**ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**1 вопрос. Организационные структуры управления, их классификация***.*

Под **структурой управления организации (организационной структурой)** понимается состав ее подразделений, а также отдельных руководителей и их регулярные информационные взаимосвязи по совместному осуществлению управленческой деятельности. Организационная структура направлена на установление четких взаимосвязей между подразделениями фирмы, распределения между ними прав и ответственностью. Из определения структуры управления следует, что ее элементами могут быть как отдельные работники, занимающие определенные должностные позиции, так и специальные подразделения (органы аппарата управления).

Структура управления зависит от масштаба предприятия, от выпускаемой продукции, от технологического процесса, от механизации и автоматизации.

Существуют несколько организационных структур:

Линейная, характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель – единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

Функциональная структура, выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов (отдел маркетинга, бухгалтерия и т.п.), а общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию.

Матричная структура, построена на основе принципа двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственно руководителю подразделения, с другой стороны – руководителю программы, который наделен необходимыми полномочиями и несет ответственность за сроки и качество.

Дивизионная структура, совокупность самостоятельных подразделений, входящих в организацию, пространственно отделенных друг от друга, имеющих собственную сферу деятельности, самостоятельно решающих текущие производственные и хозяйственные вопросы.

Программно-целевая структура, необходимость в ней возникает когда в организации возникает сложная проблема, которая должна быть решена в короткий срок. Для этого разрабатывается специальная программа на основе целевого подхода, а руководство и ответственность за ее выполнение поручается организационной структуре, названной программно-целевой.

***Факторы воздействия на организационную структуру управления:***

1) Сама организация: статус организации (коммерческая и некоммерческая, крупная, средняя и малая)

2) Стадия жизненного цикла организации (уровень разделения и специализации труда, его кооперирования и автоматизации). По мере роста организации, а значит, и объема управленческих работ, развивается разделение труда, и формируются специализированные звенья (например, по управлению персоналом, производством, финансами, инновациями и т.п.)

3) Изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия. Так, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения, скажем, ассоциации, концерна и т.п., происходит перераспределение управленческих функций (часть функций, естественно, централизуется), поэтому меняется и структура управления фирмы.

4) Уровень развития информационных технологий. (орг. структура привязана к той технологии, которая используется в организации, она должна способствовать технологическому развитию и технологического обновления). Это относится, к координации работы подчиненных звеньев, передаче информации, обобщению результатов деятельности отдельных сотрудников.

# 2 вопрос. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности.

Триада правомочий собственника: \*фактическое обладание (владение), \*извлечение полезных свойств из имущества (пользование) - распоряжение (отчуждение имущества).

Организации по классу: коммерческие и некоммерческие

**Коммерческие организации:**

**Товарищества** – комм. орг-ии с разделенным на доли (вклады) учредителей с уставным капиталом (участники - граждане и юридические лица)

А) Полное - товарищества, участники которого в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам всем своим имуществом -ВСЕ учавствуют в управлении, управление осуществляется по ПОЛНОМУ согласованию товарищей («один участник - один голос»).

Б) на вере (коммандитное) - на ряду с полными товарищами, существует один или несколько участников (вкладчиков), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества в пределах сумм внесенных ими вкладов, и не принимают участие в осуществлении предпринимательской деятельности («богатый и •> глупый + бедный и умный»), а управляет тот, кто полный товарищ.

**Общества** – комм. орг-ия, уставный капитал которого разделен на доли, определенными учредительными документами.

А) ООО — не отвечают по обязательствам и несут риск убытков, в пределах стоимости внесенных ими вкладов; управление - высший орган - общее собрание участников, после - исполнительный орган (коллегиальный или единоличный) и большинством голосов принимается решение.

Б) Дополнительной отв. - участники несут солидарно - субсидиарную ответственность по его обязательствам, своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере стоимости вкладов, и при банкротстве одного - все отвечают, имеют преимущества в привлечении кредитов по сравнению с ООО и повышает ответственность участников общества за результаты сделок.

В) Акционерные общества - уставный капитал разделен на определенное число акций. Участники АО не отвечают по его обязательствам и несет риск убытков, связанных с деятельностью общества в пределах стоимости, принадлежащих ему акций.

ОАО - Открытая подписка на акции и их свободная продажа, можно и закрытую, если это не противоречит решению общего собрания.. Количество акционеров неограниченно. Минимальная величина уставного капитала –1000МРОТ

ЗАО - Акции распределяются только среди его учредителей или иного, заранее определенного круга лиц. Открытая подписка запрещается. Количество акционеров не более 50. Минимальная величина уставного капитала 100МРОТ.

Для всех АО обязательна публичная ежегодная отчетность за год, бух. баланс, отчет о прибылях и убытках. Управление - обще собрание акционеров - исполнительный орган.

Наблюдательный совет (больше 50 человек АО) и совет директоров. Члены исполнительных органов и совета директоров несут ответственность перед обществом за убытки, причиненные их действием или бездействием. Ответственность – солидарная. Голосование - одна акция - один голос.

**Производственный кооператив** - добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или хозяйственной деятельности иной, объединяющих его членов на основе имущественных паевых взносов (не менее 5 чел.) Несут - субсидиарную ответственность. Уровни управления: высшее — общее собрание членов, ниже - наблюдательный совет, ниже - исполнительный орган

**Унитарное предприятие** - не наделенные правом собственности на закрепленные за ними имущество. Имущество является единым и неделимым и не сможет быть распределено по долям в т.ч. между работниками данного предприятия.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | На праве хоз ведения | На основе оперативного управления |
| Форма собственности | Гос. или муниципальная | Госуд.( федеральная) |
| Решение о создании  | Занимается уполномоченный | Правительство России |
| Утверждение устава и назначение руководителя | Гос или муниципальный орган |
| Принятие решений о реорганизации | Учредитель, само п\е | Только учредитель –правительство РФ  |
| Решение о несостоятельности  | По решению суда или само п\е | Не м.б. признано банкротом, ликвидируется только по решению правительства РФ |
| Ответственность собственностью | Несет всем имуществом |
| Имущественные права п\я  | Владеет, распоряжается | Владеет и пользуется с целями деятельности , а распоряжается лишь с согласия собственника |

**Некоммерческие предприятия**

1. Общественные и религиозные объединения

2. Потребительский кооператив - это добровольное объединение граждан и юридических лиц на основе членства для удовлетворения материальных и иных потребностей, осуществляемые путем объединения членов имущественных взносов

3. Фонды - не имеющие членства и учрежденные гражданами

# 3 вопрос. Управленческое решение: разработка, принятие, реализация

**Решение** - это выбор альтернативы. **Управленческое решение** — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. **Управленческие решения можно квалифицировать как: - *запрограммированные*** *-* выбор конкретной последовательности действий и типичных решений в повторяющихся ситуациях, - ***незапрограммированные*** *-* выбор, который приходится делать в новой или неопределённой ситуации, или в ситуации с неизвестными факторами воздействия.

**Организационные решения** - принимаются менеджером внутри формальных рамок его официальной власти и авторитета.

**Персональные решения** -принимаются им как частным лицом.

**Операционные решения** принимаются на среднем или низком уровне управления. Они в основном являются частью краткосрочных планов.

**Стратегические решения** принимаются в связи с возникающими сложными проблемами.

**Исследовательское решение** – принимается в условиях достаточного количества времени

**Интуитивное решение**– спонтанное решение, принимаемое в ответ на конкретную опасность.

**Решение по выбору возможностей** – это решение принимаемое менеджером по конткретному вопросу (пути получения прибыли).

**Проблемно-разрешающие решения** – это решения, принимаемые в ответ на конкретные проблемы (авария на сборочной линии)

**Разновидность решений зависит от условий, в которых оно принимается:** есть необходимая информация; недостаточная информация; неизученная среда, информации нет. **Четыре уровня решений, соответствующие четырём типам условий:**

***1. Рутинное решение*** *-* всё предписано; не нужен творческий подход; постоянно повторяющийся процесс принятия решения.

***2. Селективное решение*** *-* требуется определённая доля инициативы.

***3. Адаптационное решение*** *—* информация неполная, и нет источника её получить, требуется доля творчества, чтобы выйти из этой ситуации; необходимо использовать новые подходы, которые применялись ранее.

***4. Инновационное решение*** *-* наиболее сложные проблемы, требующие реализации всего творческого потенциала.

**Процесс принятия решения имеет интуитивный (**это выбор, основанный только на интуиции)**, основанный на суждениях (**это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом**) или рациональный характер (**обосновывается с помощью объективного аналитического процесса и практически не зависит от опыта прошлых лет)**.**

**Процесс принятия рационального решения:**

***1) Диагностика проблемы*** *—* установление затруднений, имеющихся возможностей (что, где, почему); сбор и обработка всей информации, касающейся этой проблемы.

***2) Формулировка ограничений и выбор критериев принятия решения.*** Ограничения (нехватка работников, нужной квалификации; конкуренция и т.д.) сужают возможность в принятии решений. Необходимы критерии принятия решений -стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора (кач-во, стоимость).

***3) Выбор альтернатив решения проблемы.***

***4) Оценка альтернатив*** *-* выбрать из предложенных альтернатив лучшую. Способы оценки: а. Простая качественная оценка, б. Простая количественная оценка, в. Вероятностная оценка, г. Сложная количественная оценка (+фактор времени.), д. Экономическая оценка.

***5) Принятие решения***

***6) Реализация решения.*** Реальная ценность решения становится очевидной только после его осуществления.

***7)******Контроль реализации решения***

***8) Наличие обратной связи.*** Измерение и оценка последствий решения или сопоставления фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь - т.е. поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения -позволяет руководителю скорректировать его, пока организации ещё не нанесено значительного ущерба.

**Методы принятия решений.**

1. *Моделирование.* Модель – это изображение определенного реального предмета или ситуации.

Существуют три типа моделей:

* описательные – изображают предмет или ситуацию, показывая нам, как они выглядят.
* аналоговые – изображают предметы или ситуации, заменяя различные реальные элементы другими, отличающимися формой или свойствами
* символьные – изображают различные свойства и элементы ситуации символами (математическая модель в форме уравнений)

Модели могут служить самым различным целям управления, помочь менеджеру представить себе общие перспективы конкретной ситуации.

1. *Дерево решений -* это модель, представленная в графической форме. На график наносятся все шаги, которые необходимо рассмотреть, оценивая различные альтернативы. Дерево решений – это графическая схема того, к какому выбору в будущем приведет нас принятое сегодня решение.
2. *Принцип безубыточности - э*тот метод является другим примером модели, помогающим определить, какой объем выпуска продукции принесет прибыль, а какой – убытки. Он заключается в определении такого объема выпуска, при котором общие издержки равны общим доходам.

*Типы условий при принятии решений*:

1. Состояние уверенности – менеджер знает точно, каков будет результат, если будет принято и осуществлено то или иное решение.
2. Состояние неуверенности – менеджер не имеет информации, которая могла бы помочь предсказать исход осуществления решения.

3) Состояние риска – менеджер имеет достаточно информации. Элемент же риска существует в любой ситуации.

**4 вопрос. Процессуальные теории мотивации.**Процессуальные теории мотивации – анализирует как человек распределяет усилия для достижения целей, как выбирает конкретный вид поведения. Эти теории не оспаривают существование потребностей, но поведение людей определяется не только потребностями.*Имеется 3-и основных процессуальной теории мотивации:*ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЯ В.ВрумОсновывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой либо цели только тогда, когда будет уверен в удовлетворении за этот счет своих потребностей. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает связь 3-х взаимосвязанных элементов:= (Затраты труда - результат труда) \* (Результат труда – вознаграждение) \* (Вознаграждение - удовлетворенность вознаграждением)

Если значение любого из этих трех элементов для определения мотивации мало, то будет слабая итоговая мотивация и низкие результаты труда.ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ Дж.Адемса.Он считал, что на мотивацию человека в значительной степени влияет справедливость оценки его текущей деятельности и ее результатов. Если человек видит, что к нему походят с той же меркой, что и к другим - он себя будет чувствовать удовлетворенным и будет проявлять активность. Д инд. = Д другие З инд. З другиеМОДЕЛЬ Портера- ЛоулераЭта теория включает в себя элементы теории ожидания и справедливости.5 элементов: \*Затраченные усилия; \*Восприятие затраченных усилий; \*Полученные результаты; \*Вознаграждения; \*Степень удовлетворенности вознаграждением.

Эта модель основывается на том, что мотивация – это функция потребностей, ожиданий, восприятие работниками справедливого вознаграждения, т.е. результативность труда работников зависит от приложенных им усилий, характер особенностей его возможен, а так же оценки им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что она будет получена.

Результативность труда порождает удовлетворенность трудом.

5 вопрос. Механизм управления: цели, принципы, функции, методы.

ЦЕЛЬ- это декларация о требуемом результате. Цель управления – это желаемое, возможное и необходимое состояние управляемой системы.

Успех организации зависит от четко поставленной цели. Постановка цели на предприятии очень важна и для менеджера.

При проектировании цели организации необходимо учитывать и проводить согласование:

* цели организации и общества
* цели и задачи подразделений отдельных участников с целями организаций в целом.
* цели должны быть согласованы по горизонтали и вертикали.

Кроме того цель которую ставим, должна не вызывать конфликтов на предприятии. Согласование с интересами всех тех, кто имеет отношение к этой цели и индивидуальными ценностями обязательно.

Неудачи управления по целям: нельзя подстраивать организацию под способности конкретных людей надо создавать ее как инструмент для достижения четко обозначенных целей и подбирать людей способных обеспечить достижение этих целей.

Вопросы учитываемые при формировании цели:

1.Общие размеры предприятия /концерн/, 2.Роль отрасли /тяжелое машиностроение/, 3.Рост доходов и выплат, 4.Возврат инвестиций, 5.Занимаемая доля рынка, 6.Качество товара, 7.Уровень качества обслуживания клиентов, 8.Степень диверсификации, 9.Сопоставимость цен.

Цели должны быть достижимыми и реальными, перспективными и конкретными, комплексными, но в то же время специфическими , глобальными, но в тоже время достижимыми.

ЗАДАЧИ – это конкретизация цели - задача должна описывать, что и когда должно быть сделано, не вдаваясь в детали что и почему, - з. должна отвечать непосредственно целевому назначению и функциям обязанностям данного подразделения и его непосредственных начальников, - з. должна быть понятна всем, - з. должна быть реальной и достижимой , но не легкой /1ччас труда/, - з. должна быть реализуемой, - з. должна совпадать с интересами исполнителей и не вызывать серьезных конфликтов в организации, - задача должна фиксироваться в письменном виде, - з.должна быть согласована в личной беседе с подчиненным.

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ- правила, которыми руководствуется организация для достижения своих целей (принципы управления Файоля)

14 принципов управления Анри Файоля :

1. *Разделение труда* – специальные работы для эффективного использования рабочей силы.
2. *Власть и ответственность* – Каждому рабочему должны быть делегированные достаточные полномочия для того чтобы нести ответственность и иметь соответствующую власть для реализации поставленных целей и задач.
3. *Дисциплина* – на любое нарушение необходимо реагировать.
4. *Единство распоряжения* - работник получает распоряжение и отчитывается перед непосредственным начальником.
5. *Единство дирекции* – все действия имеющие одинаковую цель должны объединяться в группы и осуществляться по единому плану.
6. *Подчиненность индивидуальных интересов* общин.
7. *Вознаграждение персонала -*  справедливое вознаграждение за труд как моральное так и материальное.
8. *Принцип справедливости –* установленные правила и соглашения должны проводиться в жизнь справедливо на всех уровнях организации.
9. *Принцип централизации подразумевает два момента :*
* естественный порядок в организации достигается если есть один управляющийся центр.
* лучшие результаты в организации достигаются примерно выбранной пропорции между централизацией и дицентрализацией.
1. *Принцип скалярной цепи –* это не разрывная цепь команд по которой передаются все распоряжения и осуществляются все коммуникации между всеми уровнями иерархиями.
2. *Принцип порядка-* каждый работник на своем рабочем месте и каждое место для конкретного работника.
3. *Стабильность пребывания персонала –* в должности, считал , что текучесть кадров снижает эффект производства
4. *Принцип инициативности –* поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делигированных им полномочий и выполняемых работ.
5. *Принцип корпоративности духа –* гармоние интересов и персонала организации , которая обеспечивает единство усилий.

*Принципы управления 90-х годов* (ориентированны на человеческий фактор):

- *Ответственность*, как обязательное условие успешного менеджмента.

- *Лояльность* к работающим.

- *Атмосфера в организации*, способствующая раскрытию способностей рабочего (обмен опытом, обсуждение задач и т.д.).

- Обязательное установление *долевого участия* каждого работающего в общих результатах.

- *Своевременная реакция на изменения* в окружающей среде.

- *Методы работы* с людьми, *обеспечивающие* их *удовлетворённость* в работе.

- *Коммуникации*, пронизывающие организацию сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали.

- *Умение слушать* всех с кем сталкивается в своей работе менеджер (исполнителей, руководителей, покупателей, поставщиков) и реагировать на их высказывания.

- *Этика бизнеса.*

- *Честность и доверие* к людям.

- *Опора на фундаментальные основы менеджмента*: - качество, - затраты, - сервис, - нововведения, - контроль ресурсов, - управление персоналом.

- *Видение организации*, т.е. чёткое представление о том, какой она должна быть: миссия, философия, стратегия и т.д.

- *Качество личной работы* и её постоянное совершенствование.

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Ф.управления – это конкретные виды управленческой деятельности основанные на разделении и кооперации управленческого труда и характеризующиеся определенной однородностью сложностью и стабильностью воздействий на объект и субъект управления.

Функции принято разбивать на 2-е классификации :

по этапам –планирование (*Планирование -* процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения. Это важнейшая функция управления. Виды планирования: стратегическое; тактическое; оперативное.) —*организация* (конкретная деятельность по осуществлению плана) —*мотивация* (это процесс побуждения себя и других к действию (деятельности) для достижения личных целей и целей организации)—*координация* (это создание условий для выполнения работ действительно необходимых для реализации целей организации)—*контроль* (это процесс, обеспечивающий достижение целей организации) - *анализ*

по объектам

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Общие функции | Объекты упр-я | Специфич. Ф-ции |
| Планирование | Персонал | Подбор и расстановка кадров |
| Организация | производство | Организ-я произ-вом |
| Мотивация | финансы | Система стимулирования |
| Координация | маркетинг | Бух. Учет /финансовый анализ/  |
| Контроль | НИОКР | -«-«-«-«- |

МЕТОДЫ управления - это совокупность способов и приемов, используемых менеджерами для выполнения своих функций и достижение намеченных целей.

Группы методов:

*Организационно-распорядительные* - основаны на принуждение и на подчинение Вам одного человека другому / инструкции и т.д./

Классифицируются на 3-и группы :

\*самонормирование /норм, стандартов, правил/, \* регламентирование, \* инструктирование /инстркции/

*Экономические методы воздействия-* основаны на экономических стимулах, интересах людей и организации в целом.

*Социально- психологические* – основаны на убеждении /субъект управления достигает намеченной цели/. Уверенность в себе, манипулирование людьми, гордость и причастность, осознание собственной роли в компании.

Классификация методов управления по способам и приемам воздействия. Этапы /метода/

*Моделирование*

\*постановка задачи, \*модели – контруирования, \*теоритический или эксперементальный анализна достоверность

*Эксперементирование*

*Системный подход* - видение объекта или системы взаимосвязи и взаимозависимости.

*Комплексный подход*- в данном случае ищем аналогично в других системах. Подразумевает междисциплинарная интеграция и кооперация управленческой деятельности.

*Метод конкретно-исторического подхода –* изучается явление в динамике.

*Социологические методы исследования.*

6 вопрос. Основные школы управления: научного управления, административная, школа человеческих отношений, науки о поведении.

1. *Школа научного управления* ( Фредерик Тейлор ) – разработал принцип научного управления.

- Разработка оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат, - Следование стандартам, - Отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, профотбор, профобучение, -оплата по результатам труда, -Равномерное и справедливое распределение обязанностей между менеджерами и рабочими, -Сотрудничество администрации с рабочими

*2. Школа административного управления* (Анри Файоль, Макс Вебер) – разделить производство : коммерческое, бухгалтерия, безопасность и управление. Управление особый вид деятельности .Функции управления : планирование, организация, мотивация, координация и контроль.

Принципы управления - 14 принципов :

\*разделение труда \*власть и ответственность \*дисциплина \*единоначалие \*единство руководства \*подчинение частных интересов общим \*вознаграждение \*централизация \*скалярная цепь \*четкое построение цепей следования команд \*порядок \*справедливость \*стабильность рабочего места \*инициатива \*корпоративный дух

3. *Школа человеческих отношений и поведенческой науки*.

*Элтон Мэйо* – нужность, значимость работников. Суть – налаживание межличностных отношений. Раскрытие способностей и возможностей.

*Мэри Паркер Фоллетт*- нужно соединить достижение трех школ и использовать их.

*Хьюго Мюнстерберг* – психологическая лаборатория , 1-й разработчик тестов на профессиональную ориентацию, нужно выбирать людей на должности по наклонностям. Суть школы – налаживание межличностных отношений.

1. *Школа науки управления – количественная школа (60-е г. в СССР)*

Экономико-математические методы и модели административной системы управления.

7 вопрос. Основные функции управления.

Функция управления – это конкретные виды управленческой деятельности основанные на разделении и кооперации управленческого труда и характеризующиеся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий объект и субъект управления.

