов (оборудования, человека, технологии)

- изменение экологии

- технический прогресс

- глобальное состояние мировой цивилизации

Закон развития: каждая материал система стремиться достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Законы организации второго уровня.

Закон информированности-упорядоченности.

Все коммуникации в организации основаны на получении, обработке, передаче и хранении данных. Данные – это сообщения, результаты мыслительной деятельности, сведения любого происхождения, вида и назначения.

Управленческая информация – это данные, несущие в себе новизну и полезность для работника, принимающего решение. Информация здесь рассматривается как часть данных.

Информатизация управления вносит коррективы в существующие формы управленческого труда и расширяет их состав. Она способствует усилению позитивного действия законов и принципов управления, в первую очередь законов, свойственных управлению в целом. К таким законам относятся: закон единства систем управления, закон соотносительности управляющей и управляемой систем, закон пропорциональности производства и управления, закон экономии времени, закон экономии интеллектуальной энергии, закон перехода от административных к организационным методам управления.

Закон: чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем она имеет большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения).

Следствие: информированность работника после достижения ею критического уровня переходит в его компетентность.

Самым важным приложением закона информированности-упорядоченности является рекламная деятельность. Реклама – это информация о потребительских свойствах товаров и услуг с целью их реализации и создания спроса на них.

Закон единства анализа и синтеза.

Суть анализа - в разделении целого на части, в представлении сложного в виде простых составляющих. Суть синтеза – в соединении простых составляющих объекта в единое целое. Анализ и синтез в человеческом мышлении сильно переплетаются и не могут существовать друг без друга, поэтому, говоря об единстве анализа и синтеза, мы подразумеваем их неразрывность и взаимодействие в процессе любой мыслительной деятельности.

Закон: каждая материал система (живой организм, социальная организация и др.) стремится настроится на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций. Эти изменения идут в следующем цикле:

Закон композиции и пропорциональности.

В окружающем нас мире все приспособлено для совместного сосуществования. Все лишнее, избыточное постепенно уходит, а недостаточное постепенно развивается, достигая некоторого временного равновесия – гармонии. Гармония – это естественный эволюционный процесс, происходящий на всех уровнях мировой цивилизации: государств, отраслей, организаций, семьи и даже одного человека. Гармония предполагает наличие совокупности элементов, процессов и их соотносительности (пропорциональности).

Закон: каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или в заданном подчинении(пропорции).

Специфические законы социальной организации.

Каждая организация представляет собой маленькое общество со своими населением и территорией, экономикой и целями, материал ценностями и финансами, коммуникациями и иерархией. Она имеет свою историю, культуру, технологию и персонал. Существуют формализованные коммуникации и неформальные отношения человека с другими людьми, их соотношение должно заранее определяться руководителем.

Среди элементов, влияющих на формализованные коммуникации и неформальные отношения можно выделить общее и особенное. Общее в отношениях людей в организации можно прогнозировать и на этой базе создавать различные виды нормативной документации. Особенное – это колорит отношений, который в отдельных случаях может иметь решающее значение в деятельности организации. Сочетание общего и особенного в отношениях людей существенно влияет на общее и особенное в деятельности самой социальной организации, ее реакции на действие того или иного закона.

1. **Функционирование организации. Параметры организационного дизайна и их связь с должностными позициями**

Развитие менеджмента как процесс достижения наибольшей эффективности функционирования организаций на основе мобилизации:

нормирования, рационирования,

потенциала бюрократической организации,

мотивации,

стратегии,

маркетинга,

управления финансами,

собственно структуры (отход от жесткой структуры, переход к гибким структурам).

Параметры организационного дизайна, описанные Минцбергом (2001-а) описывают те силы, которые влияют на конечную форму. Он выделяет следующие параметры:

* Специализация работ относится к определению числа заданий, выполняемых сотрудником, и уровню его контроля над ними. Рабочие задания могут специализироваться по горизонтали, до тех пор пока у сотрудника не остается небольшое число узко определенных задач, и по вертикали, пока работник еще сохраняет контроль над выполняемыми заданиями. Неквалифицированные рабочие места обычно являются высокоспециализированными в обоих измерениях. Квалифицированные, или профессиональные, рабочие места, как правило, специализированы горизонтально, но нe вертикально. "Обогащение содержания труда" представляет собой укрупнение рабочих заданий в обоих - горизонтальном и вертикальном направлениях.
* Формализация поведения представляет собой стандартизацию процесса труда с помощью набора операционных и должностных инструкций, правил, установлений и т. п. Структуры, в которых основным средством координации выступает стандартизация, определяются нами как бюрократические, структуры противоположного типа - как органические.
* Тренинг - это использование для установления и стандартизации необходимых сотрудникам при выполнении определенных рабочих заданий навыков и знаний, формальных инструктивных программ. Тренинг является ключевым параметром дизайна во всех тех действиях, которые мы называем профессиональными. Тренинг и формализация являются основными параметрами-субститутами в случаях, когда организация стремится к стандартизации (а точнее, бюрократизации) поведения сотрудников. В определенных случаях стандарты усваиваются как навыки, а в других, если они относятся к рабочим заданиям, как правила деятельности.
* Индоктринация представляет собой программы или методы стандартизации норм деятельности членов организации, с тем чтобы последние удовлетворяли определенным идеологическим потребностям, а значит, менеджмент мог бы полагаться на них при принятии решений и осуществлении действий. Индоктринация может рассматриваться как своего рода параметр-субститут по отношению к формализации и тренингу. Ее отличие состоит в том, что здесь стандарты усваиваются особенно глубоко и приобретают форму убеждений
* Группировка организационных единиц предполагает выбор основания для создания структурных единиц начального и последующих уровней (наиболее типичные случаи приведены на организационной диаграмме). Группировка способствует координации, так как обеспечивает контроль над деятельностью сотрудников, выполняющих различные задания, распределение между ними ресурсов, определяет единые способы представления результатов, а также использует их близость для взаимной подгонки. Используемые для группировки различные основания, такие как рабочий процесс, производимый продукт, общие клиенты, место расположения и т. д., могут быть сведены к двум фундаментальным принципам: выполняемая функция и обслуживаемый рынок. Критерии группировки:
	+ Связи внутри рабочего процесса, или "взаимозависимости". Чем крепче взаимосвязаны позиции или организационные единицы в рабочем процессе, тем более желательно, чтобы для улучшения координации они были объединены в одну группу. o
	+ Процессуальные взаимозависимости, например, между людьми, которые выполняют аналогичные виды работ, но в рамках различных рабочих процессов (как, например, механики, обслуживающие станки разных типов). В некоторых случаях объединение их в одну группу позволяет интенсифицировать использование оборудования и обмен опытом между сотрудниками, а также способствует совершенствованию трудовых навыков и т. п.
	+ Взаимозависимости масштаба. Например, если в организационных единицах отсутствует достаточный для образования собственной службы объем работ, обслуживающий технику персонал может быть объединен в одну группу. o
	+ Социальные взаимозависимости, когда люди группируются по социальным основаниям, как, например, в угледобывающей промышленности, где взаимная поддержка рабочих в сложных и опасных условиях труда может послужить основанием для их объединения. Понятно, что для группировки на основе функций первостепенное значение имеют взаимозависимости процесса и масштаба и в несколько меньшей степени - социальные взаимозависимости (в том смысле, что люди, выполняющие аналогичные виды работ, всегда тяготеют друг к другу).
* Размеры организационных единиц зависят от числа позиций (или субъединиц), из которых они состоят. Минцберг не использует здесь эквивалентный термин "норма управляемости", поскольку в определенных случаях целесообразно наличие в организации малых единиц, даже в отсутствие строгого прямого контроля.
* Для стандартизации выпуска применяются плановые и контролирующие системы, которые подразделяются на системы планирования действий, определяющие результаты тех или иных конкретных действий прежде, чем они будут осуществлены, и системы контроля за исполнением, детерминирующие желаемые результаты всего спектра действий уже после того, как они состоялись.
* Способы связи относятся к целой серии механизмов, используемых для интенсификации взаимной подгонки как внутри организационных единиц, так и между ними. Особое значение здесь имеют четыре механизма.
	+ Объединяющие позиции - это рабочие места, созданные специально для непосредственной координации деятельности двух единиц без привлечения управленческих каналов. Например, обязанности инженера по закупкам сочетают в себе задачи, выполняемые обычно просто инженером и заведующим отделом закупок; или сотрудник, ответственный за связи с торговлей, выступает посредником между торговым предприятием и производителем. Сотрудники, занимающие такие должности, не наделены официальной властью, но они обязаны использовать всю свою силу убеждения, умение вести переговоры и т. д., для того чтобы привести стороны, взаимодействия которых они координируют, к согласию. o
	+ Специальные группы и постоянные комитеты представляют собой институциализированные формы собраний, которые позволяют организовать взаимодействия членов различных организационных единиц на более интенсивной основе. В первом случае институционализация носит временный характер, во втором - постоянный, что позволяет членам комитетов регулярно обсуждать представляющие взаимный интерес темы. o
	+ Менеджеры-интеграторы - сотрудники, наделенные специальными властными полномочиями по координации деятельности организационных единиц. Как правило, они не распространяются непосредственно на единицы, но менеджеры контролируют некоторые существенные параметры их деятельности (например, бюджет). Пример такого рода ситуации - менеджер торговой марки в фирме, выпускающей потребительские товары, который отвечает за определенные продукты, но при этом должен вести переговоры и осуществлять маркетинг, взаимодействуя с различными функциональными единицами.
* Матричная структура приводит взаимосвязи к их естественному завершению. Вне зависимости от того или иного основания группировки на определенном уровне организации некоторые взаимозависимости являются постоянными. На различных уровнях иерархической структуры могут применяться разные основания группировки. Вслед за линейными создаются вертикальные организационные единицы, позволяющие консультировать нижестоящий уровень в случае возникновения каких-либо проблем. Или же на существующую группировку накладывается один из уже рассмотренных нами приемов осуществления связи. Но в каждом случае одно из оснований группировки имеет преимущество перед остальными. Матричная структура представляет собой своего рода баланс между двумя (или более) основаниями группировки.
* Децентрализация представляет собой распределение властных полномочий по принятию решений. Структуру, в которой вся полнота власти концентрируется в одной точке, мы называем централизованной. В той мере, в какой властные полномочия распределяются между различными сотрудниками, имеет место сравнительная децентрализация структуры.
1. **Мера централизации и децентрализации: методологические и концептуальные вопросы**

Поскольку для большинства руководителей изменения оргструктуры означают, в первую очередь, корректировку формальной схемы, рассмотрим сначала две основные идеи в этой области.

Для «семейных» структур небольших предприятий нескольких совладельцев актуальным вопросом является введение принципа единоначалия, установление формальных отношений, централизация управления. Полезность этих мер очевидна, если представить, что руководящие указания менеджеру по сбыту могут давать до 20–ти человек (крайний случай из практики). Даже при трех партнерах, договорившихся между собой о стратегии фирмы, оперативное руководство всеми тремя вносит дезорганизацию в действия подчиненного персонала.

Трудность перехода к централизованному управлению заключается в том, что, с одной стороны, важнейшие направления деятельности обычно распределены между партнерами, а с другой – они распределены неадекватно (например, по группам товаров, предназначенных для одного сегмента рынка). В этом случае централизация означает перераспределение управленцев по функциональным областям (например, весь сбыт отходит одному, другой берет на себя снабжение, третий – финансы и бухгалтерию, и т.д.). Хорошо, если партнеры обладают приемлемой квалификацией в новых сферах, если же это не так – возникают многочисленные проблемы «утряски» полномочий с подчиненными, распределения обязанностей. Здесь же приходится преодолевать дополнительный барьер: принцип единоначалия означает иерархическую подчиненность партнеров друг-другу, что должно безусловно соблюдаться при оперативном руководстве, а компенсироваться может на уровне совета партнеров (совещательного стратегического органа управления).

Эти факторы означают почти неизбежную потерю эффективности фирмы при централизации управления. Поэтому переход к новой структуре лучше осуществлять в межсезонье, когда весь персонал имеет резерв времени для внутренней перестройки, а 10-20%-ное снижение прибыли выразится в меньших абсолютных цифрах. Необходимость самого перехода определяется ситуацией и целями фирмы: если дальнейший рост не предусмотрен, лучшим решением будет «косметическая» коррекция установившихся взаимодействий; в других случаях централизация послужит платформой дальнейшего развития.

Вводя изменения в иерархии власти (что является серьезной встряской для фирмы), было бы недальновидно ограничиваться пересмотром только формальной схемы подчиненности. На той же волне изменений существует возможность без дополнительных потерь провести ревизию технологий, внедрить более эффективные методы обработки рынка. Это предполагает предварительный сбор рыночной информации партнерами (другие методы, другие люди) и выработку концепции развития предприятия. Список возможных мероприятий в рамках данной реорганизации следующий:

- Разграничение полномочий и сфер ответственности директората.

- Внедрение новых рыночных технологий (копирование работающих образцов конкурентов с адаптацией, заимствование из других отраслей).

- Оптимизация информационных технологий (проектирование АСУ, реформа системы планирования, постановка алгоритмов принятия решений).

- Прописание функциональных обязанностей персонала (не детальных инструкций – на этапе внедрения изменений детализация тормозит процесс).

- Настройка системы материального стимулирования на измененные функции работников.

Весь проект, таким образом, приобретает объем, который должен быть оценен заранее, – иначе его просто не удастся выполнить. Его реализация сопряжена со значительными трудностями и в определенной мере рискованна: полезный эффект не получается автоматически при произвольном построении.

Для предприятий, действующих на нескольких рынках, имеющих большую штатную численность, актуальной становится децентрализация – увеличение самостоятельности подразделений. Необходимость децентрализации не столь однозначно устанавливается по симптомам. Иногда причины ее ввода – подсознательная установка руководителя: «не могу управлять большим – слишком сложно – успешно управлял маленьким – вернемся». В этом случае от структурной реорганизации трудно ждать положительного результата. Долгое и запутанное прохождение команд, потери в качестве обслуживания покупателей также могут быть следствием многих функциональных огрехов. Целесообразность реформ следует оценивать по рынку: если предприятие работает на кардинально различные группы потребителей (по качественным или географическим признакам) – децентрализация вряд ли ухудшит ситуацию, даже если не решит поставленных задач.

Как мы отмечали, децентрализация может проходить в рамках функциональной, дивизиональной структур и холдинга, - т.е. ограничения формальной схемы здесь минимальны. Весь эффект заключается в делегировании достаточных полномочий оперативным руководителям, распределении информации и балансе власти штабных и линейных структур. Универсальных рецептов здесь нет (эту фразу нам придется повторять в каждом разделе), но неплохие практические результаты дает минимизация штабных подразделений с ограничением их функций консультативными. Лучше держать штат из трех высококвалифицированных экспертов в важных областях, чем из тридцати чиновников (в последнем случае работы будет значительно больше, а вся децентрализация просто провалится).

Основные трудности децентрализации:

- отсутствие достаточно самостоятельных руководителей среднего звена (до того они подбирались по иным критериям);

- отсутствие опыта и образцов партнерского взаимодействия;

- возможные потери клиентов, закупавших одновременно разные группы товаров.

По первому пункту надо отметить следующее: иногда реформа структуры проводится собственником именно чтобы заставить работать самостоятельно средних руководителей, не проявляющих инициативы. При этом делегирования ответственности не происходит: она вручается собственником, но не принимается подчиненными. Возникает тупиковая ситуация. Выход возможен только возвратом к старому укладу, поэтому лучше отказаться от децентрализации, если «рвущихся в бой» руководителей на фирме нет.

Второе ограничение преодолимо, если собственник готов не только «снизойти» до установки «сотрудники-коллеги», но и бороться за нее с теми же коллегами. Результат может быть получен многими усилиями, и не сразу.

Централизация и децентрализация не являются полностью противоположными подходами. Первая применяется предприятиями для внедрения принципа единоначалия и структуризации управления, вторая – для повышения гибкости взаимодействия с рынком. Возможен вариант, когда эти идеи внедряются на фирме одновременно (переход от «семейной» структуры нескольких партнеров к «внутреннему холдингу»). В любом случае децентрализация предусматривает тот же набор мероприятий, от разграничения полномочий до настройки системы стимулирования, и представляет собой комплексный объемный проект.

1. **Формирование стратегии в механистической и профессиональной бюрократии. Некоторые проблемы профессиональной бюрократии**

Очевидно, что в данных структурах стратегия исходит из вершины иерархии, менеджеры которой обладают наиболее широкой перспективой и концентрируют в своих руках огромные властные полномочия. Процесс формирования стратегии, бесспорно, является нисходящим, а самое большое значение придается планированию деятельности. Вся необходимая для разработки стратегии информация передается стратегическому апексу, который и формулирует общую стратегию. Затем для реализации стратегия спускается вниз по цепи полномочий и последовательно претворяется в программы и планы действий.

Отметим две основные особенности такой системы разработки стратегии. Во-первых, с самого начала предполагается, что стратегия будет полностью рационализированной (согласно второй схеме потоков из гл. 1). Все принимаемые в организации решения должны интегрироваться в единую систему. Об отклонениях и исключениях сообщается вверх по иерархии до уровня соответствующей организационной единицы, где их воздействие может быть локализовано, а если речь идет об основных функциях – то на стратегическую вершину. В свой черед итоговые решения спускаются вниз по цепи полномочий для реализации в конкретном контексте. Перед нами структура, для которой характерно не столько разделение на рабочие созвездия, когда на разных уровнях принимаются различные решения, но иерархическая структура целей и средств, где менеджеры нижестоящих уровней принимают те же решения, но с другой степенью конкретизации. Например, на уровне вице-президентов принимаются производственные решения о том, сколько денег следует израсходовать на закупку нового оборудования; непосредственно на заводе – о том, какое именно оборудование закупать; на уровне бригадиров – как будет осуществляться монтаж оборудования. Во-вторых, уникальной чертой этой структуры является строгая дихотомия формулирования и реализации стратегии. Стратегическая вершина формулирует стратегию, а среднее звено и операционное ядро ее реализуют. По крайней мере, такова теория. Теперь взглянем на практическое положение дел.Описание процесса формирования стратегии в профессиональной бюрократии, пожалуй, как нельзя лучше иллюстрирует две стороны власти администратора. Прежде всего следует отметить, что в организациях подобного рода стратегия принимает весьма своеобразную форму. Так как результат профессионального труда трудно поддается измерению, достичь соглашения по поводу его целей и задач не так легко. Поэтому понятие стратегии – единой, интегрированной модели принятия общих для всей организации решений – в профессиональной бюрократии во многом теряет свой смысл.

Учитывая автономию каждого профессионала – его тесные рабочие взаимоотношения с клиентами и довольно непрочные с коллегами, – логично предположить наличие у специалиста его индивидуальной стратегии. Часто профессионал сам выбирает клиентов и методы работы с ними, а значит и определяет собственную производственно-рыночную стратегию. Но выбор клиентов и методов работы не случаен. Специалисты в большой степени ограничены профессиональными стандартами и своей квалификацией. То есть профессиональным объединениям и образовательным учреждениям, находящимся за рамками организации, принадлежит огромная роль в определении стратегий, которых придерживаются их члены. Таким образом, все организации в данной профессиональной области придерживаются схожих, продиктованных извне, стратегий. Стратегии – в части того, кого и как обслуживать, – формируются у профессионалов еще в годы учебы и трансформируются по мере возникновения новых требований среды и новых методов работы, получивших одобрение профессионального объединения. Такое внешнее регулирование стратегии может быть совершенно откровенным: по данным исследователей из Университета Макгилла, некоей больнице, отказавшейся принять новый метод лечения, фактически было вынесено порицание, когда одна из медицинских ассоциаций постановила, что непринятие этого метода равносильно профессиональной халатности.

Следовательно, стратегии профессиональной бюрократии – это преимущественно стратегии отдельных специалистов в рамках организации, а также профессиональных объединений вне ее. Преимущественно, но не всецело. Организация все же обладает определенной свободой в своей специализации, чтобы адаптировать базовые стратегии к собственным потребностям и интересам. Например, существуют психиатрические больницы, центры здоровья женщины, госпитали ветеранов. Все они ведут стандартную медицинскую практику, но каждая организация применяет ее для выбранного ею сектора рынка.

Как же проявляются организационные стратегии? Вероятно, собственные стратегии профессиональных бюрократий складываются в результате накопления проектов, стратегических «инициатив», в ценности которых организацию смогли убедить ее члены (например, приобрести новый прибор для лаборатории больницы, внести изменения в программу защиты ученых степеней в университете, открыть новый отдел в аудиторской фирме). Большинство инициатив выдвигается представителями операционного ядра – «профессионалами-предпринимателями», готовыми тратить силы на переговоры о принятии новых проектов на разных уровнях сложной административной структуры (а если метод новый и вызывает споры, то и во внешних профессиональных объединениях).

Наконец, какова роль администраторов профессиональной организации в стратегическом процессе? Однозначно, не пассивная. Как уже отмечалось, администрирование не относится ни к сильным сторонам, ни к кругу интересов оператора-профессионала. Поэтому он полагается на администратора, который помогает «провести» проект по всем уровням системы. Во-первых, у администратора больше времени на урегулирование подобных дел. К тому же в том и состоит его работа: ведь с профессиональным поприщем он расстался. Во-вторых, администратор прекрасно знаком с административной системой комитетов и имеет массу полезных для дела личных связей. Он ежедневно вращается в системе, тогда как профессионал-предприниматель за всю свою карьеру может реализовать один стоящий проект. В довершение, у администратора больше управленческих способностей – например, вести переговоры и убеждать.

Уникальность профессиональной организации в конфигуративном ряду определяется тем, что только она отвечает двум важнейшим потребностям современного человека. Она демократична, так как отдает власть непосредственно работникам (по крайней мере, профессионалам). Она обеспечивает им широкую автономию, освобождая от необходимости тщательной координации их действий с решениями коллег и защищая от всякого внешнего давления.

Проблемы координации. Профессиональная организация может эффективно координировать деятельность специалистов операционного ядра только посредством стандартизации квалификации. Прямой контроль и взаимное согласование исключены, как посягающие (со стороны администрации и коллег) на профессиональную автономию. Сложность труда работы и не поддающиеся четкому определению результаты делают неэффективными стандартизацию процессов труда и выпуска. Но и стандартизация знаний и навыков, будучи довольно общим механизмом координации, не справляется со всеми проблемы профессиональной бюрократии.

Речь идет, во-первых, о необходимости координации деятельности профессионалов и вспомогательного персонала. Для специалиста все просто: он отдает распоряжения. Только вспомогательный штат оказывается между молотом и наковальней: между вертикальной линейной властью и горизонтальной властью профессиональной квалификации.

Еще более сложной является проблема координации действий самих профессионалов. В отличие от механистической профессиональная бюрократия не является единым организмом. Она представляет собой совокупность независимых личностей, объединенных лишь общими ресурсами и вспомогательными службами, но мечтающих о независимости.

Проблемы инноваций

В профессиональной организации успех крупных инноваций также определяется кооперацией. Для улучшения существующих программ достаточно сил отдельных профессионалов, но появление новых ломает установившуюся в профессии ситуацию – в связи с реорганизацией «ячеек каталога», – требуя коллективных усилий. А нежелание профессионалов кооперироваться может вызвать сопротивление инновациям.

Подобно механистической, структура профессиональной бюрократии не отличается гибкостью; она ориентирована на стандартный выпуск, а не создание чего-то нового. Результаты всех бюрократий во многом определяются стабильностью внешней среды; это исполнительские структуры, ориентированные на совершенствование программ действий для предсказуемых ситуаций, а не создание новых программ для решения незнакомых проблем.

Проблемы инноваций в профессиональной организации коренятся в конвергентности мышления, в том, что профессионал рассуждает дедуктивно, воспринимая конкретную ситуацию через призму общего понимания. В условиях профессиональной бюрократии это означает, что новые проблемы «втискиваются» в старые классификационные ячейки.

Профессиональная бюрократия не имеет проблем до тех пор, пока ее внешняя среда остается стабильной. Она продолжает совершенствовать свои навыки и систему наклеивания ярлыков. Но динамические условия требуют изменений – новых навыков, новых способов их категоризации, творческих, совместных усилий профессионалов разных областей.

1. **Конфигурации организационных структур и организационное проектирование**

Согласно концепции Минцберга, существует шесть основных **конфигураций** организационных структур с точки зрения взаимосвязей их частей и направленности функционирования. Приведенная ниже таблица иллюстрирует ключевые особенности этих конфигураций:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Конфигурация | Первичный механизм координации | Ключевая часть организации | Тип Децентрализации |
| Предпринимательская организация Механистическая организация Профессиональная организация Диверсифицированная организация Инновационная организация Миссионерская организация Политическая организация | Прямой надзор Стандартизация рабочего процесса Стандартизация навыков Стандартизация выпуска Взаимная подгонка Стандартизация норм деятельности Нет  | Стратегический апекс Техноструктура Операционное ядро Срединная линия Вспомогательный персонал Идеология Нет  | Вертикальная и горизонтальная централизация Ограниченная горизонтальная децентрализация Горизонтальная децентрализация Ограниченная вертикальная децентрализация Избирательная децентрализация Децентрализация Различные варианты |

1. **Рынок как условие и объективная экономическая основа маркетинга, социально-экономическая сущность и содержание маркетинга**

Термин «маркетинг» происходит от английского «market» (рынок) и оз-начает деятельность в сфере рынка сбыта. Однако маркетинг как система экономической деятельности - более широкое понятие.

Главное в маркетинге - двуединый и взаимодополняющий подход. С одной стороны, это тщательное и всестороннее изучение рынка, спроса, вкусов и потребностей, ориентация на них производства, адресность выпускаемой продукции. С другой - активное воздействие на рынок и существующий спрос, на формирование потребностей и покупательских предпочтений. В промышленно развитых странах покупательские предпочтения являются главной движущей силой созидательного труда. Ведь даже труд рабочего самой высокой квалификации по изготовлению очень нужного обществу изделия самого высокого качества и с самыми низкими издержками производства может оказаться в конечном счете непроизводительным только потому, что изделие не нашло своего покупателя, не попало в конечное потребление. Произойти это может по той причине, что потенциальный потребитель не знал о существовании нужного ему изделия или о месте, где его можно купить. Связать изготовителя и потребителя, помочь им найти друг друга и тем самым сделать труд первого по-настоящему производительным - в этом, собственно, и состоит основная цель любой маркетинговой деятельности.

В основе маркетинга лежит идея человеческих нужд. Нужды людей многообразны и сложны: тут и физиологическая нужда в пище, одежде, тепле и безопасности, и социальные нужды в духовной близости, влиянии и привязанности, и личные нужды в знаниях и самовыражении. Они не формируются усилиями рекламных агентств, а исходят от природы человека. Если нужда не удовлетворена, то человек чувствует себя обездоленным и несчастным. И чем больше значит для него та или иная нужда, тем глубже он переживает отсутствие возможности удовлетворить ее. Неудовлетворенный человек сделает одно из двух: либо займется поисками объекта, способного удовлетворить нужду, либо попытается заглушить ее.

Вторая исходная идея маркетинга - идея человеческих потребностей. Потребность - это нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида. Потребности выражаются в объектах, способных удовлетворить нужду тем способом, который присущ культурному укладу и экономическому уровню развития данного общества. По мере развития общества растут и потребности его членов.

Люди сталкиваются с все большим количеством объектов, пробуждающих их любопытство, интерес и желание. Производители, со своей стороны, предпринимают целенаправленные действия для стимулирования желания обладать товарами. Они пытаются сформировать связь между тем, что они выпускают, и потребностями людей. Товар пропагандируется как средство удовлетворения одной или ряда специфических потребностей.

Потребности людей практически безграничны, а вот ресурсы для их удовлетворения ограничены. Человек будет выбирать те товары, которые доставят ему наибольшее удовлетворение в рамках его финансовых возможностей. Таким образом, можно сказать, что запрос - это потребность, подкрепленная покупательной способностью. Однако запрос - показатель недостаточно надежный. Людям надоедают вещи, которые ныне в ходу, и они ищут разнообразия ради разнообразия. Смена выбора может оказаться результатом изменения цен или уровня доходов. Товары - это по сути дела наборы свойств, и люди останавливают выбор на тех продуктах, которые обеспечивают им получение лучшего набора выгод за свои деньги. Че-ловек выбирает товар, совокупность свойств которого обеспечивает ему наибольшее удовлетворение за данную цену, с учетом своих специфических потребностей и ресурсов.

Все товары, способные удовлетворять нужду покупателя, называются товарным ассортиментом выбора. Чем полнее соответствует товар желаниям потребителя, тем большего успеха добьется производитель. Он должен отыскивать потенциальных потребителей, выяснять их потребности, а затем создавать товар, как можно полнее удовлетворяющий эти потребности.

Понятие «товар» не ограничивается физическими объектами. Товаром можно назвать все, что способно оказать услугу, т.е. удовлетворить нужду. Помимо изделий и услуг, это могут быть личности, места, организации, виды деятельности и идеи. Потребитель решает, какую именно развлекательную передачу посмотреть по телевидению, куда отправиться на отдых, каким организациям оказать помощь, какие идеи поддержать. И если использование термина «товар» временами кажется неестественным, то его можно заменить другими - «удовлетворитель потребности», «средство возмещения» или «предложение». Все эти слова имеют определенное ценностное значение для разных лиц.

Маркетинг имеет место в тех случаях, когда люди решают удовлетворить свои нужды и запросы с помощью обмена. Обмен - акт получения от кого-либо желаемого объекта путем предложения чего-либо взамен.

Если обмен - основное понятие маркетинга как научной дисциплины, то основной единицей измерения в сфере маркетинга является сделка, представляющая собой коммерческий обмен ценностями на рынке между двумя сторонами.

Рынок может сформироваться на какой-то товар, услугу или иной объект, имеющий ценностную значимость. Например, рынок труда состоит из людей, желающих предложить свою рабочую силу в обмен на заработную плату или товары. Для облегчения функционирования рынка труда вокруг него возникают различные конторы и консультационные фирмы по трудоустройству. Денежный рынок дает возможность занимать, покупать и продавать финансовые средства. Формируется и рынок пожертвователей, призванный удовлетворить финансовые нужды некоммерческих организаций и отдельных лиц.

Основу маркетинга составляют разработка программы производства товара, исследование рынка, налаживание коммуникаций, организация доставки, установление цен, развертывание служб сервиса и т.п. В поисках дефицитного товара коммерсанту приходится выискивать продавцов и предлагать им заманчивые условия сделки. Рынок продавца - это, как правило, дефицитный рынок, на котором продавцы имеют больше власти и где наиболее активными «деятелями» рынка выступают покупатели. Рынок покупателя -- это в основном насыщенный рынок, на котором больше власти имеют покупатели и где наиболее активными «деятелями» рынка оказываются продавцы.

Любой продавец сталкивается с проблемой реализации, т.е. доведения продукции до потребителя. Основной задачей каждого изготовителя-продавца и потребителя является получение удовлетворительного коммерческого итога. Обеспечение коммерческого успеха непосредственно зависит от глубокого и всестороннего изучения форм, типов и видов рынков. Изучение рынка осуществляется с двух позиций: с позиции его характерных особенностей, потребностей и возможностей и с позиции его емкости, степени насыщенности, состояния конкуренции, вероятности появления товаров налогов и товаров-заменителей и т.п. Предпочтение той или иной позиции приводит либо к маркетингу, ориентированному на продукт, либо к маркетингу, ориентированному на потребителя.

Маркетинг, ориентированный на продукт, применяется, когда деятельность предприятия нацелена на создание нового товара или усовершенствование выпускаемого. Основная задача в этом случае сводится к побуждению потребителей приобретать новые или усовершенствованные товары.

Маркетинг, ориентированный на потребителя, используется, если, деятельность предприятия нацелена на удовлетворение потребностей, непосредственно исходящих от рынка. Здесь главная задача маркетинга - изучение потенциальных потребностей, поиск рыночной «ниши».

Маркетинг второго типа - непреложная часть коммерческой деятельности в целом, так как без изучения запросов потребителей предприниматель обойтись не может. Что же касается маркетинга первого типа, то он не всегда необходим, ибо в ряде случаев можно обойтись без «атак на потребителей», особенно если речь идет о дефицитном рынке.

Для хозяйственной деятельности промышленного предприятия целесообразно применять оба типа маркетинга одновременно. Только всесторонний анализ возможностей предприятия со стороны производства и рынка способен обеспечить настоящий коммерческий успех. Такая комбинированная маркетинговая деятельность получила название интегрированного маркетинга.

1. **Основные этапы маркетингового планирования. Стратегическое и оперативное планирование**

Планирование маркетинга – это систематический процесс, включающий в себя оценку маркетинговых возможностей и ресурсов, определение целей маркетинга и разработку плана внедрения и контроля.

План маркетинга – это письменный документ, или проект, описывающий внедрение и контроль маркетинговой деятельности организации, связанной с конкретной маркетинговой стратегией.