Функции принято разбивать на 2-е классификации :

1. по этапам - *планирование- организация- мотивация- координация-контроль- анализ.*
2. По объектам:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Общие функции | Объекты | Специфическ.ф-ции |
| *Планирование* | *Персонал* | *Подбор и расставление, кадров* |
| *Организация* | *Производство* | *Организация производством* |
| *Мотивация* | *Финансы* | *Система стимулирования* |
| *Координация* | *Маркетинг* | *Бух учет( фин.анализ)* |
| *Контроль* | *НИОКР* | *-«-«-* |

*ПЛАНИРОВАНИЕ –* это процесс определения желаемого будущего состояния системы и разработки программ действий по его достижений.

Этапы планирования: \* Оценка ситуации, \* Определение целей, \* Выявление ограничений, \* Выработка программы действий

Основные задачи решаемые в рамках функции планирования: \*Уменьшить неопределенность будущего, т.е. определить с допустимой вероятностью перспективы развития предприятия с учетом внешних и внутренних факторов влияния. \*Облегчить контроль. \*Минимизировать затраты на сам процесс планирования.

ОРГАНИЗАЦИЯ – это процесс создания и совершенствования управляющей и управляемой подсистемой.

Характеристики и условия эффективного применения механического и органических подходов проектирования организации:

Механический тип: Органический тип:

*Характеристики*

- Узкая специализация в работе, Широкая спец-я в работе,

- Работа по правилам, Мало правил и процедур,

- Четкие права и обязанности, Амбициозная ответствен.

- Объективная система вознаграждения Субъективная сис.вознаграж.

- Отношения формальн.и Отношения не формальн.и

 носят офиц.хар-р носят личный характер.

*Условия:*

- Несложная стабильное окружение - Сложное не стабильное

- Цели и задачи известны - Не определенность задач

- Задачи поддаются делению - Задачи не имеют четких границ

- Оплата труда мотивирует - Мотивируются потребности

- Признается данная власть - Авторитет власти завоевывается.

ФУНКЦИЯ МОТИВАЦИЯ

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации. Мотивация- это совокупность внутренних и внешних сил, которые побуждают человека к деятельности ,задают границы и придают деятельности определенную направленность, ориентируемую на достижение цели.

 Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов. Во многом эти факторы могут меняться под воздействием со стороны деятельности человека.

Мотивация как процесс состоит из следующих стадий:

- возникновение потребности у человека, - поиск путей устранения потребностей, - определение направлений действия, - осуществление действия, - получение вознаграждения за осуществляемое действие, - устранение потребности.

В теории управления на основе исследований было разработано несколько концепций, описывающих факторы, влияющие на мотивацию и на содержание процесса мотивации. Так называемая *содержательная теория мотивации*, уделяет основное внимание тому, как различные группы потребностей оказывают влияние на поведение человека. Широко признанными теориями являются следующие:

*- Теория потребностей МАСЛОУ, - Теория двух факторов Герцберга, - Теория приобретенных потребностей МакКлелланда*

Процессуальные теории - анализирует как человек распределяет усилия для достижения целей. Как выбирает конкретный вид поведения. Эти теории не оспаривают существования потребностей. Но поведение людей определяется не только потребности. В этих теориях считается, что поведение личности зависит от ситуации в которой он находится и ожиданий, связанных с этой ситуацией. Имеется три основных процессуальные теории мотивации:

*- Теория ожидания, - Теория справедливости , - Теория Портера – Лоулера*

ФУНКЦИЯ КООРДИНАЦИИ

КООРДИНАЦИЯ – это процесс создания условий для успешной реализации всех функций на предприятии. Главнейшей работой по осуществлению функций координаций по предприятию является создание *коммуникаций* – это процесс обмена информации между двумя и более людьми обычно мотивирующий и влияющий на них поведение.

 Модель процесса коммуникации

Источник информ.---Кодирование информ.---Послание—Путь к адресу---Получатель инфор.----декодировапние информации—конечный результат.

 Выделяются следующие компоненты коммуникаций:

1.Коммуникатор-источник информации, 2 Реципиент- тот кому сообщ.информ, 3.Сообщение –содержание инфор, 4.Средства общения

Основные этапы коммуникации:

1.Нужно определить цель коммуникаций (субъект), 2.Подготовка коммуникации: - Нужно анализировать участников коммуникации, - Тема стиль общения, - Манера поведения, - Время, - Стратегия и тактика общения, 3.Непосредственная коммуникация: а) Основная часть: - Уметь конспектировать, - Аргументы, - задавать прямые или косвенный вопросы, умение слушать, способ передачи информации /голос/; б)Заключительная часть коммуникаций существуют технологии окончания, беседы /телефон. Звонок, помощь секретаря/.

Поведение резюме разговора.

ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ

Технология контроля: 1) Выбор концепции контроля, 2) Цели контроля, 3) Нормы контроля,.4) Методы контроля, 5) Объем на область контроля

Виды контроля: 1.Предварительный осуществляется до фактического начала работ, 2. Текущий контроль осуществляется в ходе выполнения фактических работ, 3.Заключительный осуществляется после завершения работ.

Этапы контроля: 1.Определение стандартов контроля (качество,кол-во,сроки).2.Соизмерение фактически достигнутых результатов с запланированными.3.Корректировка действ.: -ничего не предпринимать, - оценка ситуации (а) не виноват ли субъект управления, б) не виноват ли объект управления, в) пересмотр стандартов.)

8 вопрос. Теории мотивации.

Мотивация- это совокупность внутренних и внешних сил, которые побуждают человека к деятельности ,задают границы и придают деятельности определенную направленность, ориентируемую на достижение цели.

 Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов. Во многом эти факторы могут меняться под воздействием со стороны деятельности человека.

Мотивация как процесс состоит из следующих стадий:

* возникновение потребности у человека
* поиск путей устранения потребностей
* определение направлений действия
* осуществление действия
* получение вознаграждения за осуществляемое действие
* устранение потребности.

Однако знание логики этого процесса не дают существенных преимуществ в управлении процесса мотивации.

ПОЧЕМУ?

1. Сложно определить какой мотивация является ведущим
2. Изменчивость мотивации процесса
3. Мотивационный процесс каждого человека уникален.

Поэтому сложно однозначно описать процесс мотивации. В тоже время в теории управления на основе элеперических исследований было разработано несколько концепций , описывающих факторы влияющие на мотивацию и на содержание процесса мотивации. Так называемая *содержательная теория мотивации*, уделяет основное внимание тому, как различные группы потребностей оказывают влияние на поведение человека. Широко признанными теориями являются следующие:

ТЕОРИЯ ПОРТРЕБНОСТЕЙ МАСЛОУ.

Маслоу считал, что потребности нижних уровней требуют удовлетворение и следовательно влияют на мотивацию поведения человека прежде чем начнут оказывать влияние потребностей более высоких уровней.

Иерархичный уровень потребностей не жесткие. Есть люди для которых самоуважение является более важным.

 *Самовыражения*

 *Признания и самоутверждения*

 *Принадлежность и причастность*

 *Безопасность*

 *Физиологические потребности*

* *Физиологические потребности* –еда ,питье ,воздух
* *Безопасность*- защищаться от страха, боли, болезней,

 Стабильное существование: песн. обеспечение, страховка.

* *Принадлежность и причастность*- участие в совместных

действиях, общественные мероприятия, объединение людей.

* *Признания и самоутверждения* –желание быть

компетентным, способным, уверенным в себе.

* *Самовыражения* – стремление к полному использованию своих знаний, способов, умений.

ТЕОРИЯ МАККЛЕЛЛАНГА

Эта теория делает упор на потребности высших уровней. МакКлелланг считал, что люди присущи следующие потребности:

* *Власть* –желание воздействовать на других людей , чтобы достич поставленной цели.
* *Успех* – удовлетворенность от успешного завершения работы.
* *Причастность* –дружественное отношение к окружающим.

ТЕОРИЯ ДВУХФАКТОРНАЯ ГЕРЦБЕРГА.

Он пришел к выводу, что факторы действующие в процессе работы влияют на удовлетворение потребностей , эти факторы он подразделил на:

* Гигиенические – связаны с окружающей средой: з/плата, условия труда, политика фирмы.
* мотивирующие – это психологический рост, ответственность, признание, успех.

Процессуальные теории

Процесс теории анализирует как человек распределяет усилия для достижения целей. Как выбирает конкретный вид поведения. Эти теории не оспаривают существования потребностей. Но поведение людей определяется не только потребности. В этих теориях считается, что поведение личности зависит от ситуации в которой он находится и ожиданий, связанных с этой ситуацией. Имеется три основных процессуальные теории мотивации:

* *Теория ожидания –* основывается на предположении , что ч-к направляет свои усилия на достижение какой либо цели только тогда, когда будет уверен в удовлетворении за этот счет своих потребностей. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает связь трех взаимосвязанных элементов (Затраты труда-- результат труда, результат труда ---вознаграждение, вознаграждение – удовлетворенность вознаграждением).
* *Теория справедливости –* он считал, что на мотивацию человека в значительной степени влияет справедливость оценки его текущей деятельности и ее результатов. Если ч-к видит, что к нему подходят с той же меркой, что и к другим он себя будет чувствовать удовлетворенным и будет проявлять активность. Критерии оценки работника субъективны. Необходимо иметь четкие критерии вознаграждения сотрудников и открыто обсуждать вопросы с вознаграждением.
* *Теория Портера – Лоулера -* эта теория включает в себя элементытеории ожидания и справедливости, 5-ть элементов:
1. Затраченные усилия
2. Восприятие затраченных усилий
3. Полученные результаты
4. Вознаграждения
5. Степень удовлетворенности.

Эта модель основывается на том, что мотивация- это функция потребностей, ожиданий, восприятие работниками справедливого вознаграждения. П.Л. – считает , что результативность труда порождает удовлетворенность трудом.

РОЛЬ КОМПЕНСАЦИИ В МОТИВАЦИИ.

Сторонники человеческих отношений утверждают, что важнейшее значение имеют социальные потребности людей.

 А сторонники теории научного управления (Тейлор) стоят на том, что вознаграждение материального характера усиливает мотивацию .

 Герцберг пришел к выводу, что большинство людей относят оплату относят только к гигиеническим факторам. Бисевиористы считают , что деньги в определенной ситуации могут служить мотивирующим фактором ( поведенческая школа).

 Маслоу считал, что з/пл, позволяет удовлетворить потребности различного типа.

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

# 9 вопрос. Сущность и задачи инновационного менеджмента

**Инновации** - это результат творческого процесса в виде созданных новых потребительных стоимостей, применение которых требует от использующих их лиц либо организаций изменения привычных стереотипов деятельности и навыков. При этом важнейшим признаком инновации должна выступать ***новизна* его *потребительских свойств.***

**Инновация** возникает в результате использования результатов научных исследований и разработок, направленных на совершенствование процесса производственной деятельности, экономических, правовых и социальных отношений в области науки, культуры, образования, в других сферах деятельности общества.

**Инновационный менеджмент** - это процесс управления инновациями.

**Причины появления инноваций:**

1. Изменение спроса

2. Научно-технический процесс

3. Поведение конкурентов

4. Изменение в ресурсном обеспечении

**Источники инвестиционных ресурсов:**

1. Собственный капитал прибыль амортизация из себестоимости ( затраты на освоение новой продукции из себестоимости

2. Заемные средства (кредиты, займы (банковские, ипотечные, коммерческие)

3. Привлеченные средства (-уставной капитал, - дополнительная эмиссия акций)

Использование научных методов инновационного менеджмента является важным фактором экономического развития страны, выживания и коммерческого успеха любой организации.

**Критериями эффективности инновационных процессов** выступают экономические параметры, которые позволяют соизмерить затраты на инновационную деятельность и доходы от реализации инновационной продукции. **Прибыльность, доходность** инновационных проектов выступает при этом не как цель, а как ***важнейшее условие*** и результат осуществления инновационной деятельности.

Инновационный менеджмент призван обеспечить эффективное и согласованное функционирование всех внешних и внутренних элементов инновационного проекта. Такое состояние инновационной системы называется гармонией. **Гармонизация** в развитии инновационного проекта составляет основную целевую ***задачу инновационного менеджмента.***

**Задачи инновационного менеджмента:**

1. Разработка и согласование инновационных стратегий

2. Поиск новых идей стимулирования творчества

3. Составление бюджетов НИОКР

4. Оценка и отбор инноваций

5. Обеспечение эффективности организации инновационных процессов

Инновации успешны, если после их внедрения получают прибыль, если нет, то неуспех. Инновации существуют при определенных условиях:

**1) Инвестиционные условия: -** наличие рискового (венчурного) капитала - заемные средства, бюджетные ассигнования на фундаментальные исследования

Инновации могут быть без инвестиций (смена руководства, организационные изменения). Инвестиции могут быть без инноваций - инвестиции в ценные бумаги.

**2) Законодательные условия :** - прямые (законы об авторском праве, патентное право); - косвенные (система налогообложения)

**3) Инфраструктурные условия:** - все участники инновационного процесса должны взаимодействовать

## Вопрос Оценка и отбор инновационных проектов.

Понятие инновационного проекта. Два этапа оценки инноваций. Укрупненные методы оценки: балльная оценка, оценка аналогового качества, оценочные матрицы. Экономические методы оценки инноваций. Основные показатели экономической оценки: чистый дисконтированный доход, рентабельность проекта, внутренняя норма доходности. Финансовая устойчивость проекта. Оценка риска инновационных проектов.

*Проект*- это некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами, обуславливающими способ ее решения.

*Проект*- это целая система, которая включает 3 взаимосвязанных элемента: Замысел (задача) + Средства реализации (решение) + Цели реализации (результат)

Понятие **ИП** может рассматриваться в нескольких аспектах:

\*как совокупность мероприятий для достижения инновационных целей, \*как процесс осуществления инновационной деятельности, \*как пакет документов, обосновывающих и описывающих инновационные мероприятия, \*как, ограниченное во времени, целенаправленное изменение отдельной системы, связанное с разработкой, созданием и использованием инноваций различного характера для более полного удовлетворения потребностей и получения на этой основе прибыли.

Оценку ИП-в осуществляют в два этапа:

* 1. предварительными методами оценивают концепцию и выбирают наиболее перспективные инновации
	2. осуществляется экономическая и финансовая оценки и выбирается наиболее эффективный ИП.

### Балльная оценка инноваций

Начинается с определения оценочных *критериев*: цели и стратегии фирмы, рыночные критерии, научно-технические критерии, финансовые критерии, производственные критерии, внешние и экономические критерии.

Методы балльной оценки: Простая качественная оценка(экспертная оценка инноваций на уровне «хорошо-плохо»). Каждому критерию присваивается ранг «хорошо-плохо», далее выбирается наиболее перспективный проект, который набрал наибольшее количество хороших рангов. «+» простота «-» субъективность оценки и ненаглядность.

Простая количественная оценка (введение количественных характеристик рангов и удельного веса критериев оценки). Общий балл определяется как сумма веса критерия умноженного на числовую характеристику ранга. «+»простота и количественная характеристика инноваций «-» субъективность

Вероятностная оценка (включает вероятность наступления соответствующих событий и позволяет снизить риск получения недостоверной оценки). Средний балл определяется как сумма рангов, скорректированная на вероятность их достижения и умноженная на удельный вес критерия. «+»учет внешних и внутренних факторов «-» субъективность

Сложная количественная оценка (отличается от простой количественной учетом фактора времени)

Так как значения рангов по отдельным критериям могут не совпадать в различные периоды времени, то при использовании этого метода ранги по каждому ИП-ту определяются отдельно по каждому периоду времени. Общий балл рассчитывается как сумма рангов, скорректированная на соответствующий поправочный коэффициент (коэффициент дисконтирования) и умноженная на удельный вес критерия.

«+» учет фактора времени «-» субъективность.

#### Оценка аналогового качества - Аналоговая оценка основана на экспертных балльных оценках.

Сравниваем продукцию с ее аналогом. Выбираем сравниваемые характеристики. Присваиваем им значимость. Для оценки аналога и новой продукции применяется количественная шкала от 0 до 10. Балльная оценка сравнительного качества определяется как сумма отношений характеристик новой продукции и аналога и умноженная на значимость.

#### Оценочные матрицы Позволяют определить соответствие инноваций ресурсным возможностям предприятия. Строится матрично-ресурсная модель, которая помогает выявить излишек или недостаток ресурсов и оценить обеспеченность отдельных работ ИП-та соответствующими ресурсами.

Экономические методы оценки инноваций

Эффект- это результат , являющийся следствием каких либо причин, действий. Эффективный проект- при реализации которого достигается определенная цель (полезный результат). Эффект: научный, технический, организационный, социальный, экономический. Экономический эффект- абсолютная величина того результата, для достижения которого ведется производство, осуществляются капитальные вложения, внедряется новая техника.

Эффект= Результаты-Затраты Эффективность= Эффект\ Затраты

Основные показатели экономической оценки (отражающие соотношение затрат и результатов применительно к участникам ИП-та)

*Чистый дисконтированный доход –* это накопленный дисконтированный эффект за расчетный период

 T

 ЧДД= ∑ Эt \* t

 t=0

t –коэффициент дисконтирования , Эt- эффект в t-тый период реализации ИП-та

Т- продолжительность расчетного периода

Ставку дисконтирования следует принимать как минимально приемлемый или желаемый уровень дохода от инвестиций в ИП-ты или не менее ставки размещения свободных денежных средств на депозит (или по норме рентабельности).

ЧДД> 0 ИП-т эффективен ЧДД<0 ИП-т неэффективен 🡪

Чем больше значение ЧДД, тем эффективнее является проект. ЧДД обладает свойством аддитивности (т.е. его значение можно суммировать по различным ИП-там)

*Внутренняя норма доходности –* такая ставка дисконтирования, при которой приведенная стоимость будущих денежных поступлений равняется приведенной величине капиталовложений.

Е=Евн , при которой ЧДД=0

ВНД определяется в процессе расчета и сравнивается с требуемой инвестором нормой дохода на вкладываемый капитал.

Евн > Етр – ИП эффективен Евн < Етр – ИП неэффективен

ВНД находится из равенства:

 Т + t Т t

 ∑ (Рt – Зt) / (1 + Евн) = ∑ Kt / (1 + Евн)

 t=0 t=0

ВНД может определяться методом подбора или используя формулу табулированных значений дисконтирующих множителей, которая применяется при следующих условиях: если Е1<Е2, (Е1,Е2) f = ЧДД(Е) меняет свой знак на противоположный, то ВНД = Е1 + (ЧДД (Е1) \ ЧДД (Е1)- ЧДД (Е2)) \* (Е2-Е1)

Финансовая оценка ИП (коммерческая эффективность)

КЭ определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности. Выделяют 3 вида деятельности: операционная (все, что связано с выпуском продукции): доходы от реализации, платежи за сырье и материалы, постоянные издержки и др.; инвестиционная (обеспечение операционной деятельности): доходы от инвестиций в ценные бумаги, продажа активов, увеличение оборотного капитала, приобретение основного капитала и др.; финансовая (средства реализации операционной и инвестиционной деятельности): собственный, заемный капиталы, погашение долга, выплата дивидендов и др.

Показатели КЭ: 1) Поток реальных денег- разность между притоком и оттоком денежных средств от операционной и инвестиционной деятельности в каждый период реализации проекта; 2) Сальдо реальных денег- это разность между притоком и оттоком денежных средств от трех видов деятельности в каждый период реализации проекта. Положительная величина сальдо реальных денег говорит о ликвидности проекта, отрицательная – проект является банкротом.

##### Оценка рисков

Риск- это вероятность потери части ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления инновационной деятельности. Риск связан с неопределенностью, которая обусловлена: неполнотой знаний об окружающей среде, случайностью, противодействием( форс-мажор, действия конкурентов).

3 результата риска: 1.отрицательный (убытки), 2.нулевой (безубыточный), 3.положительный (выгода)

Степень риска характеризуется разностью между максимальным и минимальным размерами ожидаемых доходов. Чем больше этот диапазон, тем выше степень риска.

Риски бывают:

* по природе возникновения: *объективные*, независимые от организации (инфляция, уровень конкуренции) и *субъективные*, зависящие от деятельности организации (производственный потенциал, техническое обеспечение, кадровый потенциал)
* по сфере деятельности: риски фундаментальных и прикладных исследований (в научной сфере); риски опытно-конструкторских и экспериментальных разработок; риски основной деятельности; риски кредитно-финансовой деятельности
* по месту возникновения: *коммерческий* (возникает из-за изменения конъюнктуры рынка, изменения конкуренции в процессе покупки сырья, материалов и реализации товаров, снижение объемов реализации и, следовательно, прибыли); *производственный* (риск невыполнения организацией своих обязательств из-за недостаточного персонала, недостаточной разработки планов); *финансовый* (возникает в процессе ведения финансовой деятельности из-за нехватки ликвидных активов, плохо налаженного контроля); *технический* (при выборе техники, технологии, что ведет к устареванию базовой модели и, следовательно, к снижению конкурентоспособности); *политический* (связан с изменением политической ситуации и деятельностью государства); *риск форс-мажорных обстоятельств.*

## Вопрос Логистика как современная концепция управления.

*Логистика*- направление хозяйственной деятельности, которое заключается в управлении материальным потоком и связанные с ним информационными и финансовыми потоками в сферах производства и обращения на основе системного подхода, обеспечивающего комплексную минимизацию издержек и прибыли.

Шесть золотых правил:

1. нужный товар
2. необходимого качества
3. в нужном количестве
4. в нужное время
5. в нужное место
6. с минимальными издержками

*Логистическая система-* адаптивная система с обратной связью, обеспечивающая выполнение операций с материальным потоком в рамках определенного экономического объекта.

Подсистемы логистики:

\*служба закупа (МТС) \*складское хозяйство \*управление запасами \*транспортная логистика \*информационная система \*сбытовая логистика \*производство

Уровни логистики: микрологистика (решает локальные вопросы в рамках отдельных элементов логистики (производство – внутрипроизводственная логистика)) и макрологистика (анализ рынка поставщиков и потребителей, выработка общей концепции распределения, региональные маршруты доставки продукции и т.д.)