Планирование маркетинга в условиях рынка состоит из 2-х частей:

– стратегическое планирование;

– текущее (тактическое) планирование (планирование маркетинга).

Стратегическое планирование – управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между усилиями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга.

Текущий план представляет собой совокупность отдельно разработанных планов по каждому товару и каждому рынку. Разрабатываются планы производства, выпуска товара, планы рыночной деятельности. Все эти планы в совокупности обозначаются одним термином "План маркетинга".

Стадии планирования маркетинга:

1. Анализ.

– анализ рыночных возможностей и тенденций;

– анализ рыночной среды и тенденций ее развития;

– анализ сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угроз – SWOT-анализ;

– анализ потребностей покупателей и их восприятия; сегментирование рынка и позиционирование торговой марки;

– анализ конкуренции и стратегий конкурентов.

2. Стратегические решения.

– определение основных целевых рынков;

– основа конкуренции/отличительное преимущество;

– необходимое позиционирование продукта;

– цели маркетинга/сбыта.

3. Программы внедрения.

– планирование элементов комплекса маркетинга:

· продукты (товары, услуги);

· продвижение (реклама, PR, стимулирование сбыта, прямой маркетинг и личные продажи);

· распределение/маркетинговые каналы;

· ценообразование/условия оплаты;

· персонал/уровни сервиса;

– определение задач, обязанностей, сроков, затрат и бюджетов;

– текущая работа/дополнительные разработки;

– контроль/оценка эффективности плана.

Структура документа плана маркетинга в общем виде:

1. Резюме для руководителей.

2. Цели: изложение миссии организации, описание целей организации, цели по группам продуктов.

3. Описание продукта/рынка: объяснение ассортимента, обзор рынка и резюме продаж.

4. SWOT-анализ: вводный обзор.

5. Основной анализ: рыночная среда и тенденции, покупатели, конкуренты, посредники.

6. Стратегии: основные целевые рынки, основа конкуренции/отличительное преимущество, необходимое позиционирование торговой марки/продукта.

7. Ожидаемые результаты: результаты/прогнозы.

8. Маркетинговые программы: комплекс маркетинга, задачи и обязанности.

9. Финансы/бюджеты.

10. Приложения: данные SWOT-анализа, информация о конкурентах, данные для анализа, подробные результаты исследований, ссылки и т.п.

Оперативное планирование представляет собой осуществление текущей деятельности планово-экономических служб в течение короткого периода (до года).

Оперативное планирование производства является завершающим звеном плановой работы на предприятии продолжением и конкретизацией заданий. Оно заключается в разработке на основе годовых планов конкретных производственных заданий на короткие промежутки времени как для предприятия в целом, так и для его подразделений.

1. **Организационные структуры предприятия, работающих на принципах маркетинга**

Внедрение маркетинга в организационные структуры промышленных фирм происходит по двум главным направлениям: путем создания специализированной службы или отдела маркетинга и путем модернизации других основных служб с целью их большей адаптации к требованиям рынка и более гибкой реакции на изменения внешней среды.

С другой стороны, внедрение маркетинга в существующую в течение десятилетий и подвергающуюся тем или иным изменениям организационную структуру фирмы не может не воздействовать на организационную структуру маркетинга, которая вынуждена учитывать общие принципы построения в фирме структуры управления и формы их реализации.

Типы общефирменных организационных структур:

* функциональный,
* продуктовый/товарный,
* географический,
* рыночный.

Каждый из перечисленных типов организационно-управленческих структур имеет и достоинства, и недостатки.

Для построения службы маркетинга используются следующие типы организационных структур или их комбинации: функционально-продуктовый, функционально-рыночный, продуктово-рыночный, продуктово-функционально-рыночный.

Функциональная организация маркетинга наиболее проста. Специализация, четкое разграничение компетенции, стандартизация управленческих процессов определяют высокую эффективность этой организационной структуры. Однако ее результативность обычно снижается по мере расширения ассортимента и увеличения числа рынков сбыта. Существующие проблемы: трудности координации; необходимость передачи решения задач, выходящих за пределы компетенции, высшему звену; недостаток мотивации у сотрудников из-за непонимания конечной цели.

Продуктовая (товарная) организационная структура характеризуется тем, что управляющий имеет возможность координировать и контролировать всю работу по продукту (группе, семейству товаров), хорошо зная его рыночные возможности. Недостатки: высокая возможность конфликтов при нечетком разделении полномочий, реализация продукта функциональными менеджерами.

Географическая организационная структура позволяет специализироваться на определенных территориальных зонах, хорошо зная их потребителей. Недостаток — необходимость хорошо отлаженной координации с другими «географическими» подразделениями и функциональными службами.

Главное достоинство рыночной организационной структуры — концентрация рыночной деятельности на целевых рынках: недостатки в основном аналогичны таковым при наличии продуктовой (товарной) организационной структуры.

Как уже отмечалось, одна из реальных возможностей создания результативной маркетинговой организационной структуры российскими промышленными предприятиями — это вынесение ее за пределы собственно промышленного предприятия и придание ей статуса юридического лица. Эволюционное развитие этого процесса, в ходе которого производитель передает маркетинговой фирме все функции маркетинга и сбыта (возможно, в течение 2–3 лет), помогает избежать всякого рода организационно-властных потрясений. Однако для эффективного функционирования такой системы необходимо соблюдение по крайней мере двух главных условий: наличие объединяющей обе фирмы совместной собственности, и, четко определенные в договоре их права и обязанности по отношению друг к другу в области экономического, производственного, сбытового, сервисного, финансового и иного взаимодействия.

Возможен вариант, когда несколько промышленных компаний с взаимодополняющим производственным профилем создают совместную маркетинговую фирму, наделенную в числе иных и сбытовой функцией. Выгоды для всех участников в таком случае явные: возможность концентрации внимания изготовителей на научно-технических и производственных проблемах и получение ими эффекта синергизма от сбыта на рынке взаимодополняющих продуктов. Разумеется, при такой организации сбыта потребуются решение в договорном порядке многих проблем, наличие доброжелательности по отношению друг к другу и готовности пойти на взаимные уступки при решении спорных вопросов.

При всем своеобразии организационных форм маркетинга каждая из них должна соответствовать следующим критериям.

1. Гибкость, мобильность, адаптивность. Эти качества которые необходимы не только собственно маркетинговой структуре фирмы, но и ее организационно-управленческому механизму в целом. Служба маркетинга — это тот «приводной ремень», который задает требуемый рынком ритм работы всей фирме, придает ему черты гибкости и адаптивности к меняющимся рыночным условиям.

Гибкость обеспечивается возможностью оргструктуры своевременно менять свои формы при изменении стратегических задач, причем возможность к изменениям должна быть заложена в самой структуре.

2. Простота маркетинговой организационной структуры — непременное условие ее эффективности. Усложненность структуры всегда вызывает удорожание процесса управления, делает его более громоздким, а следовательно, и менее восприимчивым к происходящим переменам. Простота — это также одно из условий эффективности связей между подразделениями службы маркетинга и наличия небольшого количества ее звеньев.

3. Соответствие масштабов, сложности структуры маркетинговой службы структурной и пространственной расчлененности организационной структуры фирмы, особенностям профиля ее деятельности, характеру стратегических целей и соответствующих им задач.

4. Соответствие организационной структуры маркетинга характеру производимых продуктов, широте, полноте и глубине ассортимента. Это означает, что в любую оргструктуру должен быть заложен в той или иной степени товарный принцип.

5. Ориентация оргструктуры маркетинга при всех ее конкурентных различиях на конечных потребителей. Любая оргструктура, не придерживающаяся данного принципа, в конечном счете обречена на неудачу.

6. Наделенность маркетинговой оргструктуры должными правами, в том числе координационными, которые позволяют ей интегрировать всю хозяйственную деятельность фирмы с целью достижения рыночных целей.

1. **Понятие качества товара с точки зрения производителя и потребителя, конкурентоспособность товара**

В соответствии с международным стандартом ИСО 8402 "качество — это совокупность свойств и характеристик продукции, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности".

Свойством называется объективная способность продукции, которая может проявляться при ее создании, эксплуатации и потреблении. Количественная характеристика свойств продукции выражается с помощью показателей качества.

Показатели качества делятся:

- на функциональные;

- ресурсосберегающие;

- природоохранные.

К функциональным показателям качества относятся те, которые выражают потребительские свойства изделия:

- технический эффект (производительность, мощность, скорость, быстродействие и т.д.);

- надежность (долговечность);

- эргономичность (выполнение гигиенических, антропологических, физиологических, психологических требований);

- эстетичность.

К ресурсосберегающим показателям относятся:

- технологические (ресурсоемкость при производстве изделия: материалоемкость, энергоемкость, трудоемкость);

- ресурсоемкость рабочего процесса (потребление ресурсов в процессе эксплуатации).

Природоохранные — включают показатели экологичности и безопасности.

Под уровнем качества изделия понимается относительная характеристика качества, основанная на сравнении совокупности показателей качества рассматриваемого изделия с совокупностью базовых показателей (аналогов, перспективных образцов, стандартов, опережающих стандартов и т.п.).

Оценка уровня качества продукции может производиться дифференциальным или комплексным методами.

При применении дифференциального метода производится сопоставление идентичных показателей качества новой продукции с идентичными базовыми показателями качества.

1. **Условия и факторы качества управленческих решений. Процесс принятия решений**

Выбор управленческого решения неоднозначен и во многом зависит от влияния различных факторов на этот процесс. Спектр воздействия факторов достаточно широк. Рассмотрим некоторые важнейшие факторы, которые влияют на процесс принятия управленческих решений и их эффективность.

Личностные оценки руководителя. Неизбежна субъективность личностных оценок при ранжировании или расстановке приоритетов в процессе принятия решения. Основа формирования всех управленческих решений — система ценностей ЛПР (лица, принимающего решение). Система ценностей определяет его действия и влияет на выбор решения. Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения. Например, в процессе принятия управленческого решения руководитель может остановиться на выборе альтернативы, обеспечивающей соблюдение социально-этических норм, но требующей больших временных затрат.

Среда принятия решения , которая может характеризоваться условиями:

определенности. В условиях определенности принимается относительно немного организационно-управленческих решений. Однако они имеют место. Ситуации с высоким уровнем определенности называют детерминистскими;

риска. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не определенны, но вероятность каждого результата может быть рассчитана. Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до 1. Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице. Наиболее желательный способ определения вероятности — объективность. Вероятность объективна, когда ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта.

неопределенности. Условия неопределенности, в которых принимаются управленческие решения, характеризуются тем, что не представляется возможным точно оценить вероятность потенциальных результатов. Как правило, такая ситуация складывается при воздействии и необходимости учета большого числа различных сложных и неисследованных факторов, о которых невозможно получить достаточно релевантной информации. Как следствие, невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности вероятность определенного последствия. Для динамичных сфер деятельности, таких как наукоемкая, социально-экономическая, социально-политическая, характерна неопределенность некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющейся среде. В условиях неопределенности руководитель, как правило, использует один из двух подходов. Он может использовать опыт и дополнительную релевантную информацию для анализа проблемы и придания ряду результатов субъективной или предполагаемой вероятности. Другой подход используется в условиях нехватки времени на поиск информации или недостатка средств на ее приобретение. Он заключается в предположении о вероятности событий, основанном на прошлом опыте, логике и интуиции.

Культурные различия как фактор принятия решений отражают культурные (национальные) особенности системы управления. Например, в стране может использоваться мягкий или более жесткий подход к выработке и реализации управленческих решений, применяться подходы, имеющие крен в сторону индивидуализма (США) или, наоборот, в сторону национального коллективизма (Япония).

Информационные ограничения. Для принятия решения необходимо располагать достаточным, оптимальным или полным объемом информации. Сбор и обработка информации связаны с затратами труда, времени и денежных средств независимо от того, как и где эта информация собирается. Поэтому необходимо с самого начала изначально оценить затраты на получение информации и выгоду от принятого решения.

По определению Норберта Винера, информация — это данные, снижающие неопределенность в знаниях об объекте управления, среде. Вся располагаемая информация по характеру отражения свойств объекта может быть отнесена к следующим трем видам:

подсознательная информация — формируется на основе опыта предыдущих поколений, собственного опыта и знаний, полученных в процессе обучения, и т.п. С помощью воображения эта информация преобразуется в более или менее формализованный качественный или количественный результат прогноза. Такой подход используется при экспертном прогнозировании. В результате может быть получен качественный (хуже-лучше; больше-меньше и т.п.) или количественный прогноз, план;

предметная информация — формируется путем описания процесса или состояния объекта. Предметное описание объекта прогнозирования позволяет получить результат прогноза с использованием формальных методов математической логики и логики предложений. Результат прогнозирования может иметь только качественный характер;

формальные статистические данные — получают на этапе анализа объекта в процессе разработки управленческого решения. Они позволяют разрабатывать и проверять статистические гипотезы об адекватности прогнозных моделей, которые используют для получения прогнозов. Результатом прогнозирования-планирования на основе этих данных становятся количественные оценки.

При принятии решений используют все названные виды информации. Степень осведомленности об объекте определяется как абсолютным количеством информации каждого вида, так и соотношением названных видов информации. Высокая значимость информационных ресурсов проявляется на всех стадиях принятия и реализации управленческих решений.

Временные ограничения. Известно, что с течением времени ситуация может измениться, иногда кардинально, и тогда выбранные критерии принятия решения становятся неактуальными. Поэтому решения следует принимать и исполнять, пока информация и допущения, на которых основаны решения, не устарели и отражают действительное положение вещей, что достаточно трудно реализовать на практике, поскольку время между принятием решения и началом действия велико. Учитывая фактор времени, руководители иногда вынуждены исходить из логических соображений или даже интуиции, тогда как в нормальных обстоятельствах они предпочли бы рациональный анализ.

Столь же опасной может оказаться вероятность опережения решением своего времени. Многие компании вкладывали миллионы долларов в новые проекты, надеясь опередить конкурентов на рынке, и обнаруживали, что припозднившиеся и решившие подождать оказывались в выигрыше.

Поведенческие ограничения. В силу особенностей психологии личности и характера руководители по-разному оценивают значимость проблемы, ограничения и альтернативные варианты. Такая разница в оценках нередко порождает конфликты и несогласия в ходе разработки и принятия управленческих решений, а также может оказать решающее влияние на выбор варианта решения. Чувство симпатии или антипатии руководителя к работнику может коренным образом повлиять на принятие решения, например, об увольнении сотрудника.

Взаимосвязь решений. Выигрыш от принятия управленческого решения в одной сфере может повлечь за собой существенный проигрыш в другой. Например, решение руководителя об автоматизации производства, в частности внедрении автоматических линий, как правило, предполагает освобождение рабочих мест, а следовательно, и увольнение рабочих. При этом руководитель должен выбирать те решения, которые дают больший выигрыш. Способность видеть, как встраиваются и взаимодействуют решения в системе управления, становится все более важной по мере продвижения на более высокие уровни власти.

Фактор сложности. Сложность исполнения (реализации) принятого решения зависит оттого, какова степень охвата различных сфер деятельности фирмы при реализации решения. Чем сложнее решение, тем, как правило, шире круг охвата сфер (материально-техническая, кадровая, организационно-экономическая, маркетинговая, финансовая и т. д.). Чем больше направлений работ и чем больше людей (персонала) вовлечено в сферу реализации, тем сложнее и дороже реализация решений.

Перспективность действия решения. Поскольку любой вариант решения наряду с позитивными не исключает и негативных последствий, то необходимо, чтобы позитивные преобладали и способствовали развитию фирмы, выходу ее на более высокий уровень.

Фактор финансовых вложений и анализа финансовых вложений. При выборе решений, связанных с радикальными нововведениями, как правило, требуются значительные финансовые вложения, средства. Они могут быть собственными и (или) заемными. Важно отслеживать и анализировать соотношение собственных и кредитных средств, с тем чтобы не оказаться в сильной зависимости от внешних источников финансирования.

Экономическая целесообразность принятия решения. Данный фактор связан с оценкой затрат и экономического эффекта, экономической выгоды и предполагает анализ соотношения выгоды и затрат.

Степень риска, связанного с последствиями от реализации решения. Данный фактор требует применения различных методик оценки рисков (финансовых, экономических и т.д.); соответственно, руководитель должен обладать навыками выполнения такого анализа.

Условия и факторы качества управленческих решений

Факторы, влияющие на качество управленческого решения. Качество, управленческого решения в значительной мере определяет конечный результат и зависит от ряда факторов:

качества исходной информации, определяемого ее достоверностью, достаточностью, защищенностью от помех и ошибок, формой представления (известно, что точность результатов расчета не может быть выше точности, используемой для расчета информации);

оптимального или рационального характера принимаемого решения;

своевременности принимаемых решений, определяемой скоростью их разработки, принятия, передачи и организации исполнения;

соответствия принимаемых решений действующему механизму управления и базирующихся на нем методов управления;

квалификации кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения;

готовности управляемой системы к исполнению принятых решений.

Принятие решения — это процесс рационального или иррационального выбора альтернатив, имеющий целью достижение осознаваемого результата.

Рациональный выбор альтернатив состоит из следующих этапов:

* + - Ситуационный анализ
		- Идентификация проблемы и постановка цели
		- Поиск необходимой информации
		- Формирование альтернатив
		- Формирование критериев для оценки альтернатив
		- Проведение оценки
		- Выбор наилучшей альтернативы
		- Внедрение (исполнение)
		- Разработка критериев (индикаторов) для мониторинга
		- Мониторинг исполнения
		- Оценка результата

Иррациональный выбор альтернатив включает все те же составляющие, но в таком «сжатом» виде, что трассирование причинно-следственных связей становится невозможным.

1. **Приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях неопределенности и риска**

Принимаемые управленческие решения всегда спроектированы в будущее, поэтому ЛПР в момент принятия решения часто не может с абсолютной уверенностью знать, как будут развиваться события, как будет изменяться ситуация. Иными словами, в момент принятия управленческого решения значителен элемент неопределенности и риска.

Риск — это возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества. Это историческая и экономическая категория . Таким образом, принятие решений в условиях риска означает выбор варианта решения в условиях, когда каждое действие приводит к одному из множества возможных частных исходов, причем каждый исход имеет вычисляемую или экспертно определя­емую вероятность появления .

Как историческая категория риск представляет собой осознанную человеком возможную опасность. Это свидетельствует о том, что риск исторически связан со всем ходом общественного развития. Как экономическая категория риск представляет собой событие, которое может произойти или не произойти. В случае совершения такого события возможны три экономических результата:

* + - отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток);
		- нулевой;
		- положительный (выигрыш, выгода, прибыль).

Неопределенность — это неполнота или недостоверность информации об условиях реализации решения, наличие фактора случайности или противодействия . Таким образом, принятие решения в условиях неопределенности означает выбор варианта решения, когда одно или несколько действий имеют своим следствием множество частных исходов, но их вероятности совершенно не известны или не имеют смысла .

Источниками неопределенности ожидаемых условий в развитии предприятия могут служить поведение конкурентов, персонала организации, технические и технологические процессы и изменения конъюнктурного характера. При этом условия могут подразделяться на социально-политические, административно-законодательные, производственные, коммерческие, финансовые. Таким образом, условиями, создающими неопределенность, являются воздействия факторов внешней к внутренней среды организации. Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что насчет них невозможно получить достаточно релевантной информации. В итоге вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах. Наивысшим потенциалом неопределенности обладает социокультурная, политическая и наукоемкая среда. Решения министерства обороны о разработке исключительно сложного нового оружия зачастую изначально неопределенны. Причина в том, что никто не знает — как будет использовано оружие и произойдет ли это вообще, а также какое оружие может применить противник. Поэтому министерство часто не в состоянии определить, будет ли новое оружие действительно эффективным к тому времени, когда оно поступит в армию, а это может произойти, например, через пять лет. Однако на практике очень немногие управленческие решения приходится принимать в условиях полной неопределенности.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. Во-первых, попытаться получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему. Этим часто удается уменьшить новизну и сложность проблемы. Руководитель сочетает эту дополнительную информацию и анализ с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, чтобы придать ряду результатов субъективную или предполагаемую вероятность.

Вторая возможность – действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Временные и информационные ограничения имеют важнейшее значение при принятии управленческих решений.

В ситуации риска можно, используя теорию вероятности, рассчитать вероятность того или иного изменения среды, в ситуации неопределенности значения вероятности получить нельзя.

Неопределенность проявляется в невозможности определения вероятности наступления различных состояний внешней среды из-за их неограниченного количества и отсутствия способов оценки. Неопределенность учитывается различными способами.

1. **Поведенческие факторы, влияющие на индивидуальное принятие решений**

Многие из факторов, затрудняющих межличностные и внутриорганизационные коммуникации, влияют на принятие решений.

Например, руководители часто по-разному воспринимают существование и серьезность проблемы. Они могут также по-разному воспринимать ограничения и альтернативы. Это ведет к несогласию и конфликтам в процессе принятия решения.

Руководители могут быть настолько перегружены информацией и текущей работой, что будут не в состоянии воспринять открывающиеся возможности. Послужной список каждого может показать, как они воспринимают проблемы и реагируют на них. Согласно одному исследованию, руководители дают разное определение одной и той же проблемы в зависимости от отделов, которые возглавляют.

Руководитель может чувствовать, что вышестоящий начальник будет раздражен, если ему сообщить о реальной или потенциальной проблеме.

Как указано выше, от способа обмена руководителя с подчиненными информацией в значительной мере зависит поведение последних. Подобным образом может иметь место точка зрения, по которой «проблемы — это плохо», ибо гораздо важнее «хорошо выглядеть». Люди могут усваивать такую позицию от своих коллег.

Руководитель может отвергнуть тот или иной курс действий в силу личных пристрастий или лояльности по отношению к кому-то. Он может решить не прекращать сомнительные инвестиции или проект, поскольку поддерживал их на протяжении долгого времени. В результате ему будет трудно объективно оценить текущее состояние освоения капиталовложений или проекта. Подобным образом менеджер может решить поддержать или не поддержать определенный проект, поскольку руководитель этого проекта ранее не поддержал выдвинутый менеджером проект.

Установлено, что многочисленные психологические факторы и личностные особенности сказываются на процессе принятия решений. Принятие управленческих решений во многих отношениях является искусством нахождения эффективного компромисса. Выигрыш в одном почти всегда достигается в ущерб другому. Решение в пользу продукции более высокого качества влечет за собой рост издержек; некоторые потребители будут довольны, другие перейдут на менее дорогостоящий аналог. Установка автоматической производственной линии может снизить общие издержки, но одновременно привести к увольнению лояльных рабочих. Упрощение технологии может позволить фирме использовать неквалифицированных рабочих. В то же время упрощенная работа может оказаться настолько утомительной, что работ разочаруются, вследствие чего, как можно ожидать, возрастут прогулы и текучее кадров и, возможно, снизится производительность.

Проблема процесса принятия решений состоит в сопоставлении минусов с плюсами целях получения наибольшего общего выигрыша.

Часто руководителю приходил выносить субъективное суждение о том, какие негативные побочные эффект допустимы при условии достижения желаемого конечного результата. Однако, некоторые негативные последствия никоим образом не могут быть приемлемым для руководителей организации. Пример: нарушение закона или этических норм. В подобных случаях, когда выбираются критерии для принятия решения, негативные последствия следует трактовать как ограничения.

1. **Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии. Разновидности кризисов. Особенности и виды экономических кризисов**

Кризис – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.

Причины кризиса могут быть различными. Они делятся на объективные, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации, и субъективные, отражающие ошибки и волюнтаризм в управлении, а также природные, характеризующие явления климата, землетрясения и др.

Причины кризиса могут быть внешними и внутренними. Первые связаны с тенденциями и стратегией макроэкономического развития или даже развития мировой экономики, конкуренцией, политической ситуацией в стране, вторые – с рискованной стратегией маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками в организации производства, несовершенством управления, инновационной и инвестиционной политикой.

В понимании кризиса большое значение имеют не только его причины, но и разнообразные последствия: возможно обновление организации или ее разрушение, оздоровление или возникновение нового кризиса. Последствия кризиса могут вести к резким изменениям или мягкому продолжительному и последовательному выходу. Разные последствия кризиса определяются не только его характером, но и антикризисным управлением, которое может смягчать кризис или обострять его.

Влияния на экономические результаты выразятся в снижении всех показателей экономической эффективности, росте затрат, необходимых для функционирования предприятия.

Влияния на социально-экономические результаты деятельности фирмы выразятся в противоречии интересов и степени их удовлетворенности отдельного человека, социальных групп или классов общества.

По мере развития социально-экономической системы наблюдается повышение роли человеческого фактора в антикризисном ее развитии, которое означает не исключение кризиса, не борьбу с ним, а предвидение и уверенное, своевременное и, по возможности, безболезненное его разрешение.

Антикризисное развитие – это не абсолютное отсутствие кризиса, а наличие таких кризисов, которые являются импульсом успешного, с позиций интересов человека, развития. Цель и интересы может иметь только человек. Именно они являются основой распознавания кризисов и управления их преодолением.

Признаки кризиса дифференцируются, прежде всего, по его типологической принадлежности: масштабы, проблематика, острота, область развития, причины, возможные последствия, фаза проявления.

Существуют общие и локальные кризисы. Общие охватывают всю социально-экономическую систему, локальные – только часть ее. Это разделение кризисов по масштабам проявления.

По проблематике кризиса можно выделить макро- и микрокризисы. Макрокризису присущи довольно большие объемы и масштабы проблематики. Микрокризис захватывает только отдельную проблему или группу проблем.

Главной особенностью кризиса является то, что он, будучи даже локальным или микрокризисом, как цепная реакция, может распространяться на всю систему или всю проблематику развития. Потому что в системе существует органическое взаимодействие всех элементов и проблемы не решаются по отдельности. Но это возникает тогда, когда нет управления кризисными ситуациями, или наоборот, когда осуществляется намеренная мотивация развития кризиса. Псевдокризис – это проявление кризисных признаков в «здоровой» экономической системе. Псевдокризис может быть спровоцированным, например, с целью вытеснения конкурентов с рынка, а также вуалирования определенных действий участников делового оборота.

По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации проблематики ее развития можно выделить отдельные группы экономических, социальных, организационных, технологических, психологических кризисов. Экономические кризисы отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельного предприятия, фирмы. Социальные кризисы возникают при столкновении интересов различных социальных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей и т.д. Организационные кризисы проявляются как кризисы разделения и интеграции деятельности отдельных подразделений, как отделение административных единиц, регионов, филиалов или дочерних компаний. Технологический кризис возникает как кризис новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях. Психологические кризисы проявляются в виде стрессов, страхов, неуверенности, неудовлетворенности и т.д. Это кризисы в социально-психологическом климате общества, коллектива или отдельной группы.

По непосредственным причинам возникновения кризисы разделяются на природные, общественные, экологические. Первые вызваны природными условиями жизни и деятельности человека, вторые – общественными отношениями во всех видах их проявления. Экологические кризисы возникают при изменении природных условий, вызванных деятельностью человека.

Кроме того, кризисы могут быть предсказуемыми и неожиданными, явными и латентными, глубокими и легкими.

Выделяют два этапа диагностики кризиса:

– установление принадлежности объекта к определенному классу или группе объектов;

– выявление отличий диагностируемого объекта от объектов своего класса путем сравнения его фактических параметров с базовыми.

Первый этап называется этапом качественной идентификации объекта и подразумевает определение у объекта таких параметров, которые являются общими для некоторой совокупности объектов. Например, для диагностики макроэкономического кризиса необходимо определить, к какой группе по типу национальной экономики относится интересующее нас государство, а именно, к промышленно развитым странам, развивающимся или к странам с переходной экономикой.

Для диагностики кризиса в конкретной системе необходимо определить, какой формы собственности эта система: государственной, частной, акционерной и т. д.

На втором этапе осуществляют количественную идентификацию объекта. Для этого используют базовые параметры диагноза, определяемые как отклонения фактических от базовых.

1. **Стратегия и тактика антикризисного управления**

В развитии любой организации существует вероятность наступления кризиса. Характерной особенностью рыночной экономики является то, что кризисные ситуации могут возникать на всех стадиях жизненного цикла предприятия (становление, рост, зрелость, спад). Следовательно, любое управление должно быть антикризисным, т. е. построенным на учете возможности и опасности кризиса. В антикризисном управлении решающее значение имеет стратегия управления.

Формирование экономических стратегий антикризисного управления производится в несколько этапов:

– анализ внешних факторов с целью выявления причин кризиса;

– анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации;

– пересмотр миссии и системы целей предприятия.

Антикризисное управление в первую очередь связано с регулированием потоков денежных средств и затрат, формирующих кредиторскую задолженность. В связи с этим можно выделить следующие главные направления управления финансовыми потоками.

1. Обеспечение достаточности денежных средств.

Существуют различные методы определения суммы средств, поступающих на предприятие в плановом периоде: уточненный (аналитический); укрупненный; экспресс-метод.

Уточненный метод требует значительных экономических расчетов. Он позволяет учитывать объем реализации в плановом периоде и динамику остатков отгруженной, но неоплаченной продукции (дебиторской задолженности).

Реализация продукции при этом определяется по отгрузке.

Укрупненный метод более простой, но обеспечивает грубый результат, поскольку основан на использовании статистики оплаты отгруженной продукции в отчетном периоде. Метод не ограничивает возможность оценки поступления денежных средств за более короткие периоды.

Экспресс-метод наименее трудоемкий. Он основан на использовании отчетных данных. Оцениваются только денежные средства, поступающие в виде выручки за реализованную продукцию.

Дпл = (ОПпл : ОПср) \* Дср – Апол + Апол.ср,

где Дпл – денежные средства, поступающие на предприятие в виде выручки от реализации продукции в периоде, равном плановому, в последние годы, руб.;

Дср – денежные средства (среднее значение), поступавшие на предприятие в виде выручки от реализации продукции в периоде, равном плановому, в последние годы, руб.;

ОПпл – объем продукции, отгружаемой покупателям в плановом периоде, руб.;

ОПср – средний объем продукции, отгружаемой покупателям в периоде, равном плановому, в последние годы, руб.;

Апол – авансы, полученные от покупателей и заказчиков в предыдущем периоде, руб.;

Апол.ср – средняя величина авансов, получаемых в периоде, равном плановому, в последние годы, руб.

2. Процедуры экономии текущих затрат предприятия.

Динамика потоков на счетах текущих обязательств кризисных предприятий свидетельствуют об их значительном нарастании в течение года. Для таких предприятий характерен постоянный рост непогашенной задолженности, поскольку поступления денежных средств по сравнению с возникающими обязательствами невелики.

Наибольшие обязательства предприятие имеет по расчетам с разными дебиторами и кредиторами.

Важнейшей задачей финансового оздоровления является минимизация текущих затрат. Данные меры направлены на сокращение потоков обязательств и дефицита денежных средств.

3. Реструктуризация кредиторской задолженности предприятия.

Меры финансового оздоровления, направленные на реструктуризацию кредиторской задолженности предприятия, в том числе и просроченной, могут предусматривать следующие процедуры:

– отсрочки и рассрочки платежей;

– зачет взаимных платежных требований (взаимозачет);

– переоформление задолженности в виде займа; продажа долговых обязательств;

– перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные;

– погашение задолженности посредством передачи кредитору имущества должника;

– списание задолженности;

– погашение задолженности посредством отчуждения имущества должника.

Регулирование кредитных отношений

Различается три формы кредита: денежный, товарный и коммерческий.

Основным документом, регулирующим кредитную сделку, является кредитный договор, который по мере развития общественных отношений и требований рынка постоянно модифицируется. Однако принципы кредитования остаются неизменными: возвратность, возмездность, срочность, целевое назначение и обеспечение.

Согласно ст. 819 ГК РФ банк или иная кредитная организация (кредитор) обязуются по кредитному договору предоставить денежные средства (кредит), а заемщик обязуется возвратить полученную денежную сумму и уплатить проценты на нее. Кредитный договор должен быть заключен в письменной форме (ст. 820 ГК РФ), иначе он недействителен.

Управление дебиторской задолженностью

Управление дебиторской задолженностью предполагает, прежде всего, контроль за оборачиваемостью средств в расчетах. При этом для кризисных предприятий важна не столько сама предположительность оборота дебиторской задолженности, столько то, чтобы она не оказалась длительнее оборота кредиторской задолженности.

Управление дебиторской задолженностью предполагает отбор покупателей, если у кризисного предприятия есть возможность выбора. Критерии отбора – платежеспособность контрагента и соблюдение им платежной дисциплины. Однако гораздо более реальным рычагом является определение условий оплаты продукции (работ, услуг).

Управление дебиторской задолженностью включает группировку долгов по «возрасту» и степени уверенности в их погашении. Балансовая группировка предполагает выделение двух групп: долги, которые могут быть погашены в течение 12 месяцев, и долги, которые будут погашены в срок более 12 месяцев. По степени надежности дебиторскую задолженность следует разделить на 3 группы: надежные долги, сомнительные долги и безнадежные долги.