Основные принципы логистики:

1) *Системный* подход, предполагает последовательный переход от общего (цели управляющей системы) к частному (анализ и выбор подсистем). В первом случае объекты управления делятся по сферам управления (производство, сбыт, снабжение), во втором – по конечному продукту.

2) *Экономические компромиссы.* Основные этапы:

На 1-ом этапе основной экономический критерий – совокупные издержки на материальное распределение, что позволяет минимизировать издержки хранения и транспортировки

На 2-ом этапе основной критерий – совокупные издержки фирмы, включая издержки транспортировки, хранения, производства и сбыта. Учитываются интересы всех структурных подразделений фирмы.

3-ий этап – сфера компромиссов расширяется до внешней среды хозяйствования. Критерий – максимальное удовлетворение интересов всех участников экономического воздействия, включая поставщиков, производителей, потребителей и обслуживающие организации рыночной инфраструктуры.

3) *Ориентация на клиента* – основа логистического управления – обязательна как при разработке рыночной стратегии фирмы, так и при организации внутрифирменного управления.

Маркетинг представляет собой систему управления, позволяющую приспосабливать производство к требованиям рынка в целях обеспечения выгодной продажи товаров. А выявленный маркетингом спрос должен своевременно удовлетворяться посредством быстрой и точной поставки. Это возможно лишь при налаженной системе логистики. Логистика дополняет и развивает маркетинг, увязывая потребителя, транспорт и поставщика в мобильную, технико-технологичную и планово-экономическую согласованную систему.

 Природа логистической деятельности предполагает возможность оказания потребителю материального потока разнообразных логистических услуг. Логистический сервис связан с процессом распределения и представляет собой комплекс услуг, оказываемых в процессе поставки товаров. Объектом сервиса являются различные потребители материального потока. Осуществляется логистический сервис либо самим поставщиком, либо экспедиторской фирмой, специализирующейся в области логистического сервиса.

Все работы в области логистического сервиса можно разделить на три группы:

1. предпродажные (по формированию логистического сервиса: определение политики фирмы в сфере оказания услуг, а также их планирование)
2. работы по оказанию логистических услуг, осуществляемые в процессе продажи товаров (наличие товарных запасов на складе; исполнение заказа, в т.ч. подбор ассортимента, упаковка, формирование грузовых единиц)
3. послепродажный логистический сервис (гарантийное обслуживание, обязательства по рассмотрению претензий покупателей, обмен и т.д.)

Критерии качества:

* *надежность поставки* – определяется надежностью соблюдения сроков выполнения отдельных видов работ, которые включает в себя процесс поставки; существенным фактором, влияющим на надежность поставки, является наличие обязательств (в договоре), в силу которых поставщик несет ответственность в случае нарушения сроков;
* *полное время от получения заказа до поставки партии товаров*, которое включает: время оформления заказа, время изготовления, время упаковки, время отгрузки, время доставки (соблюдение срока поставки зависит от того, насколько точно выдерживаются эти составляющие).
* *гибкость поставки* (способность поставляющей системы учитывать особые положения клиентов: возможность изменения формы заказа, способа передачи заказа, вида тары и упаковки, возможность отзыва заявки на поставку, возможность получения клиентом информации о состоянии его заказа и др.)
* *наличие запасов на складе поставщика*
* *возможность предоставления кредитов*
* *и др.*

Основные задачи логистики :

Снабжения*: сроки закупки (должны быть обоснованно выдержанными); обеспечение точного соответствия между количеством поставок и потребностью в них; качество; входной транспорт*

*Производства:* распределение между складами, выполнение требований, управление готовностью

*Распределения:* планирование процесса реализации; организация получения и обработки заказа; организация отгрузки продукции; организация доставки и контроль за транспортировкой; организация послепродажного обслуживания.

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

**12 вопрос Становление и развитие представлений о качестве.**

Качество продукции относится к числу важнейших показателей деятельности предприятия. Повыше­ние качества продукции в значительной мере определяет выживаемость предприятия в условия рынка, темпы НТП, рост эффективности производства, экономию всех видЬв ресурсов, используемых на пред­приятии. Рост качества продукции - характерная черта работы всех ведущих фирм мира. И конкуренция между фирмами развертывается главным образом на поле качества выпускаемой продукции.

Понятие качества продукции регламентировано государственным стандартом ГОСТ 15467 -79 «Управление качеством продукции. Основные понятия. Термины и определения».

**Под качеством** понимается совокупность свойств продукции, обуславливающих их пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением. Если качество продукции не ограничивается одним свойством, а представляет собой совокупность свойств, то вполне естественно выделить эти свойства. Свойства продукции количественно выражаются в показателях качества. Общепризнанна классификация десяти групп свойств и соответственно показа­телей:

**1. Показатели назначения** - характеризуют полезный эффект от использования продукции по на­значению и обуславливают область применения продукции.

**2. Показатели надежности** - характеризуют безотказность, сохраняемость, ремонтопригодность, а также долговечность изделия.

**3. Показатели технологичности** - характеризуют эффективность конструкторско-технических ре­шений для обеспечения высокой производительности труда при изготовлении, ремонте продук­ции.

**4. Показатели стандартизации и унификации** - это насыщенность продукции стандартными, унифицированными и оригинальными составными частями по сравнению с другими изделиями.

**5. Эргономические показатели** - отражают взаимодействие человека с изделием и комплекс ги­гиенических, антропометрических, физиологических и психологических свойств человека, про­являющихся при пользовании изделием.

**6. Эстетические показатели** - характеризуют информационную выразительность, рациональность формы, целостность композиции, совершенство исполнения и стабильность товарного вида изде­лия.

**7. Показатели транспортабельности** - выражают приспособленность продукции для транспорти­рования.

**8. Патентно-правовые показатели** - характеризуют патентную защиту и патентную чистоту про­дукции и являются существенным фактором при определении конкурентоспособности.

9. **Экологические показатели** - уровень вредных воздействий на окружающую среду, которые воз­никают при эксплуатации или потреблении продукции.

10. **Показатели безопасности** - характеризуют защиту покупателя и обслуживающего персонала при монтаже, обслуживании, ремонте, хранении, транспортировании и потреблении продукции.

Итак, качество продукции в условиях современного производства является важнейшей составляющей эффективности, рентабельности, и ему должны уделять постоянное внимание все работники предприятия - от директора до исполнителя отдельной операции.

Вся процедура по проектированию, обеспечению, сохранению качества объединяется в общее понятие - управление качеством.

**Управления качеством** - это действия, осуществляемые при создании и эксплуатации или потреблении продукции, в целях установления, обеспечения и поддержания необходимого уровня качества. При управлении качеством объектом управления являются процессы, от которых зависит качество продукции. Они организуются и протекают на всех стадиях жизненного цикла продукции (допроизводственной, производственной и после...)

Выработка управляющих решений осуществляется путем сопоставления информации о фактическом состоянии управляемого процесса с его характеристиками заданными программой управления. При этом важную часть программы УПК составляет нормативная документация (Технические задания, Тех­нические условия, стандарты, чертежи...). Управляющие воздействия должны быть направлены соответственно на сохранение фактического состояния управляемого процесса и корректировании его.

При управлении качеством продукции используются ряд методов:

**1. Экономические-это**  правила ценообразования, условия кредитования, экономические санкции за несоблюдение требований стандартов и ТУ, правила возмещения экономического ущерба потребителю за реализацию недоброкачественной продукции.

**2. Методы материального стимулирования** - предусматривают как поощрение работников за создание и изготовление высококачественной продукции, так и «взыскание за ущерб, причиненный ее недоброкачественностью.

**3. Организационно-распорядительные методы -** осуществляемые путем обязательных для испол­нения директив, приказов, указаний руководителей. Сюда можно отнести и требования нормативной документации.

**4. Воспитательные методы** - оказывают влияние на оказание и настроение участников производст­венного процесса, побуждающие их к высокооплачиваемому труду и четкому выполнению специаль­ных функций УКП (моральное поощрение, воспитание гордости за честь заводской марки...).

**13 вопрос Система менеджмента качества.**

На предприятии УПК должно осуществляться системно. Система УК представляет собой организа­ционную структуру, распределение ответственности, процедуры, процессы и ресурсы, необходимые для осуществления общего руководства качеством. Руководство должно разрабатывать, создавать и внедрять систему качества как средство, обеспечи­вающее проведение определенной политики и достижения поставленных целей.

Основными задачами СМК являются:

* формирование высокого уровня качества продукции при ее разработке;
* обеспечение установенного уровня качества продукции при ее производстве;
* эффективное использование продукции и поддержание достигнутого уровня качества на стадии обращения и эксплуатации.

Функции СМК:

- прогнозирование, - планирование, разработки и постановки продукции на производство, - технологическая подготовка производства, - МТС,

- метрологическое обеспечение, - обеспечение стабильного уровня качества,

-аттестация продукции, - подбор, расстановка, воспитание и обучение кадров,

-стимулирование, - организация хранения, - контроль и гос.надзор, - правовое обеспечение.

Организациооно-методической основой СМК являются стандарты предприятий, которые определяют задачи и функции всех служб предприятия, устанавливают порядок их взаимодействия.

Накопленный в различных странах опыт по разработке и внедрению в практику СМК на предприятии был обобщен Международной организацией по стандартизации (ИСО) путем разработки комплекса международных стандартов.

Стандарты в семействе стандартов ИСО 9000 носят общий описательный характер и не зависят от какой-либо конкретной отрасли промышленности или экономики. Вместе взятые они содержат руководящие указания по управлению качеством и моделям обеспечения качества. Они содержат описание того, какие элементы должны включать системы качества, а не того, как конкретная организация должна реализовывать эти элементы.

Семейство ИСО 9000 охватывает все международные стандарты, разработанные Техническим комитетом ИСО 176 «Общее руководство качеством и обеспечение качества». **Семейство ИСО 9000 включает:**

все стандарты с номерами ИСО 9000-9004, в том числе части стандарта ИСО 9000 и стандарта 9004; все стандарты с номерами ИСО 10001-10020, в том числе все их части; - ИСО 8402.

**Для удобства пользования стандарты распределены по четырём группам:**

1) Основополагающие стандарты (стандарты ИСО серии 9000).

2) Стандарты по проверке систем качества.

3) Стандарты по категориям продукции.

4) Стандарты и проекты по элементам систем качества.

Ядро стандартов семейства составляют **основополагающие стандарты ИСО серии 9000:** ИСО 9000-1. Общее руководство качеством и стандарты по обеспечению качества - Часть 1: Руководящие указания по выбору и применению.

ИСО 9001. Системы качества. Модель для обеспечения качества при проектировании, разработке, производстве, монтаже и обслуживании.

- ИСО 9002. Системы качества. Модель для обеспечения качества при производстве, монтаже и обслуживании.

- ИСО 9003. Системы качества. Модель для обеспечения качества при окончательном контроле и испытаниях.

ИСО 9004-1. Управление качеством и элементы системы качества - Часть 1: Руководящие указания. ИСО 8402. Управление качеством и обеспечение качества. Словарь.

В новых версиях подчеркивается, что стандарты ИСО серии 9000 описывают, какие элементы должны включать системы качества, но стандарты не устанавливают, каким образом конкретная организация должна внедрять эти элементы. Таким образом, МС ИСО 9000 определяют, что необходимо сделать для управления качеством, а не то, как это должно быть сделано. Это связано с тем, что ответ на вопрос «как» зависит от таких факторов, как размер организации, культурный фон, тип промышленности и т. п.

МАРКЕТИНГ

##### 14 вопрос Жизненный цикл товара : понятие, характеристика основных этапов

Для правильного формирования действий фирмы в отношении ее товаров или товарных групп следует учитывать наличие финансовых и других ресурсов, четко определить стадии «жизненного цикла» , на которых находится каждый товар на определенном сегменте рынка.

*Стадия внедрения* -это решающий момент в жизни товара, когда становится ясно, получит ли фирма высокую прибыль, или она окажется незначительной.

*Стадия роста –* показывает динамичный рост объема продаж: если потребитель дают хорошую оценку товару, то он быстро покрывает все издержки и становится источником прибыли.

*Стадия зрелости –*когда товар имеет свой рынок, пользуется стабильным спросом.

*Стадия спада –*наступает, когда происходит насыщение рынка товаром, появляются более совершенные товары –конкуренты.

Для предприятия важно вовремя определить момент приближение спада объема продаж и для этого используют следующие методы:

* расширение области существующих товаров за счет технического усовершенствования:
* предложить товар на новые потребительские рынки :
* предложение товара новым географическим рынкам :

Применение указанных методов позволяет продлить жизненный цикл товара, оттянуть его уход с рынка.

15 вопрос Виды и фукции каналов распределения

*Канал распределения –* это совокупность действий взаимозависимых организаций и физических лиц, которые делают товар или услугу доступной для использования или потребления.

*Функции каналов распределения*:

* стимулирование сбыта путем создания и распространения информации о товаре:
* стимулирование контактов с потенциальным покупателем:
* установление контактов с потенциальным покупателем:
* приспособление товара к требованиям покупателей:
* проведение переговоров с потенциальными потребителями продукции
* организация товародвижения
* финансирование товародвижения

Организация работы каналов распределения требует

**Во-первых** решения вопроса о том, какой тип распределения адекватно соответствует товару и рынку на который этот товар направлен. Существует три типа распределения:

1. Интенсивное распределение - применяется к товарам массового спроса и предусматривает наличие этого товара в возможно большем количестве торговых предприятий для соблюдения требований удобства приобретения.

2. Распределение на правах исключительности предусматривает более изощренный сбыт, возможность контроля за сбытом, повышение имиджа товару, а также возможность применения наценок. Применяется по отношению к ограниченному числу дилеров при этом к ним выдвигается требование не торговать товарами конкурентов (для фирменной, новой продукции).

3. Выборочное (селективное) распределение - это сочетание двух предыдущих подходов, позволяющее добиться необходимого охвата рынка при более тесном контроле за сбытом и с меньшими издержками (фирменные магазины «мясопродукты», торгующие другими товарами).

**Во-вторых,** проблемой организации работы каналов распределения является отбор участников рынка, который осуществляется с помощью применения каналов распределения различных уровней.

**Каналы распределения различных уровней:**

1. Производитель - Потребитель (канал нулевого уровня)

2. Производитель - Розничный торговец - Потребитель (одноуровневый канал распределения -один посредник)

3. Производитель - Оптовый торговец - Розничный торговец - Потребитель (двухуровневый канал)

4. Производитель - Оптовый торговец - Мелкооптовый - Розничный торговец – Потребитель (трехуровневый канал) Чем больше уровней, тем больше распределяются расходы по участникам распределения.

Организация работы каналов распределения в зависимости от стадии жизненного цикла товара.

**Типы посредников:**

**Дилер** - это мелкооптовые или оптовые посредники, приобретающие товар у производителя или другого собственника по договору поставки.

**Дистрибьютор** - это оптовые или розничные посредники, которые получают право от производителя или другого собственника продукции на продажу этой продукции в рамках определенной сбытовой территории в течение определенного срока.

**Комиссионер** - это мелкооптовый или розничный посредник, который заключает договор < поставке продукции с потребителями, но при этом производитель остается собственником продукции до передачи и оплаты конечным потребителем (на счет комиссионера).

**Агент** - это посредники, выступающие в качестве представителя или помощника другого основного по отношению к нему лица - *принципала.* Как правило, агенты - юридические лица, заключающие сделки от имени и за счет *принципала* (агент по недвижимости, страхованию).

**Брокер** - это посредники при заключении сделок. Которые обеспечивают встречу контрагентов (участников сделки). Брокеры не вступают в договорные отношения ни с одной из сторон и действуют только лишь на основании отдельных поручений.

**Основные критерии выбора посредников:**

1. Возможность и целесообразность контроля посредников.

2. Возможности по финансированию работы посредников.

16 вопрос Конкуренция : понятие конкуреноспособности товара.

*Конкурентоспособность товара –* это совокупность его характеристик и сопутствующих его продаже и потреблению услуг, отличающих данный товар от товаров –аналогов по степени удовлетворения покупательских потребностей , по уровню затрат на его приобретение и эксплуатацию, то есть способность соответствовать ожиданиям потребителей , способность быть проданным.

Конкурентоспособность товара делится на *ценовую и неценовую.*

 ЦЕНОВАЯ КОНКУРЕНЦИЯ :

* между продавцами однородной продукции, пытающимися за счет низкой цены вытеснить конкурентов и обеспечить наибольший сбыт, в результате чего снижается цена предлагаемых товаров
* между покупателями в одной отрасли , сопоставляющими варианты цены с потерями , которые может понести покупатель в результате не удовлетворения потребности, величина этой потери – покупатель повышает цену за нужный товар
* между покупателями и продавцами, результат которой зависит от соотношения конкурирующих сил в отрасли
* между отраслями - выпускающими товары конкуренты.

НЕЦЕНОВАЯ (КАЧЕСТВЕННАЯ) КОНКУРЕНЦИЯ:

* рыночная цена возрастает не пропорционально качеству товара , а как бы опережая его, и наоборот при снижении технического уровня и качества товара относительно общепризнанного уровня цена снижается более прогрессивно по сравнению с этим уровнем.

Конкурентное преимущество имеет та продукция, над которой поработали ни только инженеры , ученые, технологи, но и дизайнеры, маркетологи и специалисты сервиса.

Совершенствование потребительских свойств сервиса и продукции и расширение сферы услуг приводят к тому, что цена единицы потребительской стоимости снижается медленнее по сравнению со снижением трудовых затрат на ее производство. При этом происходит рост качества и цен (рост качества опережает рост цен) следовательно конкуренция качества одна из форм проявления конкуренции цен.

17 вопрос Отбор целевых рынков : сегментирование рынков , позиционирование товара.

Рынок состоит из групп покупателей , которые отличаются другот друга различными признаками , в зависимости от чего фирма и выбирает способ деления рынка на сегменты.

 *Сегмент рынка –* это большая группа потребителей внутри рынка , определенная по каким либо признакам.

 *Сегментирование –* маркетинговая деятельность фирмы направленная на наиболее точный выбор целевого рынка.

*Основные признаки сегментирования потребительских рынков:*

1. Географические ( регион, город, климат)
2. Демографические (возраст, размер семьи, пол, род занятий)
3. Психологические признаки (образ жизни, особенности личности)
4. Поведенческие (повод для совершенствования покупки, искомые выгоды, статус пользователя, отношение к товару и т.д.)

*Основные признаки сегментирования товаров производственного назначения:*

1. Демографический (отрасль, размеры потребителей, местонахождение)
2. Операционные ( технология, статус пользователя, объем товаров)
3. Практика закупок (организация снижения, профиль фирмы, структура отношений заказчиком)
4. Особенности личности покупателя ( сходство покупателя и продавца, отношение к риску, лояльность)

Составление профиля сегмента. Для каждого выделенного сегмента (кластера) составляется профиль, описывающий свойственные данному сегменту позицию, модель покупательского поведения, демографические характеристики и т. п. Обычно кластерам присваиваются наименования описательно­го характера, типа бережливые домохозяйки, энергичные мужчины} депрессивные любительницы шо­колада.

Критерии эффективного сегментирования:

1. Измеримость, фирма должна иметь возможность оценить размеры, покупательскую способность и другие характе­ристики рынка.

2. Размер, сегменты должны быть достаточно большими для покрытия расходов и обеспечения прибыли фирмы. Сег­мент - максимально однородная группа, которая одинаково воспринимает направленную на них программу марке­тинга.

3. Доступность, продавцы должны иметь возможность выхода на выбранные сегменты в целях их обслуживания.

4. Отличительные черты, сегмент должен составлять отличную от других группу потребителей, характеризующуюся

одинаковой реакцией на различные элементы программы маркетинга.

Активность, активное восприятие потребителя разработанной для них программы маркетинга. Сегмент - часть рынка, со­ставляемая товарами с одинаковыми потребительскими характеристиками.

Оценка сегментов рынка - при оценивании различных сегментов рынка компания должна учи­тывать два момента:

- привлекательность сегмента (оценка конкурентов, рассмотрение возможности появления товаров-заменителей, оценка покупательной способности, наличие сильных поставщиков сырья, оборудования, которые могут повышать цены и снижать качество или количество заказываемых товаров)

- возможности компании в отношении этого сегмента (соответствие разработки сегмента долговре­менным целям компании, технологическим возможностям, квалификации персонала...)

4. Выбор сегмента рынка.

Отбор целевых рынков позволяет получить ответ на вопрос: как из множества вариантов выбрать тот, который наиболее соответствует возможностям фирмы. Фирма должна сделать выбор из пяти целе­вых сегментов рынка:

1. Концентрация на единственном сегменте рынка

2. Ориентация на покупательскую потребность

3. Ориентация на потребительскую группу

4. Выборочная специализация

5. Полный охват рынка

В целях обеспечения определенному товару четко отличного от других товаров места на рынке и создания целевых потребителей необходимо *позиционирование товара* на выбранном сегменте рынка.

 Когда фирма принимает решение о закреплении на конкретном сегменте рынка определенного товара, она должна проанализировать все товары и услуги, предлагаемые на данном сегменте рынка , выяснить, почему потребители предпочитают именно эти товары и услуги , по каким ценам их покупают и разработать комплекс маркетинга.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**18 вопрос. Типы конкурентных преимуществ.**

Стратегии конкурентного преимущества:

*Лидерство в минимизации издержек* – фирма стремится произвести товар или услугу по более низкой в сравнении с ее конкурентами стоимости. Ценовой лидер выбирает низкий уровень продуктовой дифференциации и игнорирует сегментирование рынка. Он работает на среднего потребителя, обеспечивая пониженную цену. Ценовой лидер защищен от будущих конкурентов своим ценовым преимуществом. Более того, так как ценовое лидерство обычно требует рынка больших размеров, укрепляется его позиция в "торговле" с поставщиками. Преимуществом ценового лидера является наличие барьеров входу, так как другие компании неспособны войти в отрасль, используя цены лидера. Таким образом, ценовой лидер находится в относительной безопасности, пока он сохраняет ценовое преимущество. Принципиальной опасностью для него является нахождения конкурентами путей снижения своих издержек (например, при изменении технологии).