Для управления дебиторской задолженностью финансовая служба должна рассчитывать значения так называемых дебиторских коэффициентов и сравнивать их с нормативными или оптимальными для данного предприятия величинами (коэффициент погашаемости дебиторской задолженности, коэффициент оборота счетов к получению, коэффициент длительности периода обращения дебиторской задолженности).

Реструктуризация предприятия

Реструктуризация – глубокое преобразование структуры производства и организации управления в масштабах предприятия, компании, фирмы или целой отрасли, экономики страны; структурная перестройка.

Цель полного технического, экономического и финансового реструктурирования – повышение эффективности работы предприятий. В практике реструктуризации российских предприятий используются такие инструменты, как выделение отдельных подразделений в качестве независимых производственных единиц и передача им функций самостоятельного управления, слияние с другими предприятиями или даже полная ликвидация.

1. **Функции логистики. Факторы и тенденции развития логистики. Принципы логистики**

Приведенная ниже классификация логистических функций (ЛФ) позволяет выделить следующие функциональные области (сферы) логистического управления: закупочная логистика; производственная логистика; распределительная логистика; транспортная логистика; логистика запасов; логистика складирования; логистика сервиса; информационная логистика.

Реализуют ЛФ следующие организации:

· транспортные предприятия;

· торговые предприятия;

· коммерческо-посреднические организации;

· предприятия-изготовители;

· специализированные внешние логистические организации.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Признак классификации | Вид | Описание |
| Характер выполняемых задач  | Оперативные | Организация работ, непосредственное управление, контроль потоков |
| Координационные | Выявление и сопоставление потребностей и мощности ЛС, согласование целей и координация действий различных подразделений внутри предприятия и различных звеньев ЛЦ |
| Содержание  | Базисные | Снабжение, производство, сбыт |
| Ключевые | Поддержание стандартов обслуживания, управление закупками, определение объемов и направлений МП, прогнозирование спроса, управление запасами, физическое распределение продукции, определение последовательности продвижения товаров через места складирования, осуществление перевозок и всех необходимых операций с грузом в пути следования, управление производственными процедурами, формирование хозяйственных связей по поставкам товаров или оказанию услуг |
| Поддерживающие | Управление складскими операциями, развитие, размещение и организация складского хозяйства, сдача и приемка грузов, хранение, сортировка, подготовка необходимого ассортимента, упаковка, маркировка, подготовка к погрузке, погрузочно-разгрузочные работы, грузопереработка, защитная упаковка, обеспечение возврата товара, обеспечение запасными частями и сервисное обслуживание, информационно-компьютерная поддержка |
| С концептуальных позиций  | Системообразующая | Организация системы управления всеми ресурсами |
| Интегрирующая | Объединение, согласование, координация действий участников логистического процесса внутри предприятия и внутри ЛЦ |
| Регулирующая | Экономия ресурсов, минимизация отходов всех видов (потери времени, неэффективные операции, отходы МР), минимизация затрат  |
| Результирующая | Направлена на достижение конечной цели логистического управления - выполнение шести правил логистики |

Факторы и тенденции развития.

I. Развитие конкуренции, вызванное переходом от рынка продавца к рынку покупателя

До начала 60-х годов XX века в странах с развитой рыночной экономикой имел место рынок продавца. В этих условиях производители стремились увеличить свою конкурентоспособность в первую очередь за счет выпуска новых товаров, расширения и совершенствования производства. Но к началу 60-х годов начал формироваться рынок покупателя, характеризующийся избыточным предложением, при котором продавцы испытывают трудности со сбытом своей продукции по предполагавшимся ценам. В этих условиях высокая конкурентоспособность зависела не от величины капитальных вложений, а от умения правильно организовать логистический процесс.

II. Усложнение системы рыночных отношений и повышение требований к качеству процессов распределения продукции

Повышение требований к качеству процессов реализации ГП (качество товаров, сроки выполнения заказов, графики поставок, ассортимент, себестоимость и др.), вызванное жесткой конкуренцией, обусловило такие же требования со стороны производителей к поставщикам сырья, материалов, комплектующих, полуфабрикатов. В итоге образовалась сложная система связей между различными субъектами рынка, которая потребовала усовершенствования существующих моделей организации снабжения и сбыта. Благодаря этому начали активно разрабатываться методы и модели оптимального размещения складов, определения оптимальных партий поставок, оптимальных схем маршрутов перевозок и т.д.

III. Энергетический кризис 70-х годов XX века

Повышение стоимости энергоносителей вынудило предпринимателей искать новые методы повышения экономичности перевозок. Традиционный подход заключался в рациональной организации транспорта, но этого было недостаточно в условиях энергетического кризиса. Большей эффективности решения этой задачи можно было достичь за счет согласования действий всех участников логистического процесса, что явилось новым шагом в практике управления материальными потоками на предприятиях.

IV. Научно-технический прогресс в создании гибких автоматизированных производств

Замена традиционных конвейеров автоматизированными производственными линиями привела к созданию гибких производственных структур, сделавших рентабельным производство продукции мелкими партиями. Работа по принципу «малых партий» повлекла соответствующие изменения в системе обеспечения производства МР и сбыта ГП. В связи с этим отпала необходимость иметь большие складские емкости на предприятиях, возникла потребность в поставке грузов небольшими партиями, но в более жесткие сроки. Все это привлекло внимание к методам решения проблемы эффективной организации логистического процесса.

V. Научно-технический прогресс в области средств связи и информатики

К важнейшим достижениям НТП в области средств связи и информатики, позволившим реализовать идеи логистического управления на практике, относятся компьютеризация управления логистическими процессами и развитие средств передачи данных. Это дало возможность отслеживать все этапы движения сырья, деталей, ГП, что позволило четко выявить огромные потери в существующих схемах управления МП. Поэтому появилась необходимость разработки новых, эффективных способов организации и управления всеми видами потоков на предприятиях. Использование информационных технологий позволило поднять эффективность управления материальными потоками на принципиально новый уровень. Для этого на предприятиях стали создаваться информационные системы (как на уровне отдельных предприятий, так и охватывающих большие территории) и информационные службы, оперирующие всеми информационными потоками (ИП) и отвечающие за деятельность информационных систем предприятия.

VI. Разработка теории систем и теории компромиссов

Теория систем позволила с научной точки зрения рассматривать проблему товародвижения как комплексную, а различные предприятия, участвующие в товародвижении, представлять в виде единой системы. Это привело к пониманию необходимости учета и согласования особенностей, интересов, внутренних и внешних взаимосвязей всех участников ЛЦ.

Теория компромиссов позволила выбирать решения, сокращающие общие затраты или повышающие суммарную прибыль, несмотря на ущерб деятельности отдельных подразделений фирмы или отдельных предприятий-участников общего логистического процесса.

VII. Унификация правил и норм внешнеэкономической деятельности, стандартизация параметров технических средств в различных странах

До 1980-х г. международное товародвижение усложнялось следующими факторами: различия в национальных стандартах на продукцию, чрезмерно разросшийся объем документации по международным операциям с товарами и финансовым расчетам, наличие импортных квот и экспортных ограничений, жесткие требования к упаковке и этикетированию грузов, разнообразие в технических параметрах транспортных средств и путей сообщения и т.д. Поэтому были приняты меры по унификации правил внешнеэкономической деятельности, по упрощению прохождения таможенных барьеров, контроля и технологических процедур на пограничных переходах.

К современным тенденциям логистики относятся следующие.

1. Расширение ассортимента предлагаемых логистических услуг:

– отсрочка, заключающаяся в том, что в распределительную систему передается почти готовая продукция, при этом ее модификация или учет последних требований потребителей откладываются до самого последнего возможного момента, что существенно снижает уровень запасов;

– перевалка, использование прямой отгрузки, которые сводят к нулю запасы и соответствующие расходы в распределительных центрах;

– массовый выпуск продукции на заказ, объединяющий выгоды массового производства с гибкостью продукции на заказ (B2С);

– прямая доставка через электронные сети передачи данных, через курьерские службы, службы экспресс-доставки посылок;

– услуга управления запасами продавцом, которая заключается в том, что поставщики управляют как собственными запасами, так и запасами, хранящимися в нижних звеньях цепи поставок, что снижает общие затраты;

– синхронизированное перемещение материалов, при котором информация о движении МП доводится до всех участников цепи поставок одновременно, что позволяет оперативно координировать перемещение МР;

– многое другое.

2. Аутсорсин – передача функций контроля над распределением ГП от производителей к специализированным фирмам. Это позволяет им, во-первых, использовать больший опыт специализированных логистических фирм в распределении продукции, во-вторых, в большей степени сосредоточиться на своей основной деятельности – производстве, развитии и продвижении на рынок своей продукции, и, в-третьих, сократить свои накладные расходы.

3. Сокращение числа поставщиков и формирование долгосрочного сотрудничества с логистическими фирмами. В прошлом фирмы имели большое количество поставщиков, конкурировавших друг с другом отношения, что помогало заключать выгодные сделки. В настоящее время логистические фирмы всё более привлекаются к управлению всеми процессами в цепи поставок, а фирмы-клиенты всё чаще знакомят их со своими долгосрочными целями, чтобы совместно вырабатывать взаимоприемлемые решения. Клиенты всё больше ценят своё время и всё больше доверяют профессионалам-логистикам, с которыми сотрудничают, стремятся ограничить их число, но развивать долгосрочное сотрудничество с теми, кого они выбрали в партнёры.

4. Усовершенствование методов управления логистическими процессами. Разрабатываются новые и усовершенствуются существующие методы управления логистическими процессами, призванные решить известные логистические цели: сократить складские запасы, оперативно реагировать на изменения спроса, снизить себестоимость продукции, оптимизировать транспортные потоки, скоординировать деятельность всех элементов ЛЦ и т.д.

Принципы логистики:

Принцип системного подхода. Подход к объектам исследования как системам – одна из главных особенностей логистики. Максимальный эффект можно получить только в случае, когда МП оптимизируется на всем протяжении от первичного источника сырья вплоть до конечного потребителя, а не в рамках отдельного предприятия или подразделения. При этом все звенья ЛЦ должны работать как единый слаженный механизм. Поэтому все звенья ЛЦ необходимо рассматривать как целостную систему, чтобы согласовать экономические интересы отдельных ее элементов, технические вопросы, технологические процессы и т.д.

Принцип тотальных затрат. Одна из основных задач логистики – минимизация совокупных логистических издержек на протяжении всей ЛЦ от первичного источника сырья до конечного потребителя. Необходимым условием эффективного решения этой задачи является возможность точного измерения логистических издержек, но это возможно лишь при условии, если система учета издержек производства и обращения позволяет выделять затраты на логистику. Поэтому необходимо отдельно выделять и анализировать затраты на реализацию ЛО, определять наиболее значимые затраты, выявлять их взаимообусловленность и т.д.

Принцип глобальной оптимизации. В процессе оптимизации структуры или управления ЛС необходимо согласование частных целей функционирования отдельных элементов системы для достижения глобального оптимума.

Принцип логистической координации и интеграции. В процессе логистического менеджмента необходимо достижение согласованного, интегрального участия всех звеньев ЛС или ЛЦ от ее начала и до конца в управлении всеми видами потоков при реализации целевой функции.

Использование теории компромиссов для перераспределения затрат. Под компромиссом понимается гармонизация экономических интересов участников логистического процесса. В начале становления логистического подхода при формировании системы логистического управления использовался критерий минимума общих затрат на материальное распределение. Это с одной стороны открывало новые возможности в принятии решений, но вместе с тем определенным образом ограничивало эффективность получаемых решений. Поэтому в дальнейшем пришло понимание того, что критерием должна быть максимальная прибыль от ЛО всех фирм-участниц. Таким образом, снижение прибыли (увеличение затрат) в одном из звеньев ЛС допустимо и необходимо при условии, что это повлечет увеличение прибыли (снижение затрат) всей ЛС в целом.

Отказ от выпуска универсального технологического и подъемно-транспортного оборудования. Смысл этого положения в использовании оборудования, соответствующего, в основном, конкретным условиям. Оптимизация потоковых процессов за счет использования специализированного оборудования, возможна только в условиях массового выпуска и использования широкой номенклатуры разнообразных средств производства. Это означает, что для воплощения этого принципа на практике требуется высокий уровень научно-технического развития общества.

Принцип развития логистического сервиса. По сравнению с повышением качества товара или выпуском нового товара существует гораздо менее затратный путь повышения конкурентоспособности предприятия, а именно достижение современного уровня логистического сервиса и его развитие (обеспечение гибкости, надежности и высокого качества: своевременная доставка, удобная тара, приемлемые партии, подобранный ассортимент и т.п.).

Принцип моделирования и информационно-компьютерной поддержки. При анализе, синтезе и оптимизации объектов и процессов в ЛС широко используются различные модели: математические, графические, физические, имитационные и др. Реализация логистического менеджмента в настоящее время невозможна без соответствующей информационно-компьютерной поддержки.

Принцип разработки необходимого комплекса подсистем, обеспечивающих процесс логистического менеджмента: технической, экономической, организационной, правовой, кадровой, экологической и др.

Принцип TQM (total quality management) – всеобщего управления качеством. Обеспечение надежности функционирования и высокого качества работы каждого элемента ЛС для обеспечения общего качества товаров и сервиса, поставляемых конечным потребителям.

Принцип гуманизации всех функций и технологических решений в ЛС. Все решения должны соответствовать экологическим требованиям по охране окружающей среды, эргономическим, социальным, этическим требованиям к работе персонала и т.п. Например, одним из важнейших элементов ЛС являются кадры, способные с необходимой долей ответственности выполнять свои функции. Для привлечения дисциплинированного, квалифицированного персонала в область управления МП необходимы современные условия труда, перспективы карьерного роста, повышение престижа подобной работы и т.д.

Принцип устойчивости и адаптивности. Внешняя среда предприятий характеризуется высокой степенью неопределенности и колебаниями рыночного спроса на товары и услуги, резкими колебаниями цен на сырье, транспортными услугами, колебаниями качественных и количественных характеристик МП, изменением условий поставок и закупок и т.д. В этих условиях ЛС должна уметь перестраиваться, меняя цели, параметры, критерии оптимизации, программу функционирования, т.е. приспосабливаться к новым условиям внешней среды. Это является существенным фактором устойчивого положения на рынке.

1. **Персонал предприятия как объект управления. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием**

Персонал предприятия как фактор производства в системе менеджмента является важнейшим объектом управления. Это та основа, на которой только и возможно добиться рыночного успеха. Наличие денежных и материальных успехов ещё отнюдь не гарантия, а только предпосылка преуспевания. Надёжным же фундаментом его являются работники, специалисты предприятия. Персонал предприятия – совокупность его сотрудников, работающих по найму при наличии трудовых взаимоотношений с работодателем, обычно оформленных трудовым договором (контрактом). Качественные характеристики персонала: наличие конкретных знаний и профессиональных навыков в определённой сфере деятельности; определённые профессиональные и личные интересы, стремление сделать карьеру, потребность в профессиональной и личной самореализации: наличие психологических, интеллектуальных, физических качеств для конкретной профессиональной деятельности. Качественные характеристики предопределяют структуру персонала по категориям (руководители, специалисты, служащие, рабочие) и по профессиям, специальностям, квалификационным признакам. Особенности управления персоналом заключаются в следующем.

1. Управление персоналом является деятельностно-ориентированным. Эффективное управление направлено больше на практические действия, чем на различного рода канцелярские процедуры или правила. Особое ударение делается на решении служебных проблем в целях выполнения поставленных фирмой задач благодаря поддержке персонала, каждого отдельного работника, совершенствованию условий труда и их удовлетворению.

2. Управление персоналом является индивидуально-ориентированным. Каждый работник рассматривается как персона, отдельная личность, а предлагаемые услуги и программы должны быть ориентированы на индивидуальные потребности.

3. Управление персоналом ориентировано на будущее. Оно должно обеспечивать предприятие компетентными и заинтересованными в результатах своего труда работниками. Таким образом, в долговременных стратегиях предприятий следует обязательно учитывать человеческий фактор.

Менеджер по персоналу – профессия молодая. Как разновидность деятельности менеджера она зародилась в конце прошлого века. Появление специалистов по работе с персоналом, имеющих подготовку в области промышленной социологии и психологии, означало подлинную революцию в традиционных формах кадровой работы. Если до этого кадровая работа была функцией линейных руководителей различного уровня и ранга, а также работников (и руководителей) кадровых служб, занимающихся учётной, контрольной и распорядительской (администраторской) деятельностью, то возникновение управленческой (штабной) функции, связанной с обеспечением должного уровня кадрового потенциала организации, существенным образом расширило диапазон задач и повысило значение этого направления менеджмента. Именно с появлением управления персоналом как специализированной штабной деятельности в системе современного менеджмента связано становление кадрового менеджмента, который постепенно интегрирует и трансформирует сложившиеся формы кадровой работы. Важным этапом этого процесса стали ассимиляция идей системного подхода, разработка различных моделей организации как системы (не только функционирующей, но и развивающейся), на основе которых сформировался новый подход в кадровом менеджменте – управление человеческими ресурсами.