*Лидерство в дифференциации*- когда поставщик предлагает потребителям товары, существенно отличные от продукции конкурентов. При этом компании могут использовать повышенную (премиальную) цену. Достоинством стратегии дифференциации является безопасность компании от конкурентов до тех пор, пока потребители сохраняют устойчивую лояльность к ее продукции. Это обеспечивает ей конкурентные преимущества. Дифференциация и широкая лояльность покупателей создают барьеры входу других компаний, которым для этого необходимо выполнять конкурентоспособные разработки. Заменяющие продукты могут создать угрозу только при способности конкурентов производить продукты, удовлетворяющие в такой же степени потребителей и способные сломать устойчивую лояльность к дифференцированной компании. Основной проблемой такой компании остается поддержание уникальности в глазах потребителей, особенно в условиях имитации и копирования. Угроза может также возникнуть из-за изменения запросов и вкусов потребителей. Изменения в технологии производства (например, появление ГПС) делает разницу между стратегиями ценового лидерства и дифференцирования менее заметной. Фирмы могут осуществлять политику дифференциации при низких издержках.

*Фокусирование*- выбирается ограниченная группа сегментов(по географическому принципу, типу потребителя, сегментом из диапазона продуктов). Выбрав сегмент, компания использует в нем или дифференциацию, или низкоценовой подход. Если она использует низкоценовой подход, то конкурирует с ценовым лидером в том сегменте рынка, где последний не имеет преимущества. Если компания использует дифференциацию, то она выигрывает на том, что дифференциация производится в одном или немногих сегментах. При этом чаще всего используется отличительное преимущество в виде качества на основе своей компетентности в узкой области. Конкурентные преимущества компании ее отличительного преимущества. Это дает ей хорошую конкурентную силу относительно покупателей, так как они не могут получить такой же продукт в другом месте. По отношению к сильным поставщикам, однако, фокусирующая компания находится в худшем положении, так как она закупает в сравнительно небольших объемах. Потенциальным новым фирмам надо преодолеть барьер лояльности, он же снижает угрозу появления заменяющих продуктов. Преимуществом является также более тесная связь с потребителями и возможность более полного учета их нужд. Гибкие производственные системы создают новые преимущества для фокусирующих компаний: небольшие партии можно производить по более низкой цене. Однако в целом возможность экономии на масштабах производства у них ниже. Также их проблема состоит в том, что ниша, на которую работает компания, может внезапно исчезнуть из-за изменений в технологии или во вкусах потребителей. Поскольку имеется угроза, что компании - дифференциаторы будут создавать аналогичные продукты, а ценовой лидер привлекать покупателей низкой ценой, то компания с фокусной стратегией должна находиться в состоянии постоянной обороны своей ниши.

**19 вопрос. Схема процесса стратегического управления. Ее составляющие**

Процесс стратегического управления – этапы, содержание работ и логическая последовательность их выполнения.

*1этап Формулирование миссии*

Миссия- понятие, раскрывающее смысл существования организации и определяющее в общем сферу ее деятельности. Она выполняет важную коммуникационную роль как вовне (для акционеров, поставщиков- что представляет собой фирма, к чему она стремится и чем руководствуется), так и внутри организации (для работников -общие цели организации, осознание своего места в ней).Является основой для выработки целей стратегии организации. Содержание миссии должно включать: производственный профиль (описание продуктов), сферу деятельности (описание рынка), целевые ориентиры, философию организации и имидж фирмы).

*2этап Установление целей*

Цели устанавливаются на основе миссии, предпочтений высшего руководства, позиций занимаемых организацией на рынке и др. факторов. Цель придает осмысленность любым действиям. Сферы установления целей: экономические цели (доходы организации, работа с клиентами, потребности и благосостояние сотрудников) и неэкономические (социальная ответственность). Процесс выработки целей: выявление и анализ трендов в окружении, установление целей для фирмы в целом, построение иерархии целей, установление индивидуальных целей. Критерии формулирования: простота и содержательность.

Долгосрочные цели имеют два назначения: во-первых, они указывают, что надо делать сегодня, чтоб достичь долговременных целей, во-вторых, наличие таких целей толкает менеджера к принятию сегодняшних решений с учетом долгосрочной перспективы.

Краткосрочные цели последовательно указывают, какие немедленные и ближайшие результаты должны быть достигнуты. Они показывают как скорость, которая нужна организации для движения по выбранному пути, так и требуемый уровень действий ("как много и когда" должно быть сделано).

*3 этап Анализ и оценка внешней среды*

Анализ среды предполагает изучение: макроокружения и непосредственного окружения. Анализ направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и какие осложнения ее могут ожидать, если она не сумеет вовремя отвратить негативные выпады, которые может преподнести ей окружение. Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества и пр. Непосредственное окружение анализируется по покупателям, поставщикам, конкурентам, рынку рабочей силы.

*4 этап Управленческое обследование сильных и слабых сторон организации*

Основано на методе SWOT – выделение сначала сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии.

Потенциальные внутренние сильные стороны: четко проявляемая компетентность, адекватные финансовые источники, высокое искусство конкурентной борьбы, хорошее понимание потребителей, признанный рыночный лидер, четко сформулированная стратегия, использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество, собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности, проверенное надежное управление, надежная сеть распределения, высокое искусство НИОКР, наиболее эффективная в отрасли реклама.

Потенциальные внутренние слабости: потеря некоторых аспектов компетентности, недоступность финансов, необходимых  для изменения стратеги, рыночное искусство ниже среднего, отсутствие анализа информации о потребителях, слабый участник рынка, отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации, высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами, устарелые технология и оборудование, потеря глубины и гибкости управления, слабая сеть распределения, слабые позиции в НИОКР, слабая политика продвижения

Потенциальные внешние благоприятные возможности: возможность обслуживания дополнительных групп потребителей, расширение диапазона возможных товаров, снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки, большая доступность ресурсов, ослабление ограничивающего законодательства и пр.

Потенциальные внешние угрозы : ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения  ввода новых рыночных сегментов, ожесточение конкуренции, увеличение продаж заменяющих товаров, усиление требований поставщиков и пр.

Для стратегической перспективы компании особенно значимы сильные стороны, так как они являются краеугольными камнями стратегии и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. В то же время хорошая стратегия требует вмешательства в слабые стороны.

*5 этап Анализ стратегических альтернатив. Выбор стратегии.*

Анализ предполагает следующие направления:

1)Общая стратегия: \*стратегия лидерства (производства товара по более низкой цене чем у конкурентов), \* стратегия дифференцирования (уникальные продукты),\* стратегия фокусирования (преимущество по издержкам или по дифференцирование к узкому сегменту рынка);

2)Стратегические направления: \*отказ**,**\* консолидация (сохранение или расширение доли рынка компании за счет увеличения размеров бизнеса на зрелых рынках) , проникновение на рынок ( увеличение доли рынка на растущих рынках, снижение цен на товары, увеличение расходов на рекламу и пр.),\*разработка продукта,\* разработка рынка, \*диверсификация (вертикальная интеграция- новые виды деятельности, непосредственно связанные с текущим производством; горизонтальная- начало производства продукции, дополняющей текущую, несвязанная – новые продукты за пределами своей отрасли)

3) Средства разработки стратегии: \*внутреннее развитие , \*поглощение (возможность быстрого выхода в новые области рынка), \*совместное развитие и альянсы

*6 этап Реализация стратегии*

Основная задача- создание необходимых предпосылок для успешной реализации. Основные проблемы: \*планирование и распределение ресурсов, \*структура и схема организации, \*управление изменениями стратегии.

*7 этап Контроль*

Обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижений целей и собственно целями, стоящими перед организацией. Стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Он сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию.

**20 вопрос. Теория конкурентных преимуществ**

*Состояние конкуренции в отрасли является результатом действия пяти конкурентных сил:*

***1)Конкуренция в отрасли****.* Интенсивность конкуренции может колебаться от мирного сосуще­ствования до жестких и грубых способов выживания из отрасли. Наиболее сильно проявляет себя конкуренция в отраслях, для кото­рых характерны: \*большое число конкурентов; \*однородность выпускаемых товаров; \*наличие барьеров снижения издержек, например, стабильно высокие постоянные затраты; \*высокие выходные барьеры (когда фирма не может выйти из отрасли, не понеся при этом значительных убытков); \*зрелость, насыщенность рынков .

*Одним из способов уменьшить давление внутриотраслевой конкуренции является использование сравнительных преимуществ, которыми обладает фирма.* Один из вариантов – это деление всех конкурентных стратегий фирм, действующих на одном рынке, на четыре типа:

**Коммутанты** (серые мыши) - маленькие, гибкие, легко под­страивающиеся к изменению рыночного спроса. Часто предлагают товары-имитаторы, товары-подделки. Не при­вязаны прочно к определенной области деятельности. Гибкость и приспособляемость составляют основу конку­рентной стратегии.

**Патиенты** (хитрые лисы) - узкоспециализированные фирмы, хорошо освоившие одну из ниш рынка. Это не очень крупные организации, в течение ряда лет выпускающие продукцию определенного профиля. Конкурентная стратегия - основанные на узкой специализации низкие издержки и высокое качество товара.

**Виоленты** (слоны, львы) -гиганты, мощь которых позволяет им осуществлять кон­троль над рынком, вернее, над его значительной долей. Кон­курентная стратегия - низкие издержки за счет экономии на масштабе и удовлетворение массового спроса покупателей.

**Эксплеренты** (мотыльки) - фирмы, чьим конкурентным преимуществом яв­ляются инновации, новые технологии и товары. Часто слабо связаны с рынком, не имеют достаточных средств для его освоения, широкой маркетинговой деятельности. Более эф­фективно действуют как венчурные (рисковые) подразделения крупных фирм или их дочерние организации.

*2)* ***Сила воздействия продавцов.*** Фирма конкурирует, то есть ведет экономическую борьбу, не только с себе подобными про­изводителями, но и со своими контрагентами-поставщиками, кон­курентами.

Сильные продавцы могут: \*повышать цену на свои товары; \*снижать качество поставляемых продуктов и услуг.

Сила продавцов определяется: \*наличием крупных компаний-продавцов; \*отсутствием заменителей поставляемых товаров; \*ситуацией, когда отрасль, куда осуществляются поставки, - один из неглавных заказчиков; \*решающим значением поставляемых товаров в ряду необхо­димых экономических ресурсов; \*способностью присоединить фирму-покупателя путем вер­тикальной интеграции.

3) ***Сила воздействия потребителя.*** Конкуренция со стороны потребителей выражается: \*в давлении на цены в целях их снижения; \*в требованиях более высокого качества; \*в требованиях лучшего обслуживания; \*в сталкивании внутриотраслевых конкурентов друг с другом.

Сила потребителей зависит от: \*сплоченности и концентрированности группы потребителей; \*степени важности продукции для потребителей; \*диапазона ее применения; \*степени однородности продукции; \*уровня информированности потребителей; \*других факторов.

4) ***Продукты-заменители*.** Обострить конкуренцию может появ­ление товаров, эффективно удовлетворяющих те же потребности, но несколько иным способом.

Препятствиями на пути товаров-заменителей могут быть: \*проведение ценовой конкуренции, которая переключает вни­мание покупателя с проблемы качества на снижение цены; \*рекламные атаки на потребителей; \*производство новых, привлекательных про­дуктов; \*улучшение качества обслуживания при продаже и распро­странении товара**.**

**5) *Потенциальные конкуренты*.** Их появление в отрасли могут преду­предить следующие входные барьеры: \*экономия на масштабе и опыте производства уже обосно­вавшихся в отрасли фирм помогает удерживать издержки на таком низком уровне, который недоступен потенциаль­ным конкурентам; \*дифференциация продуктов и услуг, то есть опора на торго­вые марки, подчеркивающие уникальность товара и при­знание его покупателями ; \*потребность в капитале (очень часто эффективная конку­ренция требует крупных первоначальных инвестиций); \*издержки переориентации, связанные со сменой поставщи­ков, переобучением персонала, научными и проектными разработками нового продукта и т.д.; \* необходимость создания новой системы каналов распреде­ления; \*политика государства, не способствующая проникновению на рынок (высокие таможенные пошлины).

**21 вопрос. Миссия и цели фирмы.**

**Миссия** - это главная цель фирмы, в которой в общих чертах определены основные направления деятельности, раскрыты интересы и ценности для покупателей, обеспечивается справедливое распределение дохода между собственниками и сотрудниками фирмы (создать самый массовый и дешевый автомобиль на свете при высокой оплате рабочим за труд).

**Общий смысл миссии** – объединить сотрудников для ведения какого-либо дела.

При формулировании миссии следует последовательно ответить на следующие вопросы:

\*какова философия организации, т.е. ценности, верования и убеждения, которые будут положены в основу ее деятельности; \*какова сфера деятельности, какие продукты и услуги и для каких рынков, потребителей собирается предлагать организация; \*каковы основные целевые ориентиры, на решение каких задач будет направлена деятельность организации, к чему она стремиться в долгосрочной перспективе; \*каковы возможности и способы осуществления деятельности, в чем сила организации, ее основные компетенции и отличительные возможности; \*какой имидж, образ хочет иметь организация в глазах различных целевых групп и субъектов рынка.

**Основными субъектами**, чьи интересы оказывают влияние на деятельность фирмы, и следовательно должны быть учтены при определении ее миссии, являются: собственники (создающие, приводящие в действие и развивающие организацию для того чтобы за счет присвоения результатов деятельности организации и решать свои жизненные проблемы; сотрудники фирмы (своим трудом непосредственно обеспечивающие деятельность организации, создание и реализацию продукта и продвижение ресурсов извне, получающие за свой труд компенсацию); покупатели продукта (услуги) фирмы (отдающие ей свои ресурсы в обмен на продукт предлагаемый им организацией); деловые партнеры фирмы (находящиеся с ней в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывающие организации коммерческие и некоммерческие услуги и получающие аналогичные услуги со стороны организации); общество в целом (в лице гос.институтов, взаимодействующее с организацией в политической, правовой, экономической и др. сферах макроокружения, получающее от организации часть создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития).

**Четкая и правильная постановка цели:** цель должна быть реальной, достижимой, измеримой, иметь определенный срок для ее достижения и обязательно иметь конечную дату. Цель должна быть четко и однозначно сформулирована, причем обязательно письменно. Правильная постановка цели - это уже половина ее достижения.

Вопросы при постановке целей: 1.Каких результатов или какое состояние вы хотите достичь? 2.Как выглядит идеальная ситуация, к которой вы стремитесь? 3.Вы действительно хотите достичь поставленной цели? 4.Какую цену вы готовы заплатить, и чем пожертвовать для достижения намеченной цели?

**Сфера деятельности** организации отражает то, какой продукт организация предлагает покупателям и то, на каком рынке организация осуществляет реализацию своего продукта.

**Философия** организации находит проявление в тех ценностях и верованиях, которые приняты в организации.

**Имидж** это восприятие компании или ее товаров обществом. Компания работает над совей индивидуальностью или позиционированием товаров для того, чтобы воздействовать на формирование имиджа.

**22 вопрос. Эталонные стратегий развития фирмы; этапы разработки стратегий.**

**Стратегия** - это путь достижения определенных целей, инструмент менеджера для выполнения определенных задач. Что бы определить стратегию, необходимо изучить внутреннее состояние фирмы и внешние факторы. Только четко представляя положение своей компании на рынке, учитывая особенности рынка, менеджер лучше может определить стратегию, способствующую достижению намеченных целей и финансовых результатов.

Эталонные стратегии фирм.

Элементы эталонных стратегий: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология

*Стратегии концентрированного роста* (применение двух первых элементов; продукт, рынок) Сюда попадают те стратегии которые связаны с изменением продукта и рынка и не затрагивают три других элемента. К ним относятся: \*стратегия усиления позиций на рынке (для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия, фирма пытается установить контроль над своими конкурентами); \*стратегия развития рынка (поиск новых рынков для уже производимых продуктов), \* стратегия развития продукта (решение задач роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном рынке); *\** стратегия «Горизонтальной интеграции» (изменяется и продукт и рынок. может осуществляется в виде объединения двух фирм с одинаковым продуктом или одинаковой миссией)

*Стратегии интегрированного роста .* Фирма прибегает к осуществлению таких стратегий если она находится в сильном бизнесе , не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в тоже время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Это осуществляется путем приобретения собственности и путем расширения изнутри: \*стратегия вперед идущей вертикальной интеграции или прогрессивной вертикальной интеграции. (рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем); *\**стратегия обратной вертикальной интеграции (рост фирмы за счет приобретения либо же усиление контроля над поставщиками, а так же за счет создания дочерних структур ,осуществляющих снабжение, отсюда уменьшение зависимости от колебания цен и запросов поставщиков).

*Стратегии диверсифицированного роста. (*Изменяется продукт, рынок, отрасль, технология.) Стратегии реализуются, если фирма дальше не может развиваться с данным продуктом; на данном рынке; в рамках данной отрасли. \*Стратегия центрированная диверсификация (основное производство остается в центре внимания, новый бизнес возникает исходя из возможностей, которые заключаются в использовании: уже используемой технологии; уже освоенном рынке; в использовании специализированной системы распределения), \*стратегия горизонтальной диверсификации *(ориентированная на клиента,* предполагает рост фирмы на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, и по своим качествам являться сопутствующим.), \*несвязанная диверсификация. (фирма расширяется за счет производства технологически не связанных новых продуктов, которые реализуются на новых рынках, то есть, предназначены для другого клиента)

*Стратегии сокращения. –* реализуется когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста, либо когда наблюдается кардинальное изменение в экономике: \*стратегия ликвидации (фирма не может вести дальнейший бизнес); \*стратегии целенаправленного и спланированного сокращения: \*стратегия сбора урожая (представляет отказ от долгосрочного взгляда на бизнес, в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе, применяется к без перспективному бизнесу, постепенному спаду до нуля, нет затрат на ремонт оборудования, обучение кадров и других затрат на осуществление дальнейшего производства); \*стратегия сокращения по частям (характерно для диверсифицированной фирмы, фирма закрывает или продает одно из направлений своего бизнеса); \*стратегия сокращения расходов (ориентирована на устранение небольших источников затрат, носит характер краткосрочных мер. Эта стратегия не долгосрочна).

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА

**1 вопрос Типы производств и их выбор.**

Типы определяются по объему произ-ва:

1. единичное (R>40): - классическое единичное (сегодня одно, завтра другое), - штучное (ювелир., одно и тоже в очень маленьком кол-ве), - опытное.
2. Серийное (2<R<=40): - мелкосерийное, - среднесерийное, - крупносерийное.
3. Массовое (R<=2): - поточное, - не поточное, и т.д.

R – коэф-нт закрепления деталь-операции = кол-во операций, выполняемых подразделением за период **/** кол-во раб. мест в подразделении (показывает в среднем частоту смены технологич. операций на раб. местах

Все раб. места с т.з. сменяемости делятся на:

1) R<=2 – одно и тоже место – одна или две операции над одним и тем же изд-ем в течении продолжит. промежутка времени.

2) 2<R<=40 – одно раб. место – несколько операций над одним и тем же изд-ем или 1 операцию над несколькими изд-ми.

3) R>40 – 1 раб. место делает разные операции над разными изделиями.

Тип производства – комплексная хар-ка технических, организационные и экономических особенностей произ-ва обусловленная: - широтой и постоянностью номенклатуры, - специализацией раб. мест, - видом движения изд-й по раб. местам.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. – очень широкая номенклатура (для классич.пр-ва) и очень узкая (для штучного);
* очень широкая специализация (для классич.пр-ва) и очень узкая (для штучного);
* последовательный вид движения изд-й
 | 1. – ограниченная сериями номенклатура, периодически повторяющаяся;
* средне специализированные раб.места
* параллельно-последовательный вид движения изд-й
 | 1. – непрерывное изготовление, ограниченная номенклатура (узкая, постоянная)
* узкоспециализированные раб.места
* параллельный вид движения изд-й
 |

Организационно-техническая хар-ка типов пр-ва

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Хар-ка | Единичное | Серийное | Массовое |
| Номенклатура | Неограниченная/узкая(шт.) | Ограничена сериями | Ограничена |
| Повторяемость выпуска | Нет/постоянное (шт.) | Периодическое | Постоянное |
| Специализация раб.мест | Очень узкая/очень шир. | Средняя | Узкая |
| Применяемое оборуд-ние | Универсальное/ специализир. | Универсал. и специализир. | Специализир. |
| Основ.рабочие:* квалификация
* специализация
 | Высокая/высокаяВысокая/высокая | СредняяСредняя | СредняяУзкая |
| Квалификация вспомогат.раб. | Средняя/высокая | Средняя | Высокая |
| Степень разработки тех.процесса | Укрупненно/детализированная | Средняя | Детальная проработка |
| Уровень планирования и контроля | Децентрализованный контроль | Централиз-ный (осн.изд-я), децентрализ-ный (всп.изд-я) | Централизованный контроль |
| Преобладающий вид движения изд-й по раб.местам | Последоват-ный | Параллельно-последовательный | Параллельный (для поточ.пр-ва) |

**2 вопрос.Вспомогательные и обслуживающие производства: состав, назначение и основы организации.**

Вспомогательные: - инструментальное хоз-во, - энергетическое хоз-во, - ремонтное хоз-во

Обслуживающие: - транспортное хоз-во, - складское хоз-во

1. **Инструментальное хоз-во:**

Общезаводское Цеховое

-централизованный склад (ЦИС) -инструм. раздаточная кладовая (ИРК)

-инструментальный цех -цеховые мастерские мелкого ремонта

-централизованные мастерские

 восстановления и ремонта

Подчинение: гл. инженер, зам. директора по производству

Основные задачи: I.Стратегические задачи: 1) определение потребности в инструменте; 2) планирование его приобретения; 3) производство собственными силами. II.Оперативные задачи: 1) бесперебойное обеспечение раб. мест.; 2) организация рациональной эксплуатации; 3) учет и хранение.