1. **Структура управления персоналом и отдела кадров. Задачи по управлению персоналом линейных и функциональных подразделения**

Поскольку кадровая служба призвана обеспечить человеческую составляющую работы фирмы, что служит важной гарантией эффективности деятельности организации, то среди наиболее значимых ее задач можно выделить:

* + - помощь фирме в достижении ее целей;
		- эффективное использование мастерства и возможностей работников;
		- обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными служащими;
		- стремление к наиболее полному удовлетворению служащих своей работой, к их наиболее полному самовыражению;
		- развитие и поддержание на высоком уровне качества жизни, которое делает желанной работу в этой фирме;
		- связь управления персоналом со всеми служащими;
		- помощь в сохранении хорошего морального климата;
		- управление движением к взаимной выгоде индивидов, групп предприятий, общества.

Можно выделить две структуры управления персоналом в организации.

Штабная структура — специалисты отделов по управлению персоналом, занимающиеся разработкой принципов работы с персоналом организации, конкретных программ и организацией кадровых мероприятий (менеджеры по персоналу).

Линейная структура — менеджеры-практики, реализующие конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленческих функций (линейные менеджеры).

Для того чтобы иметь возможность реализовать различные направления кадровой работы на уровне конкретных подразделений, структуры управления персоналом создают разветвленную и пронизывающую различные уровни организации сеть .

1. **Трудовой потенциал работника и предприятия. Подбор, подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. Система отбора**

В самом общем виде трудовой потенциал характеризует определенные возможности, которые могут быть мобилизованы для достижения конкретной цели. Трудовой потенциал работника - это его возможная трудовая дееспособность, его ресурсные возможности в области труда. В ходе практической деятельности потенциальные возможности не всегда используются в полной мере.

Трудовой коллектив предприятия составляют занятые на нем работники. Следовательно, под трудовым потенциалом предприятия подразумевается совокупная трудовая дееспособность его коллектива, ресурсные возможности в области труда списочного состава предприятия исходя из их возраста, физических возможностей, имеющихся знаний и профессионально-квалификационных навыков.

Есть мнение рассматривать трудовой потенциал не только как массу труда, которым обладает производственный объект, но и включать условия реализации этого потенциала (техническую вооруженность труда, уровень его механизации, организации и т.д.). В таком подходе, на первый взгляд, есть свой резон. Действительно, способность работника к труду реализуется в определенных технических, экономических, организационных, социальных и других условиях и от этого зависят результаты труда. Однако такое понимание характеризует не трудовой, а производственный потенциал предприятия.

Одним из важнейших показателей, характеризующих производственные возможности предприятия, является численность промышленно-производственного персонала. Чем больше численность, тем при прочих равных условиях больше объем произведенной продукции. Такой путь увеличения объема производства классифицируется как экстенсивный.

Однако показатель численности работников, даже по видам деятельности (занятые основной деятельностью, занятые в непроизводственных подразделениях предприятия), по категориям промышленно-производственного персонала, недостаточен для полной характеристики трудового потенциала, особенно для целей управления кадрами в условиях рыночной экономики.

Здесь необходима система показателей, характеризующих все стороны потенциала:

\* функциональная, временная и пространственная структура;

\* оценка с позиции человеческих ресурсов;

\* оценка с позиции человеческого фактора производства.

Таким образом, содержание трудового потенциала раскрывает, с одной стороны, возможности участия работника (или всех членов коллектива предприятия) в общественно-полезной деятельности как специфического производственного ресурса, с другой - характеристику качеств работника (работников), отражающих степень развития его (их) способностей, пригодности и подготовленности к выполнению работ определенного вида и качества, отношения к труду, возможности и готовности трудиться с полной отдачей сил и способностей.

Соответственно и параметры трудового потенциала подразделяются на две группы:

1) параметры, характеризующие социально-демографические компоненты трудового потенциала коллектива предприятия:

половозрастная структура, уровень образования, семейная структура, состояние здоровья и др.;

2) параметры производственных компонентов трудового потенциала:

профессионально-квалификационная структура,

повышение и обновление профессионального уровня,

творческая активность.

Некоторые исследователи выделяют в трудовом потенциале две его стороны: производственно-квалификационную и психологическую.

Однако для практики управления более значимой представляется система показателей, с помощью которой можно количественно охарактеризовать ту или иную сторону потенциала, чтобы выяснить, где он выше или ниже, как изменился благодаря принятым мерам, насколько фактически используемая его величина отличается от возможной и т.д.

Итак, в оценке трудового потенциала необходима характеристика его количественной и качественной сторон.

Для характеристики трудового потенциала с количественной стороны используются такие показатели, как:

- численность промышленно-производственного персонала и персонала непромышленных подразделений;

- количество рабочего времени, возможного к отработке при нормальном уровне интенсивности труда (границы возможного участия работника в труде).

Качественная характеристика трудового потенциала направлена на оценку:

- физического и психологического потенциала работников предприятия (способность и склонность работника к труду - состояние здоровья, физического развития, выносливости и т.п.);

- объема общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обусловливающих способность к труду определенного качества (образовательный и квалификационный уровни, фундаментальность подготовки и т.п.);

- качество членов коллектива как субъектов хозяйственной деятельности (ответственность, сознательная зрелость, интерес, сопричастность к экономической деятельности предприятия и т.п.).

Характеристика качественной стороны трудового потенциала также может быть произведена с использованием количественных показателей. Например, для оценки состояния здоровья применяются показатели частоты и тяжести заболеваний в расчете на 100 работников (т.е. состояние здоровья оценивается косвенно через уровень заболеваемости), для оценки уровня квалификации - средний разряд рабочих, уровня образования - среднее количество классов общеобразовательной школы, для оценки профессиональной подготовки - доля лиц, окончивших ПТУ, количество месяцев профессиональной подготовки и т.д.

Подготовка новых рабочих - это профессиональное первоначальное обучение лиц, ранее не имевших рабочей специальности.

Подготовка квалифицированных рабочих осуществляется в профессионально-технических училищах, а также в учебных комбинатах и непосредственно на производстве.

Подготовка новых рабочих осуществляется на предприятии по индивидуальной, групповой и курсовой формам обучения, включающих не только производственное обучение, но и изучение теоретического курса в объеме, обеспечивающем освоение профессиональных навыков начальной квалификации, необходимых в условиях механизированного и автоматизированного производства. Сроки такого обучения составляют 3 месяца в зависимости от сложности профессии и специальности. Заканчивается обучение сдачей квалификационного экзамена и присвоением рабочему определенного тарифного разряда.

При индивидуальной форме подготовки каждый обучающийся прикрепляется к высококвалифицированному рабочему, мастеру или другому специалисту либо включается в состав бригады, где его производственным обучением руководит бригадир или другой член бригады. Теоретический курс индивидуальной подготовки изучается обучающимся самостоятельно.

При групповой форме обучающиеся объединяются в учебные бригады и выполняют работу согласно учебной программе под руководством бригадиров-инструкторов. Численный состав учебных групп устанавливается в зависимости от сложности овладеваемой профессии и производственных условий.

Курсовая форма подготовки используется для обучения рабочих особо сложным профессиям, требующим значительного объема теоретических знаний различного вида работ, которыми невозможно овладеть не рабочем месте. Теоретическое обучение при этом производится в учебно-курсовых комбинатах, на постоянно действующих курсах, создаваемых отраслевыми министерствами, а также в вечерних отделениях ПТУ (по договорам за счет средств предприятия).

Сроки подготовки новых рабочих определяются нормативными документами и не подлежат сокращению, за исключением лиц, имеющих техническое образование. Теоретические занятия и производственное обучение проводится в пределах продолжительности рабочего дня.

Переподготовка - получение новой специальности из числа лиц, имевших рабочую профессию для удовлетворения потребности предприятия и рынка труда в данной специальности.

Минимальный набор действий на собеседовании с потенциальным соискателем включает три составляющих: телефонное интервью, первый (или формальный) этап собеседования и заключительные переговоры с лучшими кандидатами.

Сокращать процедуру подбора не рекомендуется: это могут делать только те работодатели, которые либо подбирают низкоквалифицированный персонал на временные позиции, либо готовы серьезно рисковать.

Первое, что нужно учитывать при подготовке к данному мероприятию, – интервью проходит не только соискатель, но и работодатель. Этот, казалось бы, очевидный момент часто упускается из виду, и многие вопросы кандидатов об организации и конкретной позиции остаются без ответа. Это затрудняет заполнение вакансии и может сказаться на репутации компании на рынке.

### Шаг 1: Телефонное интервью

Задача сотрудника, проводящего телефонное интервью, – свести число кандидатов к списку, включающему только тех, с кем имеет смысл проводить личную встречу. Проводить телефонное интервью рекомендуется в следующем порядке:

* Объясните причины своего звонка и назначьте точное время для телефонного интервью, если время, в которое вы позвонили, не подходит соискателю
* Спросите о зарплатных ожиданиях кандидата. Если его ожидания не соответствуют вашим, лучше сразу сказать об этом и вежливо закончить интервью
* Задайте от пяти до восьми вопросов поведенческого типа
* Тезисно опишите позицию
* Спросите, есть ли у кандидата какие-либо вопросы
* Обсудите вопросы логистики – возможные командировки, переезд
* Объясните дальнейшие шаги в процессе интервью

### Шаг 2: Первое очное собеседование

На очное собеседование приглашаются кандидаты, хорошо прошедшие телефонное интервью. Во время собеседования можно пользоваться различными методиками, как разработанными внешними специалистами, так и сложившимися на основе опыта работы вашей компании. Но в любом из этих случаев необходимо задавать вопросы поведенческого типа: они позволят получить основную информацию о навыках и профессиональных качествах соискателя.

### Шаг 3: Проведение интервью с лучшими кандидатами

Если на предыдущем этапе удалось найти двух или более подходящих кандидатов на вакансию, повторное интервью позволит сделать окончательный выбор.

* Задайте более развернутые вопросы поведенческого типа
* Постарайтесь выяснить как можно больше дополнительной информации
* Обсудите с кандидатом его мотивы, график работы и компенсационный пакет
* Закончив интервью, не забудьте сказать, когда будет принято окончательное решение

### Шаг 4: Проверка рекомендаций и представленных в резюме данных

Прежде чем начинать собирать биографические данные соискателя из внешних источников, необходимо заручиться его письменным разрешением. Это делается для того, чтобы исключить возможные юридические проблемы в дальнейшем.

Получить правдивые рекомендации довольно сложно. Обычно соискатели в качестве контактных лиц предпочитают называть людей, которые рассказывают о них только хорошее. Если все же вам удалось получить негативный отзыв о кандидате, то это еще не означает, что этот человек плохо проявит себя в работе. В любом случае, следует дать возможность соискателю объяснить не самые лучшие моменты в своей биографии. Проверка рекомендаций должна быть проведена, по возможности, для всех кандидатов. Попросите каждого кандидата представить от четырех до шести референтов, с которыми можно связаться, – предыдущих работодателей, руководителей, лидеров или членов профессиональных ассоциаций, подчиненных и коллег. Составьте заранее список относящихся к работе вопросов для референтов, подразумевающих конкретные примеры достижений и особенностей поведения соискателя. Вот примерный перечень типовых вопросов:

Каковы сильные и слабые стороны кандидата?

Какие поступки кандидата смогли изменить вашу организацию?

Каковы были главные трудности, с которыми столкнулся кандидат?

Как он преодолел их?

Как он взаимодействует с коллегами?

Расскажите мне о стиле руководства кандидата. У вас есть информация о каких-либо его конфликтах с персоналом?

Как бы вы сравнили работу кандидата с работой других сотрудников, занимающих похожие должности?

1. **Понятие и этапы карьеры. Планирование и развитие карьеры в современной организации. Планирование и подготовка резерва руководителей**

Карьера - это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру, является частью карьеры. Это продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности. Например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег. Карьера - это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере домохозяек, матерей, учащихся и т.п. Понятие карьеры не означает непременное и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Иначе говоря, карьера - это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

Наряду с профессиональной карьерой следует выделять внутриорганизационную карьеру. Она охватывает последовательную смену стадии развития работника в рамках одной организации. Внутриорганизационная карьера реализуется в трех основных направлениях:

вертикальное - именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальным направлением карьеры понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

горизонтальное - имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);

центростремительное - данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях является весьма привлекательным для сотрудников. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

Главной задачей планирования и реализации карьеры является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Это взаимодействие предполагает выполнение ряда задач, а именно:

достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;

обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций;

обеспечение открытости процесса управления карьерой;

устранение "карьерных тупиков", в которых практически нет возможностей для развития сотрудника; повышение качества процесса планирования карьеры; формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;

изучение карьерного потенциала сотрудников; обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;

определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную -потребность в персонале в нужный: момент времени и в нужном месте.

На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности.

Предварительный этап включает учебу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Далее наступает этап становления, который длится примерно пять лет от 25 до 30. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Этап продвижения обычно длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. В этот период гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале других организаций, акции, облигации).

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовиться к уходу. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые бы заменили им заработную плату данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем, пенсионном этапе карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (Живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и таким же собратьям по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода и о здоровье.

Принципиально важным при организации трудовой карьеры является то, что удовлетворение дополнительной потребности в квалифицированных работниках осуществляется прежде всего за счет собственных кадров. Им обеспечивается приоритет в предоставлении рабочих мест по профессиям и видам деятельности, которые характеризуются более высокой квалификацией, содержательностью, престижностью.

При этом основным контингентом для продвижения становятся работники, которые не удовлетворены своей профессией в связи с малой привлекательностью, монотонностью, условиями труда и другими факторами, а также работники, высвобождаемые в связи с техническим и организационным совершенствованием производства. Работникам, впервые приходящим в организацию и направляемым на непривлекательные места, система гарантирует, что по истечении установленного срока им будут созданы условия для перехода на другую работу с учетом их пожеланий и возможностей производства.

Расширению масштабов трудовых перемещений способствует и развитие самой рабочей силы, так как при этом изменяются уровень и структура потребностей личности, а также требования работников, предъявляемые к производству.

Понятия “служебно-профессиональное продвижение” и “карьера” являются близкими по значению, но не однозначными. Термин “служебно-профессиональное продвижение” является наиболее приемлемым в отечественной практике управления, так как термин “карьера” в нашей специальной литературе и на практике до недавнего времени практически не использовался. Совпадение намеченного пути служебно-профессионального продвижения и фактической карьеры на практике происходит достаточно редко и является скорее исключением, чем правилом. Совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в организации, обычно называют системой служебно-профессионального продвижения. В практике управления различают два вида продвижения – продвижение руководителя и продвижение специалиста. Продвижение руководителя имеет два направления: продвижение функциональных руководителей и продвижение линейных руководителей.

Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки перемещений, увольнений конкретных сотрудников. Кадровая служба разрабатывает для резерва на выдвижение планы развития на 3-5 лет вперед. Эти планы включают в себя перемещение по горизонтали и по вертикали, причем перед каждым перемещением предусматривается повышение квалификации с отрывом либо без отрыва от производства. Планируются командировки за границу для изучения передового опыта в разных странах. предусматриваются стажировки на разных должностях и практикуется замещение различных работников на время отпуска и т.п.; в организации должен быть установлен возрастной ценз по достижении которого все работники покидают свои посты, включая пост самый первый. Это дает возможность кадровой службе за 2-3 года начать готовить себе замену. Подготовленные из резерва на замену люди уже в курсе всех дел. И часто даже коллектив не замечает происшедшей перемены. На пенсию отправляют не всех. Те, кто сохранил потенциал на работе, работают уже в свободном режиме, с меньшей заработной платой, но одновременно получая пенсию.

Планы формирования кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных организаций. Работа с кадровым резервом в отечественных организациях имеет богатый опыт.

Основными этапами процесса формирования резерва кадров являются:

составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;

предварительный набор кандидатов в резерв;

получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов;

формирование состава резерва кадров.

Основными критериями при подборе кандидатов в резерв являются:

соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки;

опыт практической работы с людьми;

организаторские способности;

личностные качества;

состояние здоровья, возраст.

Источниками формирования резерва кадров являются: квалифицированные специалисты; заместители руководителей подразделений; руководители низового уровня; дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих.