Показатели оценки: 1) удельный вес затрат на инструмент в с/с изделия; 2) потери основ. произ-ва из-зи сбоев в работе хоз-ва: 3)размер и состояние запасов инструмента и оснастки.

1. **Энергетическое хоз-во:**

Общезаводское Цеховое

-генерирующие и преобразующие -генерирующие и преобразующие

 установки установки цехового значения

-общезаводские сети -внутрицеховые сети

-специализированные цеха -первичные энергоприемники

Подчинение: гл. энергетик

Основные задачи: надежное и бесперебойное обеспечение пред-тия всеми видами энергоносителей в установленные сроки при устан. параметрах (планирование, хранение, учет, собственное производство).

Показатели оценки: 1) удельный вес расходов на энергоносители в с/с изделия; 2) потери основ. произ-ва из-за сбоев в работе хоз-ва: 3) с/с 1 ед. Энергоносителя; 4) энерговооруженность (=суммарная мощность основ. оборуд-я / численность основ. рабочих); 5) коэффициент вторичного использования; 6) энергетический баланс!

**3. Ремонтное хоз-во:**

-ремонтно-механический цех; -электро-ремонтный цех; -ремонтно-строительный цех; -склады оборудования и зап. частей. Виды ремонтов: централизованный (завод), децентрализованный (цех), смешанный (завод+цех)

Основные задачи: 1) планирование и выполнение ремонтов; 2)сокращение затрат на ремонт; 3)аттестация оборудования; 4) участие в разработке процесса модернизации оборудования.

Системы ремонтов:

1. Единая система планово-предупредительных ремонтов ЕС ППР: -капитальный (100%), - средний (узлы и агрегаты), - текущий (отд. части оборудования), - тех. обслуживание (смазка и т.д.). Планируется периодичность и объем работ (план =\ факту).

2.Послеосмотровая система. Планируется периодичность, но не планируется объем («-» большие запасы зап.частей, простой).

3. Стандартный регламентированный ремонт. Планируется периодичность и объем (план=факту).

Показатели оценки: 1) удельный вес затрат на ремонт в с/с изделия; 2) потери основ. произ-ва из-за сбоев в работе хоз-ва: 3) с/с ед. ремонтных работ.

**4. Транспортное хоз-во:**

Уровни: - общезаводской внешний, - цеховой, - внутрицеховой (- общецеховой, - межоперационный)

Виды: - прерывного движения, - непрерывного движения и т.д.

Грузопоток – объем грузов перемещаемых в ед. времени между 2-я точками.

Грузооборот – совокупность грузопотоков (час, сутки, смена)

Основные требования к транспорту: - отвечать требованиям грузопотока (соответствовать), - отвечать технологическим особенностям пр-ва, - минимальные затраты.

Системы транспортировки: 1) устойчивая (шахматка разбита по часам), 2) ожидания (по заявкам – шахматка отсутствует).

Показатели оценки: 1) удельный вес транспортных затрат в с/с изделия; 2) потери основ. произ-ва из-за сбоев в работе хоз-ва: 3) с/с транспортировки 1 ед. груза.

**5. Складское хоз-во:**

Виды: 1. По степени оборудованности (- закрытые, - открытые, - полузакрытые), 2. По наличию подъемно-транспортных средств (- автоматизированные, - не механизированные, - не автоматизированные с использованием подъемно-транспортных средств), - механизированные), 3. По уровню (- общезаводские, - цеховые), 4. По виду хранимых ресурсов (-сыпучих, - жидких, и т.д.), 4. По роли в производственных процессах (- сырья и материалов, - незавершенного произ-ва, полуфабрикатов, - готовой продукции)

Показатели оценки: 1) удельный вес складских затрат в с/с изделия; 2) с/с хранения ед. ресурсов, 3) потери (складские), 3) объем, размер и состояние хранимых ресурсов.

**3 вопрос Принципы организации производства**

Производственные процессы:

Основные вспомогательные обслуживающие

-заготовительные -ремонт и налодка -МТС

-обрабатывающие -инструментальные -транспортные

-сборочные -энергетические -складские

 -строительство и монтаж -уборка

по характеру воздействия на предмет труда:

естественные технологические

без участия человека изменения с применением

(-сушка, -остывание труда человека (механическ.,

под внешней средой) физико-химичес., сборочные и т.д.)

по степени механизации:

- ручные, - механо-ручные, - механизированные, - автоматизированные, - аппаратные процессы

по степени непрерывности:

- прерывные, - непрерывные (эл. энергия, аппаратная металлургия)

по форме воздействия:

прямые аналитические синтетические

один вид сырья – один вид сырья – из нескольких видов сырья –

один вид продукции несколько видов одно изделие

 продукции (нефть) (сборка)

по типу производства:

- единичное, – серийное, - массовое

Принципы: 1) дифференциации и концентрации (Д – разбить весь процесс на мелкие операции, т.ч. 1 раб. место = 1 элимент. «+» обучаемость, производительность, нет переналадок «-» монотонность приводит к снижению качества. К – есть раб. места для того, чтобы на них выполнялся широкий круг операций (РТК, ЧПУ).

2) Стандартизации – использование стандартных конструкций и технологий («+» переналадка, замена, «-» ограничения по выпуску новой продукции)

3) Гибкости – относительно дешево и относительно быстро перейти на выпуск новой продукции

4) Непрерывности – снижение незавершенного произ-ва при водит к снижению суммы оборотных средств

5) Ритмичности – за одинаковое время одинаковый объем продукции («+» планирование)

6) Параллельности – одновременное поступление на сборку отдельных частей

7) Профилактики – профилактические работы дешевле ременота

8) Прямоточность – избегание возвратных движений при транспортировке по технологическому процессу

9) Механизации – исключение ручного труда

10) Пропорциональности - - по технологич. цепочке, - между технологич. цепочками (табурет)

11) Специализации – однородность выполняемых работ каждым производственным подразделениям (технологическая, предметная)

ПРИКЛАДНАЯ ЭКОНОМИКА

**4 вопрос. ОС: понятие, эк. сущ-ность, состав и основ. группировки.**

ОС - материальная часть ОФ (производ.активы, использ-е не однократно или постоянно в течении длительного периода, но не менее 1 года, для произ-ва товаро, оказания рыночных и нерыноч.услуг).

ОС – представляют собой часть имущества, используемую в кач-ве ср-в труда при пр-ве продукции, выполнении работ или оказания услуг, либо для нужд управления орг-ции в течении периода, превышающего 12 мес. или обычного операционного цикла, если он не превышает 12 мес.

Состав ОС: здания, сооружения, жилища, трансп.ср-ва, машины и оборуд-ие, инструмент, измерит. и регулирующие приборы и устройства, производ-ый и хоз-ный инвентарь, вычислит. и орг. техника, рабочий продуктивный и племенной скот, прочие виды материаль-х ОФ, многолетние насаждения, кап.вложения на коренное улучшение земель, кап.вложения в арендов. объекты ОС (включ.ежегодно в сумме затрат, относящихся к принятым в эксплуатац. площадкам не зависимо от окончат.всего комплекса работ), находящ. в собственности земельные участки, объекты природопользования (вода, недра и др.природ.ресурсы).

Классификация:

I По видам ОС

-здания, - сооружения, - жилища, - машины и оборудование, - транстп.ср-ва, - инвентарь произ-ный и хоз-ный, - скот рабочий, продуктивный, племенной, - насаждения

II По местонахождению

- находящиеся в эксплуатации, - в резерве (запасе), - в стадии достройки, дооборудования, реконструкции, - на консервации

III По праву собственности

 - собственные, - в оперативном упр-нии и хозяйств.ведении,

 - полученные в аренду

IV От целевого использования

 - не производственные (не участвующие в производстве),

 - производственные (участвующие в производстве)

V По отраслям

- производящие товары, - отрасли оказывающие услуги

VI Внутриотраслевое деление

- промышленность (добывающая, перерабатывающая, и т.д.)

VII По степени воздействия на предмет труда

- активные (воздействуют на предмет труда- оборудование),

- пассивные (не воздействуют на предмет труда – здания, сооруж-я)

VIII Технологическая и возрастная структура ОС

-токарные, фрезерные и т.п., - деление по возрасту (износу) оборудования

**5 вопрос. Учет, оценка и переоценка ОС.**

ОС могут быть учтены (оценены): - в денежной форме , - в натуральной форме

Стоимостная оценка может быть в виде: - первоначальной,

- восстановительной, - остаточной

Первоначальная стоимость – формируется на момент поступления объекта ОС на предп-ие и обязательно документально фиксируется.

Она формируется в зависимости от способа приобретения:

1. за плату
2. в счет вклада в уставный капитал
3. по договору дарения
4. в обмен на др. имущество

**Первоначальная стоимость ОС** приобретенных за плату – это сумма фактических затрат на приобретение, сооружение и изготовление, за исключением НДС и др. возмещаемых налогов.

**Текущая рыночная стоимость ОС**- это стоимость денежных средств или эквивалентов, которая может быть получена в рез-те продажи объекта или при наступлении срока его ликвидации.

**Текущая восстановительная стоимость ОС** – это сумма денежных средств или их эквивалентов, которая должна быть уплачена в настоящее время, в случае необходимости замены какого-либо объекта ОС.

**Восстановительная ст-сть ОС** определяется путем их переоценки.

**Механизм переоценки** – переоценка проводится на опред.дату, т.к. оценка ОС по первоначальной ст-ти относится к моменту приобретения отдельных инвентарных объектов, а они приобретаются в разные периоды, в следствии чего могут иметь разные цены. Т.о. разница между оценками по первоначальной и восстановительной стоимостям заключается в том, что первоначальная ст-ть ОС выражается в ценах приобретения, сооружения, изготовления соответствующих лет. Тогда как восстановительная ст-ть отражает ОС в одних и тех же ценах – в ценах воспроизводства или по ст-ти новых ОС, подобных действующим.

Цель переоценки – установление реальной стоимости ОС. Она производится не чаще 1 раза в год.

Методы переоценки:

1. Индексный метод – с помощью специально разрабатываемых ГОСКОМСТАТОМ РФ индексов изменения стоимости ОС (индексы-дефлаторы).
2. Прямой пересчет балансовой ст-ти ОС – по документально подтвержденным рыночным ценам по состоянию на 01.01. соответствующего отчетного года.

**Объекты** – все объекты ОС, которые находятся у орг-ции на праве собственности и учитываются в бух. учете на счетах 01 «Основные средства» и 03 «Доходные вложения в материальные ценности». При этом местонахождение объекта не имеет значение.

**Остаточная ст-сть ОС** – 1) разница между первоначальной ст-тью и величиной начисленной амортизации; 2) разница между восстановительной (остаточной) и величиной амортизационных отчислений с учетом индекса пересчета.

**6 вопрос Амортизация ОС.**

**Амортизация** – полное погашение стоимости объекта основных средств, либо списание этого объекта с бух. учета в связи с прекращением права собственности, или иного вещного права.

Порядок начисления амортизации регулируется ПБУ 6/97 и Положением по ведению бух. Учета и бух. отчетности. Согласно этим док-м стоимость ОС погашается по средствам начисления амортизации в течении срока их полезного использования.

Амортизация по объекту ОС начисляется с 1 числа месяца, следующего за месяцем принятия его к бух. учету и производится до полного погашения стоимости объекта ОС, либо списания этого объекта с бух. учета, в связи с прекращением права собственности, иного вещного права и не приостанавливается в течении срока его полезного использовании.

Приостанавливается начисление амортизации:

- во время нахождения объекта на реконструкции и модернизации по решению руководства, продолжительность которых превышает 12 мес.

- по ОС переведенным на консервацию решением руководства на срок более 12 мес.

**Объекты амортизации:**

\* ОС находящиеся на праве собственности, \* на праве хоз.ведения, \* на праве оперативного упр-я, \* в аренде, \* в доверительном упр-нии, \* по ОС полученным безвозмездно (в т.ч. по договору дарения)

**Методы различаются :**

1. для цели бух. учета и отчетности;
2. для исчисления налогооблагаемой прибыли (по единым налогам)

**I. Для цели бух. учета:** если ОС приняты к учету до 01.01.98 г., то применяется линейный (равномерное начисление амортизационных отчислений) способ и может применяться ускоренный метод начисления амортизации. По ОС принятым к учету после 01.01.98 г. могут применяться следующие способа:

**Линейный способ** – годовая сумма определяется исходя из первоначальной стоимости объекта и нормы амортизации исчисленной исходя из срока полезного использования этого объекта.

 Ускоренная амортизация применяется с коэф. ускорения (до 2) (только по объектам, которые обеспечивают повыщ. Производительности труда, по высокотехнологич. отраслям, по эффект. видам машин и оборуд, по перечням МинФина, только по отношен. актив. части ОС).

МП коэф. ускорения в размере 2 раза превыш. норму, но на ряду с применением механизма ускорения амортизации субъекты МП могут списывать допольнительно как амортизац. отчисления до 50% первоначальной стоимости ОС со сроком службы более 3 лет. Списание доп. 50% первонач-ой ст-ти ОС с вышеуказан. сроком службы может производиться единовременно после принятия объекта к бух. учету.

**Способ уменьшаемого остатка** – годовая сумма амортизационных отчислений определятся исходя из остаточной стоимости объекта ОС на начало отчетного года. Нормы аморт. исчислены исходя из срока полез. исп-ния объекта и коэф-та ускорения в размере устанавливаемом в соответствии с законодат. РФ.

**Способ списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования** - при данном методе годовая сумма аморт. отчислений определяется исходя из первоначальной стоимости объекта и годового соотношения, где в числителе – число лет остающихся до конца срока службы объекта, а в знаменателе сумма чисел лет срока полезного использования.

**Способ списания стоимости пропорционально объему продукции** – при данном способе начисление амортизации производится исходя из натуральных показателей объема продукции (работ) в отчет. периоде и соотношения первоначаль. стоимости объекта и предполагаемого объема продукции (работ) за весь срок полезного использования объекта.

**II. Для цели налогооблажения:** амортизация начисляется способами:

 - линейным способом;

 - не линейным способом.

Сумма амортизации для цели н/о определяется ежемесячно в порядке, установленном настоящей статьей. Амортизация начисляется отдельно по каждому объекту амортизируемого имущества.

**1.** Налогоплательщик применяет линейный способ к зданиям, передаточным устройствам, сооружениям, входящим в 8-10 аморт. группам не зависимо от сроков ввода в эксплуатацию этих объектов. К остальным ОС налогоплательщик вправе применять один из указанных выше методов. При применении линейного метода сумма начисленной за 1 месяц амортизации опред-ся как произведение первоначальной (восстановительной) ст-ти объекта и нормы амортизации определенной для данного объекта. R=[1/n]\*100%, где n – срок полезного использования, мес., а R – норма амортизационных отчислений. Σ=R\*Sn, где Sn – первоначальная ст-ть объекта, а Σ - сумма начисленной амортизации.

**2.** При применении не линейного метода сумма начисленной на 1 мес. Амортизации определяется как произведение остаточной стоимости объекта и нормы амортизации, определенной для данного объекта. R=[2/n}\*100%, где n- срок полезного использования объекта в мес., Σ=R\*Sост. – остаточ. ст-ть объекта. При этом, с месяца следующего за мес, в котором остаточная ст-ть объекта амортизируемого имущества достигнет 20% от первоначальной ст-ти этого объекта, амортизация по нему начисляется в следующем порядке: а) остаточ. ст-ть объекта фиксируется как его базовая ст-ть для дальнейших расчетов; б) сумма начисленная за 1 мес. амортизации определяется путем деления базовой ст-ти данного объекта на кол-во месяцев, оставшихся до истечения срока полезного использования данного объекта.

**7 вопрос Оборотные средства**

ОбС- это часть капитала предприятия, вложенного в его текущие активы. Граница между ОС и ОбС определяется длительностью периода, в течение которого оборачиваются те или иные средства. ОС приобретаются только для того, чтобы использоваться в процессе производства в течение длительного периода. Они не предназначены для продажи. ОбС, наоборот, желательно прокручивать в течение года как можно больше. ОС по своему вещественному содержанию- это средства труда, т.е. то, с помощью чего осуществляется трудовая деятельность. ОбС- это прежде всего предметы труда, т.е. то, на что направлен труд.

В состав ОбС входят, и так называемые, фонды обращения (денежные средства, расчеты, готовая продукция). Таким образом, ОбС выполняют 2 функции: \*производственная – денежное обеспечение непрерывности труда, \*денежно-расчетная

***ОбС*** – это совокупность денежных средств, авансированных в оборотные производственные фонды и фонды обращения

***Оборотные производственные фонды*** – это предметы труда, которые находятся в сфере производства и целиком потребляются в течение цикла, а их стоимость переносится на изготовленный продукт.

Назначение оборотных производственных фондов – обеспечение непрерывности производственного процесса и ритмичности производства.

К оборотным производственным фондам относятся:

*Производственные запасы:* а) материалы, включающие определенные элементы: \*сырье и материалы, \*покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия, конструкции и детали, \*топливо, \*тара и тарные материалы, \*запчасти, \*прочие материалы, \*материалы, переданные в переработку на сторону, \*строительные материалы, \*инвентарь и хоз.принадлежности; б) животные на выращивании и откорме

Сырье- предметы труда, которые не проходили промышленной переработки (нефть, уголь, дерево и т.д.)

Материалы- предметы труда, которые прошли первичную обработку в промышленности (металлы, ткани, пиломатериалы и т.д.)

Основные материалы- составляют главное вещественное содержание нового продукта (кожа на обувной фабрике). Вспомогательные материалы- придают продукту внешний вид или определенные свойства (краски, лаки), либо обеспечивают нормальную работу машин (смазочные материалы)

Средства в процессе производства:

а) незавершенное производство (продукция/работы, не прошедшие всех стадий, предусмотренных технологическим процессом, а также изделия неукомплектованные, не прошедшие испытания и ОТК) и производственные фонды собственного производства

б) расходы будущих периодов- расходы, произведенные в отчетном периоде, но относящиеся на стоимость следующих отчетных периодов (затраты на подготовку и освоение производства)

**Фонды обращения**

Нереализованная продукция: готовая продукция на складе; отгруженная, но неоплаченная продукция; товары для перепродажи

Денежные средства: деньги в кассе; на расчетных, текущих, валютных и пр. счетах; ценные бумаги, составляющие краткосрочные финансовые вложения; прочие денежные средства; дебиторская задолженность.

Классификация ОбС:

1. по элементам
2. по сферам оборота : \*сфера производства и \*сфера обращения

ОбС одновременно проходят три стадии кругооборота (снабжение, производство, сбыт), меняя свою форму в материальную и снова в денежную.

1. по охвату нормирования: \* нормируемые (производственные запасы, расходы будущих периодов, готовая продукция, запасы товаров на складе) и \*ненормируемые (готовая продукция отгруженная, но неоплаченная заказчиком, денежные средства и расчеты)
2. \*собственные (уставный капитал, прибыль от деятельности после уплаты налогов, производственные запасы на складе, прибыль приравненная к собственности, выплаты, связанные с отпусками), \*заемные (краткосрочные кредиты)

**8 вопрос. Основные группировки затрат**

1. По месту возникновения:

**Производственные** – все виды затрат, непосредственно связанные с изготовлением продукции. Они образуют производственную себестоимость или издержки производства.

**Коммерческие** – затраты, которые связаны с реализацией готовой продукции. Коммерческие затраты подразделяются на транспортные (погрузка, выгрузка и т.д.) и сбытовые (упаковка, сортировка, хранение и т.д.)

Производственные и коммерческие затраты составляют полную (коммерческую себестоимость).

1. По целесообразности :

**Производительные** – расходы, которые оправданы или целесообразны в данных условиях производства.

**Непроизводительные** – расходы, которые образуются по причинам, связанными с недостатками технологии и организации производства, с потерями от брака, простоями, недостачами и т.д.

1. По способу отнесения на себестоимость отдельных продуктов:

**Прямые** – экономически однородные расходы, относящиеся на себестоимость конкретного вида продукции прямо, непосредственно в соответствии с обоснованными нормами и нормативами (расходы на сырье и основные материалы, топливо и энергия на технологические цели, зарплата произв-ых рабочих)

**Косвенные** – расходы, которые нельзя рассчитать по отдельным изделиям по признаку прямой принадлежности, т.к. они связаны с изготовлением нескольких видов продукции (расходы на содержание и эксплуатацию машин и оборудования (амортизацию обор-ния и трансп. средств; оплату труда вспомогат. рабочих и др.), общепроизводственные (оплата труда аппарата управления цехов, амортизация и текущий ремонт зданий и др.), общехозяйственные (оплата труда аппарата управления, командировочные расходы, канцелярские и др.) и др.). Их группируют в комплексы, а затем включают в себестоимость конкретных видов изделий путем распределения пропорционально какой-либо условной базе.

Это деление затрат возможно при выпуске двух и более видов изделий, т.к. при выпуске однородной продукции все затраты будут прямыми.

1. По отношению к изменению объема производства (с ростом объема производства одни затраты увеличиваются, а другие – не изменяются или изменяются незначительно)

**Переменные** – затраты, величина которых находится в определенной прямой пропорциональной зависимости от изменения объема производства (затраты на сырье, топливо и энергию на технологические цели, оплату труда основных производственных рабочих).