1. **Конфликтность в менеджменте. Природа и суть конфликта**

Работающие в организациях люди различны между собой. Соответственно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны. То есть конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами. Менеджер, согласно своей роли, находится обычно в центре любого конфликта в организации и призван разрешать его всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя.

С точки зрения причин конфликтной ситуации выделяется три типа конфликтов. Первый – это конфликт целей. В этом случае ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем. Существует много методов разрешения таких конфликтов. Второй – это конфликт, вызванный тем, что участвующие стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме. Разрешение таких конфликтов требует большего времени, чем разрешение конфликтов, связанных с противоречием целей. И, наконец, третий – это чувственный конфликт, появляющийся в ситуации, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия. Такие конфликты труднее всего поддаются разрешению, так как в их основе лежат причины, связанные с психикой личности.

Можно выделить пять уровней конфликтов в организации: внутри личности (связанные с противоречиями между «хочу», «могу» и «надо» в человеке), между личностями (на профессионально-производственной, социальной и эмоциональной почве), внутри группы, между группами, внутри организации. Эти уровни тесно связаны между собой. Так, внутриличностный конфликт может заставить индивида чувствовать себя агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым личностный конфликт.

Источниками конфликта могут быть дефицит ресурсов, неодинаковый вклад в дело, несбывшиеся ожидания, ортодоксальность управления, недостаток самостоятельности и т.д.

Путями разрешения конфликтов могут быть сила, власть, убеждение, сотрудничество, компромисс, уход от конфликта, привлечение третьей силы, ведение игры и т.п.

Существуют следующие стратегии поведения в конфликте:

1) уход от взаимодействия;

2) сглаживание;

3) борьба;

4) сотрудничество и решение проблемы;

5) поиск компромисса.

Для разрешения организационных конфликтов широко используются так называемые структурные методы управления конфликтом внутри организации. Эти методы связаны с использованием изменений в структуре организации для разрешения конфликтов, получивших развитие. Они направлены на снижение интенсивности конфликта. В группу этих методов входят:

– методы, связанные с использованием руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение, директива и т.п.);

– методы, связанные с «разведением» частей организации – участников конфликта («разведение» их по ресурсам, целям, средствам и т.д.) или снижением их взаимозависимости (дифференциация и автономизация подразделений);

– методы, связанные с созданием определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений (запас материалов и комплектующих);

– методы, связанные с введением специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор или координатор и т.п.);

– методы, связанные со слиянием разных подразделений и наделением их общей задачей (например, объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала, призванный заниматься развитием каждого отдельного работника в плане его роста, а не только расчетно-учетными функциями).

Если конфликтная ситуация находится под контролем руководства, то такие конфликты называют функциональными. Они оказывают положительное воздействие на эффективность организации и полезны для нее. Функциональные конфликты могут возникать на совещаниях, советах, в деловой полемике и т.д. Участвующие в них стороны обычно контролируют себя и ситуацию.

Если ситуация выходит из-под контроля руководства, конфликт принимает дисфункциональный характер. Дисфункциональный конфликт приводит к снижению личной удовлетворенности сотрудников, эффективности группового сотрудничества, ведет к враждебности в отношениях, к несправедливости в распределении ресурсов, вынуждает поступать против своей воли в пользу одной из сторон.

1. **Критерии эффективности и соответствующая система показателей в управлении персоналом**

Успех стиля управления можно оценивать по воздействию на прибыль и издержки. При оценке надо также использовать критерии, относящиеся к задачам:

– по разработке продукции;

– организации;

– управлению персоналом (продолжительность отсутствия, удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе).

Наконец, применение стилей управления имеет определенные ограничения (правовые, этические, ценности предпринимательства).

Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. При этом следует учитывать:

– личные качества (представления о ценностях, самосознание, основная позиция, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, уровень образования);

– зависимость от предстоящих задач (содержат ли они творческие или новаторские элементы, степень сформулированности, наличие опыта их решения, решаются ли они планово или как внезапно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе, давление сроков);

– организационные условия (степень жесткости оргструктуры, централизованное и децентрализованное решение задач, количество инстанций принятия решения, четкость путей информации и связи, степень контроля);

– условия окружающей среды (степень стабильности, условия материального обеспечения, социальная безопасность, господствующие общественные ценности и структуры).

Организация считается добившейся успеха, если она достигла своей цели. Составляющие успеха организации включают в себя: способность к выживанию, результативность и эффективность, практическую реализация принятых решений.

Выживание, возможность существовать как можно дольше – первейшая задача большинства организаций. Это может длиться бесконечно долго, потому что организации имеют потенциал существовать бесконечно.

Результативность управления – это степень достижения цели управления, ожидаемого состояния объекта управления. Она определяется значениями выходных показателей объекта управления, в нашем случае – организации. Эффективность – результативность экономической деятельности, экономических программ и мероприятий, характеризуемая отношением полученного экономического эффекта, результата к затратам факторов, ресурсов, обусловившим получение этого результата, достижение наибольшего объема производства с применением ресурсов определенной стоимости.

Эффективность обычно можно измерить и выразить количественно, потому что можно определить денежную оценку ее входов и выходов. Относительная эффективность организации называется производительностью. Производительность выражается в количественных показателях.

Производительность на всех уровнях организации является критически важным фактором для того, чтобы организация могла выжить и добиться успеха в условиях конкуренции.

Менеджеры решают, какими должны быть цели в области производительности организаций; какие методы получения продукции будут использованы в организации; какие формы стимулирования будут применяться в организации для того, чтобы заинтересовать рабочих в повышении производительности.

Основная проблема, которую необходимо преодолеть в управлении организацией, рассчитывая на ее успех, состоит в том, что сложные организации действительно сложны. Трудно представить себе, что происходит внутри самой организации и между организацией и ее внешней средой, и даже чем занимаются менеджеры. Установление общих, присущих всем характеристик, помогает сократить, уменьшить трудности чрезвычайно сложной задачи управления организацией, сведя ее до масштаба, который постижим для ума и восприятия. Обобщение позволяет нам увидеть работу руководителя в целом и взаимодействие компонентов этой работы.

Задачи повышения эффективности управления связаны с принципиальными изменениями в системе руководства предприятиями. Уменьшается роль государственной формы собственности с ее административно-командной системой управления и возрастает роль коммерческих структур с ее «горизонтальными» связями. Это требует новых знаний в организации производства и умений управлять им в условиях рыночной экономики.

На современных предприятиях, ориентированных на рыночные отношения, все реже применяется линейная система управления с ее положительными сторонами: простотой, ответственностью, действенностью, единоначалием, исполнительностью, централизмом, где орган вышестоящий выполнял весь комплекс управленческих действий по отношению к нижестоящему звену. Эту систему заменяет линейно-функциональная система или различная комбинация систем управления.

К прогрессивным системам, обеспечивающим необходимую эффективность управления, следует отнести функциональную систему, сущность которой состоит в том, что функциональные службы управления специализируются по однородным видам деятельности: планирование, маркетинг, конструирование, технология производства, нормирование труда и т. д. В такой системе происходит ослабление централизации управления, а это, в свою очередь, ведет к ряду нежелательных явлений (обезличка, многоначалие, безответственность и т. д.).

На возникших в стране новых ассоциированных предприятиях российские менеджеры стремятся к разумному сочетанию разных систем управления.

Основные показатели эффективности:

1. Доля затрат на управление в сумме общих затрат на производство и реализацию.

2. Экономическая эффективность управления как отношение прибыли предприятия к затратам на управление.

3. Отношение численности аппарата управления к численности производственного персонала.

4. Соотношение линейного и функционального персонала управления.

5. Финансовое положение предприятия (по ликвидности, по платежеспособности, по эффективности использования активов, по эффективности использования акционерного капитала, по прибыльности).

Качество работы любых систем, форм и звеньев управления, результативность принимаемых решений, уровень организации планирования и оперативного руководства требуют постоянного анализа, поскольку может случиться, что хорошо работающее предприятие «вдруг» начинает давать сбои, терять покупателей, испытывать финансовые затруднения и т. д. Причинами этого могут быть: неэффективное управление, разбалансированность звеньев управления, некомпетентность управленческого персонала и др. Поэтому необходим систематический анализ эффективности управления по нескольким направлениям и показателям.

1. **Сущность качества и управления им, основные методы управления качеством, сферы приложения методов управления качеством**

Качество продукции – совокупность свойств продукции, делающих ее пригодной к потреблению в соответствии с назначением.

Уровень качества зависит от ряда причин:

1) качества исходного сырья и материала;

2) способов обработки сырья;

3) уровня квалификации кадров;

4) производственной трудовой дисциплины. Управление всякими процессами осуществляется круговым циклом: планирование (plan, P) – осуществление o, D) – контроль (check, С) – управляющее воздействие (action, А). Последовательность прохождения этих стадий является процессом управления качеством.

Цикл PDCA обеспечивает стабильное наблюдение и рост уровня качества в ходе производственной деятельности.

Управление необходимо создавать на базе семи комплексов мероприятий:

1) идентификация и поиск проблемы;

2) сбор и анализ информации;

3) анализ причини предпосылок;

4) планирование и исполнение решения проблемы;

5) оценка результатов;

6) стандартизация;

7) подведение итогов и переход к следующей проблеме.

Увеличение запросов рынка к потребляемым товарам, а также усложнение процессов, проистекающих в ходе производственной деятельности, заставили организации пересмотреть и поменять мнение о проблеме качества. Этому способствовало неполное контролирование качества конечной продукции и некоторых элементов производственного процесса в целом. Необходимым условием выживания в конкурентной борьбе явилось формирование системы качества, охватывающей все ступени производства, которые воздействуют на качество готового продукта: от подписания договора с поставщиками ресурсов до реализации готовых товаров.

Управление качеством – методы, применяемые для достижения уровня качества, удовлетворяющего проектно—конструкторским, контрактным и другим требованиям.

Управление качеством продукции должно происходить системно, т. е. в организации, фирме должна работать система управления качеством продукции, являющаяся организационной системой, точно распределяющей ответственность, операции, средства и материалы, нужные для управления качеством.

Система качества – совокупность организационной структуры, схем, процессов, средств и материалов, нужных для совместного управления качеством продукции. Действие системы качества распространяется на все стадии жизненного цикла продукции, создавая так называемую «петлю качества».

«Петля качества» – модель взаимосвязанных видов деятельности, воздействующих на качество на различных этапах – от установления потребностей до оценки их удовлетворения. Система качества образовывается с учетом определенной деятельности организации, но в любом случае она должна охватывать все стадии «петли качества»:

1) маркетинг, поиск, исследование и анализ рынка;

2) проектирование и / или разработка технических требований к изделиям;

3) материально—техническое обеспечение;

4) подготовка и разработка производственных процессов;

5) производство;

6) контроль, поверка и испытания;

7) упаковка и хранение;

8) сбыт и распределение товара;

9) монтаж и эксплуатация;

10) техническая помощь в обслуживании;

11) утилизация после употребления продукта. Система качества должна обеспечивать управление качеством на всех этапах «петли качества», участие всех сотрудников в обеспечении качества конечной продукции, взаимосвязь деятельности по увеличению качества с деятельностью по уменьшению расходов, обязательность обнаружения недостатков и их устранение.

Закон повышения качества продукции. По мере развития потребностей людей и производительных сил их труда улучшаются потребительские свойства и расширяется ассортимент производимых и потребляемых ими материальных благ и услуг.

Система методов управления качеством продукции – совокупность управленческих и групповых решений сотрудников в одном способе, направленном на принятие, обеспечение и поддержание высокого уровня качества продукции.

Инструменты контроля качества являются действенными и довольно приемлемыми для овладения сотрудников средствами регулярного решения задач контроля качества. К ним относятся:

1) контрольные листы;

2) диаграммы Парето;

3) диаграммы причинно—следственных связей;

4) гистограммы;

5) контрольные карты;

6) диаграммы рассеивания;

7) стратификация.

Контрольные листы – бланки, заполняемые непосредственно на рабочем месте при наступлении событий, учет которых производится. Контрольные карты предназначаются для контроля наличия установленных нормативных признаков, описания периодичности появления отдельных вопросов (дефект брак), описания частоты наступления измеряемой величины в определенных границах измерения.

Диаграмма Парето – простой, но очень эффективный инструмент для наглядного изображения имеющихся вопросов и проблем. Значения частоты наступления событий распределяются по величине, и сразу же становится понятно, к решению каких вопросов нужно приступить в первую очередь. Это будут те отклонения и дефекты, на которые приходится максимальная доля расходов в процессе производственной деятельности. Причем можно утверждать, что приблизительно на 20 % всех внутренних проблем качества доведется 80 % расходов на выявление и устранение дефектов.

Диаграмма причинно—следственных связей, называемая также диаграммой Исикавы или диаграммой «рыбьего скелета», вводится для структурированного рассмотрения и анализа задачи в рабочей группе. Такая диаграмма показывает отношение между показателем качества и влияющими на него обстоятельствами. Раскрытие факторов, воздействующих на качество, может быть совершено либо в процессе обсуждения, либо методом «мозгового штурма». Важно регулярно обновлять сведения диаграммы с появлением новых очевидных причин, несовершенства качества и в ходе ликвидации ранее имевшихся причин.

Гистограммы служат для визуализации сортирования измеряемых величин в границах одного процесса (например, число недочетов в качестве за i дней). При помощи гистограммы можно определить, отвечает ли частота появления измеряемых величин стандартному распределению или частота распределения высока. Гистограммы позволяют соотнести отдельные измеряемые величины с пределами допуска (например, постоянное соблюдение норм времени может свидетельствовать о наличии резервов времени).

Контрольная карта – инструмент, позволяющий наблюдать за изменением во времени параметров, от которых зависит качество. В контрольную карту записываются итоги вычислений или непосредственно измеряемые черты качества из выборки текущего процесса работы. Через определенный период времени делается возможным отделить системные ошибки, возникшие в результате помех компонента процесса, от случайных.

Диаграмма рассеивания – инструмент, с помощью которого проверяют и контролируют предполагаемую связь между двумя показателями. Если сведения о них вносить в диаграмму в течение определенного периода времени, то получится некоторое число точек, образуемое «облако точек». Если это «облако точек» выстраивается в прямую, то анализируемые показатели коррелируют между собой, т. е. между двумя признаками имеется связь. Очень редко точки представляют собой прямую линию.

Метод стратификации данных – инструмент, с помощью которого можно совершить отбор сведений, отображающих необходимую информацию о процессе. Данные группируют в зависимости от условий их приобретения, а затем каждую группу анализируют по отдельности.

**Список использованной литературы:**

**Экономическая теория**

Андреева Г.М.Социальная психология: учебник/ Г.М.Андреева. – 5-е изд., испр. и доп. – М.: Аспект Пресс,2004. - МО

Андреева Г.М.Социальная психология: учебник/ Г.М.Андреева. – 5-е изд., испр. и доп. – М.: Аспек-Пресс,2005. - МО

Еникеев М.И. Общая и социальная психология: Учебник для вузов / М.И. Еникеев. - М.: НОРМА, 2005. - 624 с. – Рек. МО
Середа Е.И.Практикум по межличностным отношениям: помощь и личностный рост. - М.: Речь, 2006. - 224 с.

Ждан А.Н. История психологии. От античности до наших дней / А.Н. Ждан - 7 изд. - М.: Академ. Проект, 2007-576 с. – Рек. МО

Зеер Э.Ф.Психология профессий: учеб. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп.,2005. – Рек.МО

Ильин Е.П.Психология индивидуальных различий: практ. пособие. – СПб.: Питер,2004.

Майерс. Социальная психология. – СПб.: Питер, 2005.

Митина Л.М.Психология труда и профессионального развития учителя: учеб. пособие. – М.: Академия,2004. - МО

Психология. Тестовый контроль знаний: Уч. пос. / Т.Д.Василенко, В.Б.Никишина - М.:ВЛАДОС, 2007 - 109с.

Старовойтенко Е.Б.Психология личности в парадигме жизненных отношений: учеб. пособие. – М.: Акад. Проект; ТРИКСТА,2004. – рек. МО

Столяренко Л.Д. Психология управления: учеб. пособие. – Рн/Д.: Феникс, 2004. - Рек. Акад.гум наук.

Шевцова И.В.Упражнения и рекомендации для тренинга личностного роста . - СПб.: Речь, 2007. - 192с.