**Условно – постоянные** - это затраты, величина которых не изменяется в зависимости от роста объема производства или изменяется незначительно. Как правило, эти затраты непосредственно не связаны с изготовлением продукции и представляют собой расходы на обслуживание производства и управление (амортизация основных фондов и расходы на текущий ремонт, накладные расходы).

1. По экономическому содержанию

**Основные** – затраты, непосредственно связанные с технологическим процессом изготовления продукции и неизбежные при любых условиях и характере производства независимо от уровня и форм организации управления (затраты на сырье, материалы, топливо и энергию на технологические цели, оплату труда рабочих с отчислениями на соц.нужды, расходы на содержание и эксплуатацию машин и оборудования и др.)

**Накладные** – не связаны непосредственно с технологическим процессом изготовления продукции, а образуются под влиянием определенных условий работы по организации, управлению и обслуживанию производства (оплата труда административно-управленческого персонала; командировочные расходы; расходы на охрану; различные налоги и сборы; общепроизв-ные и общехоз-ные расходы; расходы, связанные с реализацией готовой прод-ции; непроизвод-ные расходы и потери)

1. По степени экономической однородности

**Простые** (однородные) – затраты, состоящие из одного экономического элемента (сырье и материалы, покупные изделия и полуфабрикаты, топливо и энергия на технологические цели, зарплата производственных рабочих, отчисления на соц.нужды)

**Сложные** (комплексные) – затраты, состоящие из нескольких разнородных экономических элементов, имеющих одинаковое целевое назначение (расходы на содержание и эксплуатацию машин и оборудования, общепроизводственные, общехозяйственные расходы, потери от брака, прочие производственные и коммерческие расходы).

1. По возможности планирования

**Планируемые** – неизбежные затраты предприятия, вытекающие из характера его хозяйственной деятельности и предусмотренные сметой затрат на производство.

**Не планируемые** – непроизводительные расходы, не являющиеся экономически неизбежными и не вытекающие из нормальной хозяйственной деятельности предприятия. Это прямые потери, не включаемые в смету затрат на производство; недостачи; потери от порчи сырья и материалов при хранении; потери от брака и простоев.

Также затраты могут группироваться по характеру производства (основное и вспомогательное); по цехам; по видам продукции (работ, услуг); по отдельным заказам; по стадиям производства.

8)по элементам сметы и статьям калькуляции

Смета – составляется на объем, группировка затрат производится по однородным элементам.

Смета необходима:

\*для расчета полных затрат в целом в целом по предприятию и по отдельным видам ресурсов; \*для анализа структуры себестоимости; \*является базой для определения потребностей в оборотных средствах; \*для выявления резервов снижения себестоимости по отдельным видам ресурсов.

Элементы сметы затрат: 1)сырье и основные материалы; 2)вспомогательные материалы; 3)покупные полуфабрикаты; 4)топливо; 5)энергия; 6)амортизация; 7)зарплата ППП (основного и дополнительного); 8)отчисления на соц.нужды; 9)прочее.

Калькуляция – составляется на единицу продукции. Групперовка затрат производитсчя по комплексным статьям и по местам их возникновения. Назначение: \*для определения цены затратным методом, \*для определения рентабельности по отдельным видам прод-ции, \*для анализа резервов по местам возникновения затрат.

**9 вопрос. Калькулирование себестоимости продукции по методу полных затрат.**

**Калькуляция** - это документ, в котором представлены все расходы на производство и реализацию конкретного вида продукции (работ, услуг).

Для определения с/с продукции конкретного вида составляется калькуляция. Калькулирование- процесс установления с/с единицы продукции (работ и услуг ), вырабатываемой предприятием, а результат этого процесса называется калькуляцией.

Калькуляционная единица- это объект по которому определяется с/с. В качестве калькуляционной единицы может выступать вся продукция данного вида, единица продукции конкретного вида, заказ, полуфабрикат и т.д. В основе метода полных затрат лежит деление затрат на прямые и косвенные. Прямые издержки непосредственно относятся на соответствующий вид продукции, а косвенные распределяются пропорционально по какому либо признаку. Таким образом все затраты разбиваются по видам продукции и определяется их полная с/с.

Этот метод применяется:

\*когда сумма косвенных расходов существенно меняется от периоду к периоду или существуют долгосрочные контракты на поставку продукции, \*для обоснования цены затратным методом

**Прямые** – экономически однородные расходы, относящиеся на себестоимость конкретного вида продукции прямо, непосредственно в соответствии с обоснованными нормами и нормативами (расходы на сырье и основные материалы, топливо и энергия на технологические цели, зарплата произв-ых рабочих)

**Косвенные** – расходы, которые нельзя рассчитать по отдельным изделиям по признаку прямой принадлежности, т.к. они связаны с изготовлением нескольких видов продукции (расходы на содержание и эксплуатацию машин и оборудования (амортизацию обор-ния и трансп. средств; оплату труда вспомогат. рабочих и др.), общепроизводственные (оплата труда аппарата управления цехов, амортизация и текущий ремонт зданий и др.), общехозяйственные (оплата труда аппарата управления, командировочные расходы, канцелярские и др.) и др.).

Структура статей калькуляции **полной себестоимости**:

1. Сырье и основ.материалы, 2. комплектующие, 3. заработная плата основ. производственных рабочих, 4. Дополнительная заработная плата производственных рабочих, 5. Отчисления на социальные нужды, 6. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, 7. Цеховые расходы, 8. Общепроизводственные и общехозяйственные расходы, 9. коммерческие и сбытовые расходы

**Цеховаия себестоимость** = с 1 по 7

**Производственная себестоимость** = с 1 по 8

**Сложные (комплексные)** – затраты, состоящие из нескольких разнородных экономических элементов, имеющих одинаковое целевое назначение (расходы на содержание и эксплуатацию машин и оборудования, общепроизводственные, общехозяйственные расходы, потери от брака, прочие производственные и коммерческие расходы).

Наличие комплексных статей обусловлено невозможностью определить эти затраты на конкретный вид продукции, пожтому по этим статьям разрабатываются соответствующие сметы (смета РСЭО). Определяются %-ы этих расходов по отношению к сонов. Зар.пл. или к другим показателям и в соответствии с этими % затраты распределяются по контретным видам продукции. Это вызвано многономенклатурностью производства.

**10 вопрос.Система директ-костинг.**

**Особенности системы:**

**1.Система директ-костинг** базируется на деление затрат на переменные и постоянные**.**

**2.** Себестоимость ед. продукции учитывается и планируется только по переменным затратам, а постоянные затраты не включаются в расчет.

3. Постоянные затраты списываются за счет финансовых результатов в течении того периода, в котором они были произведены

4. Остатки готовой продукции на складе и незавершенное производство оцениваются по переменным затратам.

**Переменные** распределяются по видам продукции, формируя ее с/с. Только по переменным расходам учитывается стоимость остатков незавершенного производства, запасов готовой продукции нам складе и с/с реализованной продукции (Затраты на заработную плату; материальные затраты; затраты на энергию; затраты на ремонт; налоги, взносы, страхование; затраты на амортизацию; проценты, риски; прочие затраты.). Большая часть переменных затрат относится к прямым. Косвенные переменные затраты распределяются по видам производимой продукции пропорционально выручке, з/пл производственных рабочих или трудоемкости. **Постоянные** расходы, величина которых сохраняется при изменении объема продукции, являются расходами периода и не влияют на стоимость запасов и реализованной продукции. Постоянные затраты в с/с не включаются и относятся на убытки (то есть в полном объеме учитываются при определении прибыли отчетного периода) Это приводит к изменению уровня рентабельности при изменении кол-ва проданной продукции.

Объектами калькулирования себестоимости являются прямые затраты и только переменные, зависящие от изменения объемов производства. В калькуляцию входят только производственных расходов, то есть расходов, связанных с изготовлением данной продукции выполнением работ или оказанием услуг, даже если они косвенные.

Особенность расчета прибыли от реализации:

Выручка – переменные затраты=маржинальный доход

Прибыль = маржинальный доход-постоянные затраты.

**Достоинства системы директ-костинг:**

1. Себестоимость становится более обозримой, а отдельные затраты — лучше контролируемыми

2. Директ-костинг позволяет заострить внимание на изменении маржинального дохода по предприятию в целом и по отдельным изделиям (маржинальный доход = постоянные затраты + прибыль)

3. Данная система дает информацию о возможности использования продаж по заниженным ценам, т.е. **установлении нижнего предела цены.** Этот прием применяется в период временного сокращения спроса на продукцию для завоевания рынков сбыта. Руководство устанавливает цену на уровне переменных издержек плюс прибыль.

4. Система позволяет рассчитать критическую точку объема производства

Sв=fc/(s-vc)=FC/СМ

S – валовый доход FC - постоянные затраты SB - объем продаж в критической точке VC - переменные затраты СМ – маржинальный доход

**11 вопрос. Рентабельность: методики расчета и резервы повышения.**

**Рентабельность**- это обобщающий показатель, характеризующий качество работы предприятия ,представляющий собой отношение прибыли к производственным фондам, или к с/с продукции.

Показатель рентабельности характеризует прибыль, получаемого с каждого рубля средств, вложенных в предприятие. Показатели рент-ти явл. важными характеристиками формирования прибыли предприятий, поэтому они явл. обязательными элементами сравнительного анализа и оценки уровня финансового состояния предприятия, эти показатели используются как инструмент инвестиционной политики и ценообразования.

Показатели:

1. **Рентабельность активов** (имущества) – показывает какую прибыль получает предприятие с каждого рубля, вложенного в активы

Ра= Прибыль в распоряжении предприятия / Средняя величина активов \*100%

Имущество: основные средства, нематериальные активы, материалы, расходы будущих периодов, товары, издержки производства и обращения, готовая продукция и т.д.

1. **Рентабельность текущих активов** – показывает, какую прибыль имеет предприятие с каждого рубля, вложенного в текущие активы

Рта= Прибыль в распоряжении предприятия по Ф№2/ Средняя величина текущих активов \*100%

1. **Рентабельность инвестиций** – отражает эффективность использования средств, инвестированных предприятием

Ри= Прибыль до уплаты налогов по Ф№2 / Валюта баланса – краткосрочные обязательства \*100%

1. **Рентабельность собственного капитала** – указывает величину прибыли, получаемой с каждого рубля, вложенного в предприятие

Рск= Прибыль в распоряжении предприятия / Источники собственных средств \*100%

1. **Рентабельность реализованной продукции** – показывает какую прибыль имеет предприятие с каждого рубля реализации.

Ррп= Прибыль в распоряжении предприятия/ Выручка от реализации \* 100%

 Есть другая методика расчета рентабельности реализованной продукции:

Ррп= Прибыль в распоряжении предприятия/ Себестоимость

**Факторы увеличения роста рентабельности:** рост объема пр-ва продукции, снижение её с/с, сокращение времени оборота основных производственных фондов и оборотных средств, рост массы прибыли, лучшее использование фондов( установление цен на оборудование, здания, сооружения, нормы запасов материальных ресурсов, незавершенного пр-ва и готовой продукции). **Одним из гл. источников роста** рент-ти пр-ва явл. увеличение массы прибыли, достигаемой в результате снижения издержек пр-ва, а **основным фактором** явл. снижение с/с продукции. **Повышение** рент-ти пр-ва означает рост отдачи на каждый рубль авансированных средств и тем самым более эффективное их использование.

**12 вопрос Функции цены и методы ценообразования.**

Стоимость товара, выраженная в деньгах, называется ***ценой.***

Цена - экономическое понятие. Совокупность цен представляет собой не только индивидуальную, но и общественную категорию. Цены регулируют как отдельные покупки и продажи товаров потребителям, так и экономические процессы в целом", включая производство, распределение товаров, обмен или потребление благ, оказание услуг. Здесь уже все цены, вместе взятые, с учетом их формирования и изменения действуют как общий, единый, целостный ценовой механизм. ***В этом функция цен* и их** воздействие на экономику в масштабах не только личности и семьи, но и предприятия, отрасли, территории, страны.

***Цель политики ценообразования*** *-* определить такую цену на реализуемую продукцию, которая позволит достичь объема продаж, максимизирующего прибыль. Прибыль - это функция цены, объема, себестоимости и ассортимента продукции.

При разработке политики ценообразования следует учитывать и другие факторы:

- рекламу и маркетинг, - упаковку,- послепродажное обслуживание, - сроки доставки, - надежность поставщиков, - условия кредита.

Этапы формирования цены: \*постановка цели ценообразования, \*определение спроса, \*оценка расходов, \*проведение анализа цен и товаров конкурентов, \*выбор метода установления цен, \*определении окончательной цены и правил ее будущих изменений, \*учет мер государственного регулирования цен.

В зависимости от особенности товара, размеров и фин. мощи предприятия, целей которые оно ставит - методы, которые используются для расчета цены могут быть разными. Влияние на это оказывает степень новизны товара, его качество, стадия жизненного цикла. Причем мин. возможная цена определяется с/с продукции, а максимальная наличием уникальных качеств товара. Таким образом, нужно учитывать не только издержки и прибыль, но и покупательную способность товара и цены конкурентов. Все методы могут быть объединены в группы:

1. Метод полных затрат. Суть метода состоит в суммировании совокупных издержек: т.е. переменные + постоянные + прибыль, которую фирма желает получить. Преимущество метода- простота и удобство, а недостаток заключается в том, что не учитывается спрос и конкуренция, а также не соотносятся на с/с накладные расходы (например аренда).Метод наиболее эффективен при расчете цен на товары пониженной конкурентоспособности, а также на совершенно новые товары не имеющие ценовых прецедентов.

2. Метод маржинального дохода. Суть метода состоит в установлении цены путем добавления прибыли к переменным затратам. При этом расходы предприятия в целом (постоянные расходы) погашаются за счет разницы между ценой реализации и затратами на производство.

3. Метод средней цены. Используется в первую очередь на рынках однородных товаров, т.к. фирма продающая эти товары на рынке с высокой степенью конкуренции имеет ограниченные возможности влияния на цены. Метод особенно привлекателен для тех, кто хочет следовать за лидером. Достоинства: гибкость. Недостатки: несвязан с текущими издержками и не учитывается дополнительные выгоды для клиента.

4. Тендерный метод. Используется там где компании ведут серьезную борьбу за получение контракта. При определении тендера прежде всего исходят из той цены, которую могут назначить конкуренты, поэтому цена определяется на более низком по сравнению с ними уровне. Достоинство: устанавливается привлекательная цена для заказчика. Недостатки: сильная ценовая конкуренция и не учитываются собственные издержки.

ФИНАНСЫ И КРЕДИТ

**13 вопрос. Показатели деловой активности и направление их улучшения.**

Коэффициенты деловой активности позволяют проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства. К ним относятся различные показатели оборачиваемости, которые имеют большое значение для оценки финансового положения компании, поскольку скорость оборота средств, т. е. скорость превращения их в денежную форму, оказывает непосредственное влияние на платежеспособность предприятия. Кроме того, увеличение скорости оборота отражает повышение производственно-технического потенциала фирмы.

**Коэффициент оборачиваемости активов** отношение выручки от реализации продукции ко всему итогу актива баланса — характеризует эффективность использования фирмой всех имеющихся ресурсов, независимо от источников их привлечения, т. е. показывает, сколько раз за год (или другой отчетный период) совершается полный цикл производства и обращения, приносящий соответствующий эффект в виде прибыли, или сколько денежных единиц реализованной продукции принесла каждая денежная единица активов.

**Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности** показывает, сколько раз в среднем дебиторская задолженность превращалась в денежные средства в течение отчетного периода. Коэффициент рассчитывается посредством деления выручки от реализации продукции на среднегодовую стоимость чистой дебиторской задолженности.

**Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности** рассчитывается как частное от деления себестоимости реализованной продукции на среднегодовую стоимость кредиторской задолженности, и показывает, сколько компании требуется оборотов для оплаты выставленных ей счетов. Коэффициенты оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности можно также рассчитать в днях. Тогда мы узнаем, сколько в среднем дней требуется для оплаты соответственно дебиторской либо кредиторской задолженности.

**Коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов** отражает скорость реализации этих запасов. Он рассчитывается как частное от деления себестоимости реализованной продукции на среднегодовую стоимость материально-производственных запасов. Если рассчитать коэффициент то можно узнать, сколько дней требуется для продажи (без оплаты) материально-производственных запасов. В ходе анализа этого показателя необходимо учитывать влияние оценки материально-производственных запасов. В целом, чем выше показатель оборачиваемости запасов, тем меньше средств связано в этой наименее ликвидной статье оборотных средств, тем более ликвидную структуру имеют оборотные средства и тем устойчивее финансовое положение предприятия

**Длительность операционного цикла п**о этому показателю определяют, сколько дней в среднем требуется для производства, продажи и оплаты продукции предприятия; иначе говоря, в течение какого периода денежные средства связаны в материально-производственных запасах.

**Коэффициент оборачиваемости основных средств (или фондоотдача)** рассчитывается как частное от деления объема реализованной продукции на среднегодовую стоимость основных средств. Повышение фондоотдачи, помимо увеличения объема реализованной продукции, может быть достигнуто как за счет относительно невысокого удельного веса основных средств, так и за счет их более высокого технического уровня. Чем выше фондоотдача, тем ниже издержки отчетного периода. Низкий уровень фондоотдачи свидетельствует либо о недостаточном объеме реализации, либо о слишком высоком уровне вложений в эти виды активов.

**Коэффициент оборачиваемости собственного капитала** рассчитывается как частное от деления объема реализованной продукции на среднегодовую стоимость собственного капитала. Этот показатель характеризует либо излишки продаж, либо их недостаточность; либо скорость оборота вложенного капитала; Если он слишком высок, это влечет за собой увеличение кредитных ресурсов и возможность достижения того предела, за которым кредиторы начинают больше участвовать в деле, чем собственники компании. В этом случае отношение обязательств к собственному капиталу увеличивается, увеличивается также риск кредиторов, и компания может иметь серьезные затруднения, обусловленные уменьшением доходов или общей тенденцией снижения цен. Низкий показатель означает бездействие части собственных средств. В этом случае показатель оборачиваемости собственного капитала указывает на необходимость вложения собственных средств в другой, более подходящий в сложившихся условиях источник доходов.

**14 вопрос. Маржинальный доход и анализ безубыточности.**

Данные понятия относятся к операционному анализу, который базируется прежде всего на идее разделения затрат, связанных с производством и реализацией продукции на переменные и постоянные, что обусловливает эффект операционного рычага. Данный эффект дает возможность увеличивать прибыль пред-я за счет изменения соотношения переменных и постоянных затрат.

Операционный рычаг содержит в себе хар-ку меры риска больших потерь прибыли при высоком его значении если объемы сбыта у пред-я будут снижаться. Количественно операционный рычаг показывает на сколько % может измениться операц. прибыль в расчете на каждый % изменения обема реализации.

Jol=🛆OP/OP : 🛆q/q

OP=S-VC-FC=cm\*q-FC CM=cm\*q=p\*q – vc\*q – FC

🛆OP=CM\*🛆q => Jol=CM/CM-FC=CM/OP

Маржинальный доход (CM)= выручка от реализации (S) - переменные затраты (VC)

Операционная прибыль (OP) = Марж.доход (CM) – постоянные затраты (FC).

Чтобы оценить, насколько фактическая выручка от продажи превышает выручку, обеспечивающую безубыточность, рассчитаем запас прочности — процентное отклонение фактической выручки от пороговой:

St=((R-R1)/R)\*100%

где St запас прочности; R — фактическая выручка; R1 — пороговая выручка.

Запас финансовой прочности показывает в каком размере (абсолютном или относительном) в предприятии может уменьшиться объем реализации, чтобы в результате был достигнут порог рентабельности еще не оказавшись в убытке.

Уроверь финанс. рычага может быть высоким в 2-х случаях: 1) если объем продукта, который пред-е может реализовать на рынке не на много превышает порог рентабельности; 2) для отраслей с высоким уровнем механизации, автоматизации процессов (высокие постоянные затраты).

Условия безубыточности: BSVq = FC/CM=(FC+OP)/CM

 Для многономенклатурного производства мы рассматриваем коэф-нт покрытия, а не коэф-нт рентабельности, т.к. коэф-нт вклада на покрытие (маржинальная прибыль) показывает, сколько копеек прибыли будет получено с 1 рубля выручки.

Точка безубыточности:

Под *точкой безубыточности* понимается такая выручка и такой объем производства, которые обеспечивают фирме покрытие всех ее затрат и нулевую прибыль. Расчет точки безубыточности позволяет фирме решить следующие задачи:

1. Поскольку будущий объем продаж и цена товара в значительной степени зависят от рынка, его емкости, покупательной! способности потребителей, эластичности спроса, производитель должен быть уверен, что его затраты окупятся и принесут прибыль в будущем. Если объем спроса, позволяющий окупить затраты и получить прибыль, не сможет быть достигнут вследствие, к при-меру, узости рынка сбыта, то всегда об этом лучше знать до начала производства и осуществления инвестиций.

2. Поскольку выручка зависит от двух компонентов: цены товара и объема продаж, можно рассчитать необходимое изменение каждого из них в том случае, если другой компонент изменится. Например, предприятие вынуждено снизить цену продукции, чтобы сохранить позиции в конкурентной борьбе. Придется увеличить объем продаж, чтобы сохранить размер получаемой ранее прибыли.

3. Если предприятие получает выручку больше той, которая соответствует точке безубыточности, оно работает с прибылью. Эта прибыль тем больше, чем больше разница между фактической выручкой и выручкой, соответствующей точке безубыточности.