**Основы менеджмента**

Басовский Л.Е.Менеджмент: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2004. –МО

Басовский Л.Е.Менеджмент: учеб.пособие. – М.: ИНФРА-М, 2006. - МО

Веснин В.Р.Менеджмент: учебник.- 2 –е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – Доп. МО

Виханский О.С.О.С., Наумов А.Н.Менеджмент: учебник. – 4-е изд.-Экономистъ, 2005. – МО

Герчикова И.Н.Менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - МО

Виханский О.С., Наумов А.И.Практикум по курсу «Менеджмент». – М.: Гардарики, 2004

Кореняк И.И.Менеджмент: сб. тестов. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2004

Кузьмина Т.И. Международный менеджмент. Управление в международных компаниях: учебник. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2004. – 240 с. – Рек. УМО

Даниленко И.Н., Криклевская Л.Ю.Концептуальные основы совершенствования системы управления: моногр. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2004

Герчикова И.Н.Менеджмент: учебник. И.Н.Герчикова. - 4-e изд., перераб.и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007 - 511с. – Рек. МО, Рек. УМЦ

Маршев В.И.История управленческой мысли: учеб. / МГУ им.М.В.Ломоносова. – М.: ИНФРА-М, 2005. - 731 с. – Рек.УМО

Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента / Пер. с англ. О.Л. Пелявского. - М.: Вильямс, 2006. - 432 с.

Семенова И.И.История менеджмента: учеб. пособие. - 2 изд. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 199 с. – Рек.МО,УМЦ

Практикум по менеджменту: деловые игры: учеб. пособие / Под ред. Д.Д.Вачугова. – 3-е изд. - М.:Высш. шк., 2007. - 192 с. – Рек.МО

**Маркетинг**

Акулич И.Л.Маркетинг. Практикум: учеб. пособие. – Мн.: Вышэйш.шк.,2005. - МО Респ. Беларусь

Алексунин В.А. Маркетинг: Учебник. - М.: Дашков и К, 2006. - 204 с.

Багиев Г.Л. Маркетинг: учеб. - 3-e изд., перераб. и доп. - СПб.:Питер, 2007. - 736 с. – Рек.МО. –

Багиев Г.Л.Маркетинг: учебник. – 3-е перераб. и доп. - СПб.: Питер,2006. – МО

Бурмистров А.Н. Кондитер и 4 Р: стратегический менеджмент.- СПб.: Решение: учеб. видео, 2007. – 52 с. (бр. + CD)

Бурмистров В.А. Кондитер в поисках лакомого кусочка. – СПб.: Решение: учеб. видео, 2007. – 54 с. (бр. + CD)

Бурмистров В.А. Кондитер и Неизведанные тропы. – СПб.: Решение: учеб. видео, 2007. – 52 с. (бр. + CD)

Бурмистров В.А. Кондитер и Похитители сегментов. – СПб.: Решение: учеб. видео, 2007. – 42 с. (бр. + CD)

Годин А.М.Маркетинг: Учебник. - 5-e изд., перераб. и доп. - М.: Дашков и К, 2006. - 756 с. – Рек.МО

Демина И.Н. Система медиапредприятий: науч. основы управления. - Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2007. - 272 с.

Джанджугазова Е.А.Маркетинг. –М.:Академия , 2005. – УМО

Доминяк В.И. Организация прямых продаж: метод. материалы. – СПб.: Решение, 2006. – 77 с.

Доминяк В.И. Философия продаж: учеб.-метод.пособие. – СПб.: Решение, 2005. – 31 с.+CD

Доминяк Успешное ведение переговоров: раб. тетрадь участника обучения. - СПб.: Решение, 2006. – 51 с.

Завьялов П.С.Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. – М.: ИНФРА-М,2004

Колеснева Е.П. Товарная политика предприятий отрасли. Практикум: Уч.пос./ Е.П. Колеснева; Мн: ИВЦ Минфина, 2007 - 227 с. Доп.МО

Котлер Ф. Маркетинг по Котлеру: Как создать, завоевать и удержать. - 4 изд. М.:Альпина Бизнес Букс,2007 - 294 с.

Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. – 11-е изд. – СПб.: Питер,2005

Котлер Ф.Маркетинг. – СПб.: Изд-ский дом «Нева»,2005

Креславский Е.С. Организация прямых продаж: учеб. пособие. – СПб.: Решение, 2005. +CD

Креславский Е.С. Успешное ведение переговоров: учеб. пособие. – СПб.: Решение, 2006. – 46 с.+CD

Крылова Г.Д., Соколова М.И.Маркетинг. Теория и практика: учебник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004

Ландсбаум М. Маркетинг. XXI век: Уч.-практ. пособие. - М.: ТК Велби: Проспект, 2006. - 448 с. – Рек. УМЦ

Лии Д., Серджи Д.Маркетинг качества жизни: Принципы продвижения товаров широкого потребления. М.: Интернет-трейдинг,2006-168 с.

Липсиц И.В., Вигдорчик Е.А. Маркетинговые стратегии для российских компаний: Уч. пособие / И.В. Липсиц, Е.А. Вигдорчик - М.: ИД ГУ ВШЭ, 2006. - 183 с.. – Доп.МО

Маркетинг/ Под ред. И.П.Ващекина: учебник. – М.: ИД ФБК-Прессс,2004. -МО

Маркетинг: Учебное пособие / Под ред. В.А. Зайцева. - 2-e изд. - М.: МГИУ, 2005. 184 с. - МО

Маркетинговые стратегии роста прибыльности. и стоимости бизнеса / Под ред. А.А. Бравермана -Экономика, 2006-319 с.

Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик.Маркетинг: учебник. – 2-е изд. – М.; СПб.: Питер,2005. – УМО

Новикова Н.Г.Современные проблемы маркетинг менеджмента: методологический аспект. -Иркутск: Изд-во БГУЭП,2005

Ноздрева Р.Б. и др.Маркетинг: учеб.пособие. – М.: ТК Велби, 2005. – УМО

Основы маркетинга: учебник/Ред. Г.А.Васильева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА,2005. – (ПрофУчебник).- Рек.УМЦ

Панкрухин А.П. Маркетинг: учебник . – 4-е изд., стер. – М.: Омега-Л,2006. – МО

Панкрухин А.П. Маркетинг: Учебник для студентов. - 5 изд. - М.: Омега-Л, 2007. - 656 с. – Доп.МО

Панкрухин А.П.Маркетинг: учебник.-М.:Омега-Л,2005.-МО

Сараев В.В. Выбор целевого рынка. – СПб.: Решение: учеб. видео , 2006. – 24 с. (бр. + CD)

Сараев В.В.Сегментирование рынка. – СПб.: Решение: учеб. видео, 2006. – 30 с. (CD+бр.)

Синяева М.П.Методическое руководство по использованию учебно-методических материалов. - СПб.: Решение, 2004. – 20 с. (бр. + CD)

Соловьев Б.А.Маркетинг: учебник .-М.:Инфра-М,2005. – МО

Тангейт М.Медиагиганты/. – М.: Альп. Бизнес Букс,2006.

Терещенко В.М. Маркетинг: новые технологии в России. - 2-e изд. - СПб.: Питер, 2004. - 416 с.

Титова Н.Е., Кожаев Ю.П.Маркетинг.-М.:Владос, 2004. – МО

Федотов А.Н.Маркетинговый анализ развития региона. - Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2004

Что такое стратегия: видеоролик. - СПб.: Решение: учеб. видео, 2006. – 54 с. (CD)

Шаповалов В.А.Маркетинговый анализ. - Рн/Д.: Феникс,2005

Шарков Ф.И. Соврем. маркет. коммуникации: Словарь справочник. - М.: Альфа-Пресс, 2006. - 352 с.

**Управление персоналом**

Бухалков М.И. Управление персоналом на предприятии: Учебник. - М.:Экзамен, 2005. - 320 с. – Доп. УМО

Веснин В.Р.Управление персоналом: учебное пособие. - М.: ТК Велби: Проспект, 2006. - 240 с. – Рек.УМЦ

Винокуров М.А. Формирование трудового потенциала Сибири и стратегия ее развития. - Иркутск: изд-во БГУЭП, 2007. - 197 с.

Гусева Н.И.Новые стратегии управления человеческими ресурсами. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2004

Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учеб. пособие. - 2-e изд. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 352 с. – Доп.МО

Кафидов В.В.Управление персоналом: учеб. пособие. – 3-е изд. – М.: Академ. Проект, 2005. - УМО

Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник/ ГУУ. – 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 447 с. – Рек.МО

Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.Управление персоналом организации: учеб.пособие. – М.: Экзамен,2006. – Рек. УМО

Кононова Г.А.Управление персоналом автотранспортного предприятия: учеб. пособие. - СПб.: СПбГИЭУ, 2005. – Доп. УМО

Сборник программ повышения квалификации специалистов. – М.: Изд-во Моск. гос. горного ун-та, 2004. -Программы утв. УМО

Сивец С.Д. На войне как на войне. Не дайте персоналу разрушить ваш бизнес. – М.: Вершина, 2006. – 208 с.

Система управления трудом в условиях институциональных преобразований/ Под ред. М.А.Винокурова. - Иркутск: изд-во БГУЭП, 2007. - 544 с.

Солодова Н.Г.Трудовое поведение работников и модели кадровой политики. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2004

Туренко Б.Г.Управление формированием и использованием кадров руководителей и специалистов. - Иркутск: изд-во БГУЭП,2005

Управление персоналом: учеб. пособие/ Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – 2-е изд. – М.: ЮНИТИ,2006. - МО, УМЦ

Хлопова Т.В.Развитие трудового потенциала и конкурентно-способность работников: моногр. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2004

**Стратегический менеджмент**

Глумаков В.Н., Максимцов М.М., Малышев Н.И. Стратегический менеджмент: Практикум. - М.: Вуз.учебник, 2006. - 187 с.

Лапыгин Ю.Н.Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. - М.:ИНФРА-М, 2007. - 236 с. – Рек.УМО

Панов А.И., Коробейников И.О.Стратегический менеджмент: чеб.пособие,2004. – УМЦ

Стратегический менеджмент: Планирование. Контроллинг: учебник / Под ред. А.Н. Петрова - СПб.:Питер,2007-496с. – Рек.УМО

**Инновационный менеджмент**

Бовин А.А. Управление инновациями в организации: учеб. пособие. – 2-е изд. - М.:Омега-Л, 2008. – 415 с. – Доп.УМО

Инновационный менеджмент: Учеб. / Под ред. С.Д. Ильенковой. - 3 изд., перераб. и доп. - М:ЮНИТИ-ДАНА, 2007 - 335 с. – Рек.МО, Рек.УМЦ

Инновационный менеджмент: учебник/ Под ред. С.Д.Ильенковой. – 2-е изд., 2004. – МО

Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: Учебник. - М.: ИНФРА-М,2008. - 295 с. – Рек.УМО

Медынский В.Г.Инновационный менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М,2004. – УМО

Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учеб. – 6 изд. - СПб.: Питер, 2008. - 448 с. – Рек.МО

Фатхутдинов Р.А.Инновационный менеджмент: учебник.-4-е изд. – СПб.: Питер,2004. – МО

**Логистика**

Гаджинский А.М. Логистика: Учебник. - 15-e изд., перераб. и доп. - М.: Дашков и К, 2008. - 472 с. – Рек.МО

ГаджинскийА.М. Практикум по логистике / А.М.Гаджинский. - 6-e изд.,М.: Дашков и К, 2007 – 304 с.

Лукинский В.С. Логистика в примерах и задачах: Учеб. пособие / М.: ФиС, 2007 - 288 с. – Доп.УМО

Григорьев М.Н., Долгов А.П., Уваров С.А. Логистика: Учеб. пособие.- 2 изд., испр. и доп.- М.: Гардарики, 2007 - 475 с. – Доп.МО

Казарина Л.А. Логистические услуги. - Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2006

Логистика автомобильного транспорта: учеб. пособие/ В.С.Лукинский, В.И.Бережной, Е.В.Бережная. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 368 с. – Доп. УМО

Логистика: учебник/ Под ред. Б.А.Аникина. – 3-е изд.. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М,2005. – МО

Неруш Ю.М.Логистика:учебник. – 3- е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА,2004. – МО

Транспортировка в логистике: учеб. пособие/ В.С. Лукинский, В.В.Лукинский, И.А.Пластуняк, Н.Г.Плетнева. – СПб.: СПбГИЭУ,2005. – 139 с. – Доп.УМО

**Управление качеством**

Аристов О.В. Управление качеством: учеб. пособие- М.: ИНФРА-М, 2006. - 240 с. - (Высшее образование). – Доп.МО

Басовский Л.Е., Протасьев В.Б.Управление качеством: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 212 с. – Рек.МО

Герасимова Е.Б., Герасимов Б.И., Сизикин А.Ю. Управление качеством: учеб. пособие. - М.: Форум: ИНФРА-М, 2007. - 256 с

Мишин В.М. Управление качеством: учебник . - 2-e изд., перераб. и доп. - ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - Доп МО, УМЦ

Мишин В.М.Управление качеством: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп.– М.: ЮНИТИ-ДАНА,2005. – Доп.МО,Рек.УМО

Салимова Т.А., Ватолкина Н.Ш. История управления качеством: Учеб. пос. / Т.А.Салимова, Н.Ш. Ватолкина.- М.: КноРус, 2005 – 256 с. – Рек. Сов.УМО
Басовский Л.Е., Протасьев В.Б.Управление качеством: учеб. - М.:ИНФРА-М, 2008. - 212 с. – Рек.МО

Управление качеством/ Под ред. С.Д.Ильенковой.- 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА,2004. – МО

**Теория организации**

Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: учеб.- СПб.: Питер, 2007. - 395 с. – Рек.МО

Латфуллин Г.Р.Теория организации: учебник. – СПб.: Питер,2004. – МО

Латфуллин Г.Р.Теория организации: учебник. – СПб.: Питер,2005. – МО

Мильнер Б.З.Теория организации: учебник . – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М,2005. – МО

Парахина В.Н., Федоренко М.Теория организации: учеб. пособие. – М.: КНОРУС,2004. – УМО

Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: учебник.- 2 изд., стер. - Экзамен, 2006. - 320 с. – Рек. УМО

Смирнов Э.А. Теория организации: учеб.пособие. - М.: РИОР, 2007. - 143 с. - (Карманное учеб. пособие). – Доп.Сов. УМО

Теория организации: учебник / Под общ. ред. В.Г. Алиева. - 4 изд. - Экономика, 2006 - 431

Туровец О.Г., Родионова В.Н.Теория организации: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М.,2004. - УМО

**Исследование систем управления**

Кафидов В.В. Исследование систем управления: учеб. пособие. - М.: Дел.кн.: Акад.проект,2005-160с. – Рек УМО

Мухин В.И.Исследование систем управления: учебник. - 2 изд., доп. и пер. - М.: Экзамен, 2006 - 480 с. – Рек.МО

Мыльник В.В.Исследование систем управления: Учеб. пособие. - 4 изд. - Академ. Проект, 2006. 352 с.

Фрейдина Е.В.Исследование систем управления: учеб.пособие. - М.: Омега-Л, 2008. - 367 с. – Доп.УМО

**Антикризисное управление**

Антикризисное управление: Учеб. пособие / Под ред. К.В. Балдина. - М.: Гардарики, 2007. - 271 с. – Доп.УМО

Антикризисное управление: учеб. пособие. В 2 т. / Отв. Ред. Г.К.Таль.Т.1. – М.: ИНФРА-М,2004. – УМО

Антикризисное управление: учеб. пособие. В 2 т. / Отв. Ред. Г.К.Таль. Т.2. - М.: ИНФРА-М,2004. – УМО

Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. - 2-e изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 620 с. – Рек.МО

Жарковская Е.П., Бродский Б.Э. Антикризисное управление: учебник. – М.: Омега-Л,2004

Зуб А.Т., Панина Е.М. Антикризисное управление организацией: Учеб. пособие - М.: ФОРУМ, 2007. - 256 с. – Рек.УМО

**Управленческие решения**

Балдин К.В., Воробье С.Н., Уткин В.Б.Управленческие решения: Учебник - 3 изд. - М.:Дашков и К, 2007 - 496 с. – Рек.УМО

Литвак Б.Г.Разработка управленческого решения: учебник.. – 5-е изд., испр. и доп. – М.: Дело,2004. – МО

Ломакин А.Л.Управленческие решения: учеб. пособие. – М.: ФОРУМ;ИНФРА-М,2005. – МО

Ременников В.Б. Управленческие решения - 2 изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 144 с. – Рек.МО, УМЦ

Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: учебник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА,2002. – МО

Томас Р.Количественный анализ хозяйственных операций и управленческих решений: учебник/ Р.Томас. – М.: Дело и сервис, 2003

Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. - 6-e изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 344 с. – Рек.МО

Фатхутдинов Р.А.Управленческие решения: учебник.-6-е изд., перераб. и.доп. – М.: ИНФРА-М,2005. – МО