Порядок расчета точки безубыточности:

1. предположим, что, расширяя объем продаж, фирма не изменяет продажную цену, поэтому график валовой выручки выглядит как прямая линия.

2. предположим, что затраты растут равномерно, что вполне приемлемо, если предприятие работает с нормальной загрузкой и сильных колебаний в объеме выпуска не наблюдается.

Изображенная точка безубыточности — это точка пересечения графиков валовой выручки и валовых издержек. Раз| мер прибыли или убытков заштрихован. Если фирма продает npодукции меньше объема *Q',* то она терпит убытки, если больше этого объема — получает прибыль. Точка, соответствующая объе-му производства *Q'* и выручке R', получаемой фирмой, и является точкой безубыточности. В этой точке получаемая фирмой выручка равна ее валовым издержкам, при этом прибыль равна нулю. Выручка, соответствующая точке безубыточности, называется пороговой *выручкой.* Объем производства (продаж) в точке безубыточности называется *пороговым объемом производства (продаж).*

Sв=fc/(TR-vc)

**15 вопрос. Виды: прибыли и методы расчета прибыли.**

Прибыль — это часть чистого дохода, который непосредственно получают субъекты хозяйствования после реализации продукции.

Количественно она представляет собой разность между чистой выручкой и полной себестоимостью реализованной продукции.

Основными задачами анализа финансовых результатов деятельности являются: систематический контроль за выполнением планов реализации продукции и получением прибыли; определение влияния как объективных, так и субъективных факторов на финансовые результаты; выявление резервов увеличения суммы прибыли и рентабельности; оценка работы предприятия по использованию возможностей увеличения прибыли и рентабельности; разработка мероприятий по использованию выявленных резервов.

Общий финансовый результат хозяйственной деятельности в бухгалтерском учете определяется на счете прибылей и убытков путем подсчета и балансирования всех прибылей и убытков за отчетный период. Хозяйственные операции на счете прибылей и убытков отражаются по накопительному принципу, т.е. нарастающим итогом с начала отчетного периода.

 Другим принципом определения финансовых результатов является использование метода начисления. По этой причине прибыль (убыток), показанные в отчете о финансовых результатах, не отражают реального притока денежных средств предприятия в результате его хозяйственной деятельности. На счете прибылей и убытков финансовые результаты деятельности предприятия отражаются в двух формах:

как результаты (прибыль или убыток) от реализации продукции, работ, услуг, материалов и иного имущества, с предварительным выявлением их на отдельных счетах реализации;

как результаты, не связанные непосредственно с процессом реализации, так называемые внереализационные доходы (прибыли) и потери (убытки). Внереализационные доходы и потери прямо отражаются по кредиту и дебету счета Прибылей и убытков без предварительной записи на каких-либо других счетах.

Методы расчета основных показателей прибыли:

1. Общая прибыль (валовая) включает финансовые рез-ты от реализации, доходы и расходы от финансовой и инвестиционной деятельности и внереализационные доходы и расходы.

Вал.пр.=выручка-с/с+внереализац.доходы-внереализац.расходы.

2. Прибыль от реализации продукции представляет собой разность между суммой маржинальной прибыли (это разность между выручкой (нетто) и прямыми производственными затратами по реализованной продукции) и постоянными расходами отчетного периода;

3. *Прибыль (убыток) от финансовой деятельности и от прочих внереализационных операций*  определяется как разница между общей суммой полученных и уплаченных: \*штрафов, пени и неустоек и других экономических санкций; \*процентов, полученных по суммам средств, числящихся на счетах предприятия; \*курсовых разниц по валютным счетам и по операциям в иностранной валюте; \*прибылей и убытков прошлых лет, выявленных в отчетном году; \*убытков от стихийных бедствий; \*потерь от списания долгов и дебиторской задолженности; \*поступлений долгов, ранее списанных как безнадежные; \*прочих доходов, потерь и расходов, относимых в соответствии с действующим законодательством на счет прибылей и убытков.

*4. налогооблагаемая прибыль —* это разность между балансовой прибылью и суммой прибыли, облагаемой налогом на доход (по ценным бумагам и от долевого участия в совместных предприятиях), а также суммы льгот по налогу на прибыль в соответствии с налоговым законодательством, которое периодически пересматривается;

*5. чистая (нераспределенная) прибыль —* это та прибыль, которая остается в распоряжении предприятия после уплаты всех налогов, экономических санкций и прочих обязательных отчислений.

**16 вопрос. 0ценка финансовой устойчивости.**

***Финансовая устойчивость предприятия*** *—* это способность субъекта хозяйствования функционировать и развиваться, сохранять равновесие своих активов и пассивов в изменяющейся внутренней и внешней среде, гарантирующее его постоянную платежеспособность и инвестиционную привлекательность. Устойчивое финансовое состояние достигается при достаточности собственного капитала, хорошем качестве активов, достаточном уровне рентабельности с учетом операционного и финансового риска, достаточности ликвидности, стабильных доходах и широких возможностях привлечения заемных средств. Финансовое состояние предприятий, его устойчивость во многом зависят от оптимальности структуры источников капитала (соотношения собственных и заемных средств) и от оптимальности структуры активов предприятия и в первую очередь от соотношения основных и оборотных средств, а также от уравновешенности активов и пассивов предприятия по функциональному признаку.

Основные показатели:

***1.коэффициент финансовой автономии*** (или независимости) — удельный вес собственного капитала в его общей сумме источников финансирования;

К=собств.кап-л/валюту баланса >=0,5

2. коэффициент финансовой активности – показывает сколько заемных средств приходится на 1 руб. собственного капитала

К=заемный кап-л/собственный капитал <=1

3. коэффициент финансовой устойчивости – показывает какая часть актива финансируется за счет устойчивых источников

К=(собственного кап-ла+долгосроч. обязательства)/валюта баланса>=0,7

4. коэффициент маневренности собственного капитала- показывает степень моьильности,гибкости использования собственного капитала предприятия,т.е.возможность маневрировать собственными средствами

К=собственные оборотные средства/собственный капитал >=0,3

5.коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами-показывает какая часть оборотных средств финансируется за счет собствееных источников

К=сосбственные оборотные средства/оборотные активы>=0.1

6.коэффициент обеспеченности запаса и затрат собственными оборотными средствами-показывает какая часть запасов и затрат финансируется за счет собственных источников

К=сосбственные оборотные средства/запасы>=0,5

ОПЛАТА ТРУДА

## 17 вопрос.Содержание и задачи нормирования труда в системе управления персоналом в организации.

Нормирование труда: понятие, место в системе управления персоналом организации. Функции и принципы нормирования, особенности нормирования труда в современных условиях.

Сущность нормирования труда − установление объективной величины затрат рабочего времени в конкретных условиях. Комплексное обоснование норм труда с учетом взаимосвязи технических, психофизиологических и социальных факторов следует рассматривать, как поиск оптимального значения нормы и определяющих ее характеристик для технологического и трудового процессов.

Предметом нормирования труда является процесс конкретного полезного труда, т.е. сознательная, целенаправленная деятельность человека по созданию потребительных стоимостей, необходимых ему для жизни.

Основные виды норм труда: \*Нормы времени (длительность и трудоемкость производственных операций); \*Норма выработки; \*Нормы обслуживания; \*Нормы численности; \*Нормы управляемости; \*Нормированные задания.

Основными функциями нормирования труда являются распределение по труду, научная организация труда и производства, планирование производства, оценка трудовой деятельности отдельных работников и коллективов, которая служит основанием для морального и материального поощрения и распространения передового опыта.

Содержание нормирования труда определяется его предметом – процессом труда. Оно должно отражать все стороны процесса труда, рабочую силу, средства труда и предметы труда в их взаимной связи и зависимости. Поэтому нормирование труда включает:

\*изучение и анализ условий труда и производственных возможностей на каждом рабочем месте;

\*изучение и анализ производственного опыта для устранения недостатков, выявления резервов и отражения передового опыта в нормах труда;

\*проектирование рационального состава, способа и последовательности выполнения элементов процесса труда с учетом технических, организационных, экономических, физиологических и социальных факторов;

\*установление и внедрение норм труда; систематический анализ выполнения норм труда и пересмотр устаревших норм.

Основные задачи нормирования труда состоят в том, чтобы обосновать необходимую и достаточную величину затрат рабочего времени на единицу продукции в конкретных условиях; проектировать рациональные методы труда; систематически анализировать выполнение норм труда для вскрытия резервов производства; постоянно анализировать выполнение норм труда для вскрытия резервов производства; постоянно изучать, обобщать и распространять производственный опыт, пересматривать нормы затрат труда по мере изменения условий труда. Решение этих задач позволит облегчить труд работников, повысить производительность труда и увеличить объем производства.

Основными функциями нормирования труда становятся: разделение по труду, научная организация и планирование труда и производства.

Принципы нормирования труда: научная обоснованность норм труда; равная напряженность норм труда на одинаковые работы в идентичных условиях; сохранение основной производительной силы общества – трудящихся; участие трудящихся в установлении норм труда.

**18 вопрос. Совершенствование оплаты и стимулирования труда в современных условиях.**

Зар. плата как экономическая категория превратилась в некую социальную выплату работнику, не связанную с общественной оценкой ни качества, ни количества, ни результатов труда. Основные функции оплаты труда: воспроизводственная, стимулирующая (мотивационной) функция.

Реформирование системы оплаты труда должно охватывать все подсистемы формирующегося рыночного механизма управления оплатой труда и предполагает: - развитие многоуровневой договорной системы; - совершенствование налоговой системы регулирования индивидуальных доходов; - совершенствование системы государственных гарантий; -совершенствование информационной системы.

Имеются два метода правового регулирования заработной платы: государственный (централизованный) и договорный (коллективно и индивидуально). Раньше преобладал *договорный метод*, тарифы оплаты труда устанавливались на каждом производстве коллективным договором. С появлением централизованно утвержденной тарифной системы коллективно-договорный метод потерял свое значение. С переходом к рыночным отношениям преобладает коллективно- и индивидуально-договорный метод. Коллективно-договорный метод правового регулирования заработной платы отражается не только в коллективных договорах, но и в социально-партнерских отраслевых тарифных и других соглашениях. Так, Генеральное соглашение социальных партнеров предусматривает, что "главной целью политики в области доходов населения является систематическое повышение реальных доходов населения, снижение дифференциации денежных доходов различных социально-демографических групп населения, резкое снижение масштабов бедности, существенное уменьшение доли населения с доходами ниже прожиточного минимума". В этих целях Генеральное соглашение предусмотрело повышение тарифных ставок работникам бюджетной сферы, обеспечив опережающий темп роста этих тарифных ставок единой тарифной сетки, по сравнению с уровнем инфляции. Централизованный законодательный метод регулирования применяется для установления минимальной зарплаты и ее индексации, повышенной оплаты в особых условиях, утверждения и изменения квалификационных справочников служащих, районных коэф-тов, и др.

 В систему основных государственных гарантий заработной платы включаются: - величина минимального размера оплаты труда в России; - величина минимального размера тарифной ставки работникам бюджетной сферы; - меры, обеспечивающие повышение уровня реального содержания заработной платы; - ограничение перечня оснований и размеров удержаний из зарплаты и налогов из нее; - ограничение выплаты зарплаты в натуральной форме; - государственный надзор и контроль за полной и своевременной выплатой зарплаты и предоставлением установленных ее гарантий; - ответственность работодателей за нарушение требований Кодекса, трудового законодательства по оплате труда.

В настоящее время усиливается тенденция придать большую роль различным тарифным соглашениям для определения заработной платы. Тарифная система заработной платы является одной из социальных гарантий, ее правовой основой. Большое значение имеют тарифные отраслевые соглашения и локальные нормы самих организаций. Именно тарифная система помогает заранее устанавливать нормы оплаты труда рабочих, а также специалистов и служащих, поскольку на них также распространяются многие элементы тарифной системы (северные надбавки, районные коэффициенты, устанавливаемые централизованно, а также надбавки и доплаты, устанавливаемые в договорном порядке).

 *Тарифная система - это комплекс правовых актов*, принятых в централизованном (законодательном) и локальном порядке, устанавливающих исходные данные для дифференцированной оплаты труда различных категорий работников. Тарифная система- это совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется дифференциация заработной платы работников различных категорий. Тарифная система оплаты труда работников бюджетных организаций всех уровней устанавливается на основе единой тарифной сетки, являющейся гарантией по оплате труда этих работников, а в других организациях тарифная система может определяться коллективными договорами, соглашениями с учетом единых тарифно-квалификационных справочников и государственных гарантий по оплате труда. *Тарифная ставка* - это фиксированный размер оплаты труда работника данного разряда в единицу времени (в час, день, месяц). В каждой сетке дается ставка 1-го разряда, которая не может быть ниже минимального размера заработной платы. Умножая ее на поразрядный коэффициент, получаем ставку соответствующего разряда. Ставки в сетке даются две - одна для повременно оплачиваемых работ, а другая (несколько большая) - для сдельных. Размеры тарифных ставок, окладов, их соотношение определяют теперь сами предприятия и фиксируют их в коллективных договорах и иных соглашениях. Работодатель имеет право устанавливать различные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок с учетом мнения профкома организации. П*орядок и условия применения* стимулирующих и компенсационных выплат в организациях, финансируемых из федерального бюджета, устанавливает Правительство РФ; финансируемых из бюджета субъекта Федерации - орган исполнительной власти данного субъекта; а в организациях, финансируемых из местного бюджета,- органы местного самоуправления. Размеры оплаты труда руководителей иных организаций определяются по соглашению сторон трудовым договором. *Надбавки и доплаты* являются элементом тарифной системы, дополнительным к тарифным ставкам. Поскольку тарифные ставки учитывают лишь квалификацию работника и его специальность, в надбавках и доплатах учитываются и другие основания дифференциации заработной платы: неблагоприятные тяжелые условия, климатические условия труда, районные коэффициенты, сменность и др. Цель надбавок - стимулировать работу в определенных районах, местностях, профессиях, мастерство работника и т.д. Цель доплат - компенсировать повышенную интенсивность труда. Надбавки и доплаты могут быть трех видов: централизованные (установленные законодательством), локальные (установленные данным производством), по конкретному трудовому договору (определенные его сторонами). К тарифной системе оплаты труда также относятся:\* *повременная* оплата труда (заработок работнику начисляется по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное им время) и \* *сдельная* (зарплата начисляется работнику в заранее установленном размере за каждую единицу выполненной работы или изготовленной продукции).

Так же последнее время большое применения нашли так называемые «нетрадиционные» системы оплаты труда. Они заключаются в том, что они построены на принципах, отличающихся от традиционно существующих. Часть из них разрабатывается по распределительному принципу - на бестарифной основе. Кроме них к числу нетрадиционных для российской практики относится контрактная оплата труда, получившая широкое распространение с момента, когда контракт был уравнен в правах с трудовым договором, а также рыночные модели управления оплатой труда – в силу того, что они просто и быть не могли в прежней экономической системе.

«Бестарифный» (распределительный) вариант организации зар.платы ставит заработок в полную зависимость от конечных результатов работы трудового коллектива. Такую систему оплаты труда применяют, относительно небольшого коллектива с устойчивым составом работников, включая руководителей, специалистов и служащих. Заработная плата каждого работника представляет его долю в заработанном всем коллективом фонде заработной платы.

При бестарифной системе оплаты труда присвоение работнику определенного квалификационного уровня не сопровождается параллельным установлением ему соответствующей тарифной ставки или оклада, т.е. заранее конкретный уровень оплаты труда работнику неизвестен. Определение коэффициента квалификационного уровня осуществляется следующим образом: \*исходя из соотношений в оплате труда, фактически сложившихся за период, предшествующий «бестарифной» системе оплаты труда; \* исходя из соотношений в оплате труда, вытекающих из действующих условий оплаты труда работников в период, предшествующий «бестарифной» системе.

Разновидности «бестарифной» системы оплаты труда: \*система оплаты труда с использованием коэф-та стоимости труда; \*экспертная система оценки результатов труда; \* «паевая» система оплаты труда; \*комиссионная система оплаты труда; \* ставка трудового вознаграждения; \*системы «плавающих окладов».

К другим не традиционным системам оплаты труда относятся: \*оплата труда основанная на использовании чековой системы учета затрат и взаимных расчетов подразделений; \*контрактная оплата труда; \*оплата труда с учетом рыночной цены рабочего места; \*системы участия работников в прибыли и в капитале; \*системы платы за знания и компетенции.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

# 19 вопрос. Макроэкономические показатели и их роль в социально-экономическом развитии страны.

Экономическая теория и статистика для измерения объема национального производства использует ряд показателей, среди которых важное место занимает показатель **валового национального продукта**

**(ВНП).** ВНП определяется как рыночная стоимость всей произведенной конечной продукции и услуг в экономике за год.

Так как для правильного расчета ВНП необходимо учесть все продукты и услуги, произведенные в данном году всего один раз ( а многие продукты перепродаются по несколько раз, прежде чем они вой­дут в конечный продукт), для избежания двойного счета, используют показатель ***добавленной стоимости*** -> суммируя добавленные стоимости, произведенные всеми предприятиями, можно определить ВНП, который представляет рыночную стоимость всех выпущенных товаров и услуг.

Увеличение реального ВНП говорит об экономическом росте, что означает количественное и качественное изменение результатов производства и его факторов (их производительности). Статистическим показателем, от­ражающим экономический рост, является годовой темп роста ВНП в процентах.

Определенной модификацией ВНП является показатель **валового внутреннего продукта (ВВП),** ко­торый представляет сумму добавленной стоимости всех производителей товаров и услуг, называемых резидентами.

Если к показателю ВВП добавить разность между поступлениями от факторов производства (фак­торными доходами) из-за границы и факторными доходами, полученными зарубежными инвесторами в данной стране, то мы получим показатель ВНП. Характеризуя валовой национальный продукт как «наиболее точный суммарный измеритель товаров и услуг, которые может произвести страна» эконо­мисты представляют два метода его измерения.

Методы расчета ВНП:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| По расходам | По доходам |  |
| Потребительские расходы населения :+ валовые частные инвестиции в экономику + государственные закупки товаров и услуг + чистый экспорт (разность между экспортом и импортом данной страны) -ВНП | Амортизационные отчисления: + нераспределенные прибыли корпораций + косвенные налоги на бизнес + взносы на соц. страхование + индивидуальные налоги + трансфертные платежи = ВНП | БизнесГосударство |

Оба метода считаются равноценными и дают одинаковую величину ВНП.

На основе ВНП рассчитываются взаимосвязанные показатели национальных счетов, таких как ЧНП (чистый национальный продукт), НД (национальный доход), ЛД (личный доход), РД (располагаемый доход).

**Чистый национальный продукт** представляет собой более совершенный показатель по сравнению с ВНП, поскольку в нем не учитываются амортизационные отчисления. С помощью ЧНП можно изме­рить годовой объем производства, который экономика (предприятия, государство, иностранные граж­дане) в состоянии потребить, не сокращая производственные возможности будущих периодов. ЧНП = ВНП - амортизация.

**Национальный доход** - показатель общего объема заработной платы, процента, прибыли и ренты, т.е. платежей, полученных при производстве ВНП в данном году. НД = ЧНП — косвенные налоги на предпринимателей. Предприятия рассматривают НД как показатель, отражающий уровень цен на факторы производства, или ресурсы..

**Личный доход** представляет-собой ***полученный*** доход, в отличие от НД, который является ***зарабо­танным,*** доходом. Здесь следует отметить, что часть заработанного дохода - взносы на социальное

страхование, налоги на прибыль предприятий и их перераспределение - не поступает в распоряжение населения. В то же время трансфертные платежи, которые не являются результатом хозяйственной дея­тельности работника, по сути, представляют часть их дохода. ЛД = НД - взносы на социальное страхо­вание - налоги на прибыль корпораций - нераспределенные прибыли + трансфертные платежи.

Система национальных счетов (СНС) позволяет в наглядной форме представить ВНП (ВВП) на всех стадиях его движения, т.е. производства, распределения и перераспределения и конечного использова­ния. СНС отражает идею общего экономического равновесия в стране, когда наблюдается соответствие (равенство) наличных ресурсов и их использование. СНС представляет собой два уровня: сводные счета (отражают движение ВВП, НД, финансирования капиталовложений, операции с другими странами) и детализированные сче­та (показывают межотраслевые связи, движение доходов, их распределение и конечное потребление). Использование балансов системы национальных счетов необходимо для проведения эффективной макроэкономической политики государства, экономического прогнозирования, а также для междуна­родных сопоставлений национального дохода.

## 20. Инфляция и антиинфляционная политика правительства на федеральном и региональном уровнях.

Инфляция — это обесценение денег, снижение их покупательной способности. Инфляция проявляется не только в повышении цен. Наряду с открытой, ценовой имеет место скрытая, или подавленная, инфляция, проявляющаяся, прежде всего, в дефиците товаров и услуг при неизменных ценах или невыплате заработной платы в срок, что означает ее последующую выплату обесцененными деньгами. Инфляция — это снижение покупательной способности денег, ко-торое проявляется чаще всего в повсеместном повышении цен.

Наиболее распространенная причина инфляции — денег много товаров мало; покупательский спрос превышает товарное предложение. В основе инфляционного повышения цен могут лежать различные, как правило, взаимосвязанные факторы. При этом меняются масштабы, характер, темпы инфляции. При относительно стабильных объеме и структуре производства и постоянной скорости обращения денег основным фактором ценовых сдвигов становится изменение объема денежной массы. Если предложение денег равно спросу на них» то уровень цен остается неизменным. Увеличение количества денег в обращении приводит к повышению цен. Причина инфляционного разрыва между деньгами и товарами лежит «на поверхности», она сводится к чрезмерному росту денежной массы. К инфляционному росту цен ведет избыток денежной массы; вслед за этим, с некоторым разрывом во времени, повышаются цены. но связь между денежной массой и движением цен не только прямая, но и обратная: растут цены — увеличивается денежная масса, увеличивается количество денег в обращении — растут цены.

Инфляция спроса и инфляция издержек - это две, как правило, взаимосвязанные, но неравнозначные причины инфляции: одна — со стороны спроса (избыток Денежных средств у покупателей), другая — со стороны предложения (рост производственных издержек).

Инфляция спроса- это вид инфляции, порождаемый избытком совокупного спроса, за которым по тем или иным причинам не успевает производство. Избыточный спрос приводит к взлету цен. Избыток денег образуется при дефиците товаров.

Инфляция издержек. - возможны два исходных момента: а) издержки начинают расти в результате повышения заработков (давление профсоюзов, требования рабочих) и в силу удорожания сырья и топлива (рост цен на импорт, изменение условий добычи, повышение транспортных расходов и т.п.); б) производители повышают цены, используя свое монополистическое положение или создавая его путем сговора.

*Структурную инфляцию -* инфляция, сочетающая элементы инфляции спроса и инфляции издержек. В ее основе — процесс, связанный с изменением структуры спроса. В российской экономике образовался разрыв двух секторов — финансового и реального. Деньги «уплывают» в финансовые спекуляции, а реальный сектор испытывает острую нехватку денежной массы. Отсюда неплатежи, задолженность, задержки в расчетах, невыплаты в срок работной платы.

Типы инфляции:

**Ползучая** характеризуется повышением цен на 3-5% в год(не сопровождается кризисами, м.б. использована для стимулирования пр-ва)

Галопирующая инфляция трудноуправляемая 10-50% характерна для стран с переходной экономикой

Гиперинфляция – ежемесячно более 50% практически не управляема. Для остановки прибегают к чрезвычайным мерам.

**Кривая Филлипса** -указывает на наличие обратной связи между движением цен (и заработной платы) и уровнем безработицы. В условиях депрессии, для которой характерно снижение или, по крайней мере, торможение цен, наблюдается рост безработицы. С наступлением подъема происходит рост цен (повышенный спрос на товары) и уровень безработицы снижается. С повышением заработной платы занятость растет, а безработица снижается. Но повышение заработной платы означает рост издержек, а следовательно, и цен. Повышение же цен, как правило, означает снижение безработицы. Рост цен (т.е. инфляция) выступает в качестве платы за сокращение безработицы. Чем выше темпы инфляции, тем ниже размеры безработицы. Чем ниже темп инфляции, тем большее число людей вы. нуждены заниматься поиском работы.

На рис. представлена модифицированная кривая Филлипса.

Подходы к решению проблемы искомого сочетания инфляции и безработицы неодинаковы: 1) стимулирование денежного спроса (небольшая инфляция) будет способствовать повышению уровня занятости; 2) равномерный рост денежного предложения и устранение бюджетного дефицита ведут к торможению инфляции, стабильному росту и «нормальной» занятости.

Кривая Филлипса «работает» в относительно короткие периоды роста безработицы и снижения производства. В условиях длительного периода кривая «взлетает вверх», становится «крутой» Возникает так называемая стагфляция — сохранение высокой безработицы при одновременном инфляционном росте цен.

В современной интерпретации кривой Филлипса вместо темпов прироста номинальной заработной платы принято рассматривать темпы прироста цен, т.е. инфляции. Если растет заработная плата, то обычно повышаются цены. На поведение людей, производственную активность населения оказывают влияние не только рост цен, но и ожидания. Если они рациональны, то рационально и поведение. Людей интересует не номинальная, а реальная заработная плата. Сама инфляция становится теперь зависимой от степени доверия к действиям правительства. Политика выбора между безработицей и инфляцией теряет свою актуальность. Основные акценты смещаются в сторону изучения факторов, под влиянием которых формируются ожидания.

Антиинфляционная политика

Для антиинфляционного регулирования используются два типа экономической политики: \*политика, направленная на сокращение бюджетного дефицита, ограничение кредитной экспансии, сдерживание денежной эмиссии.; \*политика регулирования цен и доходов, имеющая целью увязать рост заработков с ростом цен.

# 21 вопрос. Рынок труда и безработица

**Рынок труда** можно определить как систему социально-экономических отношений между собственниками рабочей силы, нуждающимися в работе по найму, и владельцами средств производства, предъявившими спрос на наёмную рабочую силу, по поводу вовлечения рабочей силы в общественное производство, её функционирования и воспроизводства, а также распределения и перераспределения.

Субъектами спроса на рынке труда выступают бизнес и государство, а субъектами предложения - домашние хозяйства.

Спрос на труд находится в обратной зависимости от величины заработной платы. При росте заработной платы, при прочих равных условиях, предприниматель в целях сохранения равновесия должен соответственно сократить спрос на труд, а при снижении заработной платы спрос на труд возрастает. Функциональная зависимость между величиной заработной платы и размером спроса на труд выражается в ***кривой спроса на труд***.

Рис. Спрос и предложение на рынке труда: WC – равновесная зар.плата; LC – нанимаемых рабочих; S- кривая предложения; D – кривая спроса.

Предложение труда также зависит от величины заработной платы, получаемой за производительные услуги. ***Кривая предложения труда***

показывает, что при повышении реальной заработной платы возрастает предложение труда, а при её снижении предложение труда уменьшается.

Кривая спроса на труд и кривая предложения труда пересекаются в точке Е. Этой точке на графике соответствует определённый уровень реальной заработной платы (РЕ) и заданное этим уровнем предложение труда (LE). В точке Е спрос на труд равен предложению труда, т.е. рынок труда находится в равновесном состоянии. Это означает, что все предприниматели, согласные платить заработную плату РЕ, находят на рынке необходимое количество труда, их спрос на труд удовлетворён полностью. В положении рыночного равновесия полностью трудоустроены все работники, готовые предложить свои услуги при заработной плате РЕ. Поэтому точка Е определяет положение полной занятости.

***Заработная плата - это цена равновесия на рынке труда.*** В случае превышения реальной заработной платы уровня равновесной, предложение на рынке труда превышает спрос. В этой ситуации происходит отклонение от положения полной занятости, рабочих мест не хватает для всех желающих продать свой труд при более высокой заработной плате. Возникает избыток предложения труда.

В случае снижения реальной заработной платы по сравнению с равновесной, спрос на рынке труда превышает предложение. В результате образуются незаполненные рабочие места вследствие нехватки работников, согласных на более низкую заработную плату.

**Безработица** - это закономерное явление рыночной экономики, означающее неполную занятость.

Безработица может быть:

**Добровольной** - существовать при наличии свободных рабочих мест, когда потенциального работника не устраивает уровень заработной платы, либо сам характер труда.

**Вынужденной** - это безработица связана с возникновением разрыва между спросом на труд и его предложением.

***Различают следующие виды безработицы:***

**Фрикционная** безработица связана с региональными, профессиональными и возрастными перемещениями работников (переезд на новое место жительства, получение новой квалификации, учёба, уход за детьми и т.д.). По своему содержанию может быть отнесена к добровольной.

**Структурная** безработица имеет место в случае, когда спрос и предложение на рабочую силу не совпадают, причём соотношение между этими показателями для различных видов труда и в различных регионах, отраслях неодинаково. Структурная безработица - это следствие научно-технического прогресса. Часть работников в любой стране и любой экономической системе вынуждено приобретать дополнительные знания и навыки.

**Циклическая** безработица вызвана общим снижением спроса на рабочую силу во всех отраслях, сферах, регионах вследствие спада производства.

**Скрытая** безработица - это содержание на предприятиях и в организациях в интересах сохранения трудовых коллективов излишних работников, которые могли бы быть высвобождены в результате спада производства. Такая форма проявляется главным образом в виде вынужденного перехода на неполный рабочий день (неделю) и вынужденных отпусков (с частичной оплатой или без сохранения содержания) по инициативе администрации.

Уровень безработицы (У Б) рассчитывается по формуле:

У Б = количество безработных— \* 100%

 Численность рабочей силы

**22 вопрос. Сущность социальной политики госудерства. Функции государства в рыночной экономике.**

Рынок, представляет собой хорошо отлаженный, несмотря на свой спонтанный характер, механизм, способный решать экономические задачи, стоящие перед обществом. Это не отрицает той роли, которую призвано играть государств. Идеальная модель экономического устройства общества предполагает использование механизма государственного регулирования для решения различных проблем:

1)правовое обеспечение функционирования рыночного механизма. На гос-во возлагается защита прав производителей и потребителей, действующих на рынке. Для нормального осуществления экономической деятельности субъекты должны быть защищены законодательно. Должно быть обеспечено: право собственности, обеспеыение государственного противодействия неограниченной власти мономолии (разработано антимонопольного законодательства, ограничивающее элемент нездорового и недобросовестного соперничества), законодательство о защите прав потребителей, защиты интеллектуальной собственности, дейстельности банковской сферы и др. областей экономики, уголовное законодательство.

2)поизводство общественных товаров. Рынок в отдельных случаях оказывается неспособным обеспечить производство определенных общественных товаров и услуг – товары оборонного назначения, содержание провоохранительных органов, дороги, дорожная разметка и знаки и ряд аналогичных товаров. Гос-во финансирует сферы бюджетных средств, выделяемых на социальные нужды и на содержание государственного аппарата. Источниками являются налоги.

3)минимизация трансакционных издержек. Принимая на себя общественные блага, гос-во решает задачу минимизации трансакционных издержек. Есть товары, которые не относятся к общественным, но из-за высоких трансакционных издержек гос-ву все же выгодно взять на себя финансирование – некоторые виды страхования (стр-е н случай безработицы, по старости).

4)компенсация внешних издержек (экстерналий). Гос-ву принадлежит существенная роль в их конпенциции. Способы минимизации отрицательных эестерналий:а)принятие административных мер по отношению к тем, кто вызывает отрицат.экстерналии (виновники ухудшения или загрязнения окружающей среды), б) косвенный метод борьбы с отрицательными эктерналиями через налоговую сферу.

5)стабилизация макроэкономических колебаний. Государственное регулирование необходимо осуществлять в определенных пределах – они установлены масштабами «фиаско» рынка в целом и конкурентной экономической ситуацией. Гос.регулирование позволяет ликвидировать провалы, которые невозможно восполнить, используя исключительно рыночный механизм – цель государства состоит в том, чтобы делать для людей то, что им требуется, но они сами своим силами не могут делать вообще или не могут делать должным образом.

Формы и методы вмешательства гос-ва в экономику:

1. прямое вмешательство – это и принятие законодательных актов, призванных упорядочить и развивать отношения между всми элементамирыночной системы.
2. Косвенное вмешательство. В зависимости от цели вмешательства меры экономической политики могут быть направлены на: \*стимулирование капиталовложений и восстановление равновесия между сбережениями и инвестициями; \*обеспечение полной занятости; \*стимулирование экспорта и импорта товаров, капиталов и рабочей силы, \*воздействие на общий уровень цен в целях его стабилизации и цены на некоторые специфические товары; \*поддержку устайчивого экономического роста; \*перераспределение доходов и др.

Для проведения этих разнообразных мер государство прибегает главным образом к фискальной (бюджетной политике, проводимая путем манипулирования государственными доходами)и кредито-денежной политике (проводимая путем регулирования денежной массы в обращении и совершенствования кредитной сферы).

ПЛАНИРОВАНИЕ

**19 вопрос Планирование сущность, задачи, этапы и методы.**

Планирование – это определение желаемого будущего состояния организации и разработка действий по его достижению с учетом имеющихся в организации ресурсов и внешней среды.

Основные задачи планирования:

Зафиксировать положение «как есть» (определить где мы сейчас находимся). Зафиксировать положение «как надо» (определить куда мы движемся). Определить направление и порядок действий (что предпринять и что может помешать).

Отличительная черта – наличие цели.

Классификация целей: Внутренние и внешние; Долгосрочные (от 3-х и выше лет), среднесрочные (от года до 3-х), краткосрочные (в рамках года).

Виды планирования:

Стратегическое планирование – (более года) является функцией высшего звена управления. Результат –система стратегических целей, стратегия развития предприятия, программа действия на перспективный период.

Основные этапы:

Управленческое обследование внутренней и внешней среды (оценка сильных и слабых сторон; анализ угроз и возможностей (оценка внешней среды)).

Целепологание (формулировка всей системы хозяйственных целей).

Определение способов достижения поставленных целей.

Организационное проектирование (выбор оптимальной организационной структуры)

 Текущее внутрифирменное планирование (плановый горизонт – 1 год) является функцией финансового директора (директора по экономике) и планово-экономического отдела. Результат – это система средне- и краткосрочных целей, производственная программа предприятия, расчет потребности в ресурсах всех видов и результирующие финансово-экономические показатели.

Задачи: \* согласованность затрат и результатов. \* поиск в повышении эффективности деятельности.

Стадии разработки: \*Предплановая. \*Плановая – где разрабатываются планы на будущий год (пример: план продаж на будущий год должен быть подан в начале ноября).

Структура текущих планов:

Функциональный блок.

1 р-л. План производства и реализации продукции включает: расчет номенклатуры показателей; обоснование цены; расчет незавершенного производства. 2 р-л. План организационного и технического развития включает: мероприятия по освоению новой продукции; мероприятия по повышению организационного и технического уровня производства; мероприятия по поддержанию прозводственных мощностей.

Ресурсный блок.

1 р-л. Планирование производственной мощности – максимально возможный выпуск новой продукции предприятия. 2 р-л. План по труду и кадрам включает расчет: численности работающих по категориям; фондов з/п; расчета производительности труда. 3 р-л. План материально-технического снабжения и потребности в оборотных средствах. 4 р-л. Инвестиционный план.

Результативный блок.

1р-л. Планирование обобщающих экономических показателей (с/с, прибыль, рентабельность, затраты на 1 рубль товарной продукции и т.д.). На предварительной стадии используется расчетно-аналитический метод (по основным технико-экономическим факторам). На плановой стадии используют нормативно-балансовый метод или метод прямого счета. 2 р-л. Финансовый план. Составляются бюджеты движения денежных средств и балансового места, рассчитываются финансовые показатели. 3.Оперативное планирование (плановый горизонт – сутки (квартал)) является функцией планово-экономических отделов, планово-диспетчерских бюро и начальников подразделений. Результат -–система краткосрочных целей подразделений, согласованные планы цехов по запуску, выпуску продукции.

Принципы планирования:

1. Комплексность (в плане должны быть отражены все аспекты деятельности предприятия).

|  |
| --- |
| Функциональный блок (определяем то, чем будем заниматься – установка цели)↓ ⇑ |
| Ресурсный блок (определяем потребность в ресурсах всех видов)↓ ⇑ |
| Результативный блок (определяем основные результирующие показатели) |

Если не хватает ресурсов или не устраивают результаты, мы пересматриваем функциональный блок.

2. Непрерывность (между отдельными блоками плана должна существовать двусторонняя непрерывная связь).

3. Гибкость (возможность быстро реагирования на возмущения внутренней или внешней среды с минимальными затратами).

Реализация принципа предполагает: \*регулярный анализ видов и способов деятельности; многовариантность планирования (как минимум 2 варианта: оптимальный и пессимистический);

\*резервирование ресурсов (извлечение средств из оборота).

Методы планирования: \*Количественные методы (статистические, экономико-математические, методы математического моделирования и т.д.), \*Качественные методы (методы экспертной оценки построения сценариев, дерево решений и т.д.)

**20 вопроос. Планирование экономических и финансовых результатов.**

Основные плановые документы: смета затрат, калькуляция продукции, бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет балансового листа.

**Планирование обобщающих экономических показателей.**

Содержание плана: \*определение затрат на производство и реализацию (в целом, по видам продукции, по подразделениям, по видам затрат); \*выявление резервов и расчет снижения с/с; \*планирование экономических показателей эффективности (прибыль, затраты на руб. товарной прод-ции, система показателей рентабельности).

Классификация затрат:

**По способу отнесения на с/с продукции:** прямые, можно нормировать на единицу продукции (основные материалы, основная з/п основных производственных рабочих, технологическая энергия); косвенные, на весь объем за период (все остальные затраты).

**По характеру зависимости от объема производства** (переменные, постоянные). Переменные изменяются прямо пропорционально изменению объема производства, постоянные – скачкообразно.

**По составу (степени однородности)**: элементные – статьи состоящие из однородных затрат (статьи, сметы – материальные затраты); комплексные – состоят из разнородных затрат (калькуляционные статьи – РСЭО).

**По степени участия в производственном процессе**: основные – связаны непосредственно с выполнением производственного процесса; накладные – с обслуживанием и управлением производства.

**Структура сметы:**

\*Материальные затраты (все расходы на материально-технические ресурсы); \*Расходы на з/п; \*Соц. Отчисления; \*Амортизация; \*Прочие расходы.

Смета Составляется на объем. Группировка затрат производится по однородным элементам. Назначение: для составления фин. плана и анализа по видам затрат.

Способы составления совокупных затрат:

Сметный – основан на расчете затрат поданным отдельных разделов годового плана.

Калькуляционный –основан на суммировании калькуляций умноженных на соответствующие объемы выпуска.

Сводный – на определении затрат по основным подразделениям.

**Система учета затрат на предприятии:**

1 система позволяет калькулирование полной с/с изделия. Основные способы распределения косвенных затрат на с/с отдельных видов продукции: \*Пропорционально основной з/п основных производственных рабочих, \*Пропорционально коэффициенту – машина – часам. \*Прочие способы (пропорционально материальным затратам, пропорционально сумме материальных затрат и основной з/п).

2 система. Калькулирование переменной части с/с.

Показатели системы direct costing (ДС)- вклад на покрытие или маржинальный доход, операционный рычаг, коэффициент вклада на покрытие.

Расчет с использованием показателей ДС позволяет определить: \*Изменение прибыли при росте объема продаж; \*Изменение прибыли при изменении постоянных расходов; \*Сколько продукции нужно продать для получения желаемой прибыли; \*Оптимальную цена за единицу продукции.

**Структура бюджета:**

основные бюджеты: Бюджет доходов и расходов (БДР); Бюджет движения денежных средств (БДДС); Бюджет балансового листа (баланс).

**Основные источники информации:**

\*Сектор логистики: регистрация дохода от продаж, движение товаров, возникновение дебиторской и кредиторской задолженностей, производство и т.д. \*Сектор финансов: поступление денег от покупателей, выплаты по расходам. Сектор суждений (внутренняя учетная политика): оценка основных фондов и запасов, порядок и методы начисления амортизации, начисление з/п.

Основные категории пользователей (от чего зависит формат бюджетов): \*внутренние пользователи: высший управленческий персонал, владельцы, акционеры, руководители среднего и низшего звена, сотрудники. \*Пользователи с прямым финансовым интересом: потенциальные акционеры, инвесторы, кредиторы, покупатели и поставщики. \*Пользователи с непрямым финансовым интересом: налоговые органы, регулирующие органы, статистические органы и т.д.

**БДР** (составляется раз в месяц). Отличие денежного потока от прибыли.

При оценке дохода необходимо учитывать в какой момент должен быть признан доход.

Условия: значительные риски, связанные с собственность на товар д.б. переданы покупателю.

Компания не контролирует проданные товары и не ожидает получение от дополнительных экономических выгод. Сумма доходов м.д. надежно оценена. Существует большая вероятность того, что экономические выгоды от сделки поступят в компанию.

Понесенные и ожидаемые затрат, связанные со сделкой также м.б. надежно оценены.

в какой сумме д.б. оценен доход. Условие: доход д.б. признан по справедливой стоимости.

**БДДС (составляется еженедельно).**

СF –денежный поток, СIF – притоки, СOF – оттоки, Сн,Ск – сальдо на начало и конец. СF = СIF- СOF=Ск-Сн.

Основные требование – положительное сальдо на конец.

Способы составления: прямой и косвенный.

Сравнительная характеристика методов:

|  |  |
| --- | --- |
| Прямой метод | Косвенный метод |
| 1. используется информация о приходах и расходах денежных средств по отдельным операциям и ден. счетам компании | 1. используется информация об изменении счетов балансового отчета, исходя из того, что изменения денежных средств равно сумме изменений остальных счетов баланса (закон баланса) |
| 2. показывает направление поступления и выплат денежных средств за период. | 2. показывает связь между прибылью, изменением рабочего капитала и потоком денежных средств. |
| 3. используется чаще при кратко срочном планировании, т.к. основан на конкретных денежных операциях. | 3. используется при долгосрочном финансовом планировании, т.к. связан с балансом и отчетом о доходах и расходах. |

**Баланс**. Товарно-материальные запасы и внеоборотные активы не должны учитываться выше сумм, получение которых ожидается от их использования или продажи. Товарно-материальные запасы должны оцениваться по наименьшей из величин: с/с. Чистая стоимость реализации (предполагаемая цена продажи за вычетом ожидаемых затрат по предпродажной подготовке и по осуществлению продажи).

**21 вопрос. Планирование ресурсного обеспечения.**

Производственная мощность – максимально возможный выпуск продукции в структуре и ассортименте плана при полном использовании оборудования и площадей с учетом применения прогрессивных технологий и рациональной организации труда и производства.

В натуральном выражениипроизводственная мощность определяется как отношение произведения действительного фонда времени на количество оборудования в однородной группе к трудоемкости единицы изделия

Цели расчета ПМ:

1. Обоснование возможности выпуска производственной программы.

2. Определение напряженности плановой производственной программы.

3. Создание информационно-аналитической базы для разработки планов организационно-технического развития.

Показатели ПМ (расчеты ведутся всегда снизу вверх: раб. место → участок → цех → предприятие).

ПМ на начало года

а) определение ПМ по группам взаимозаменяемого оборудования.

б) определение ведущего звена – наиболее важная группа оборудования от простоя которой м.б. нанесен максимальный ущерб.

Критерии выделения ведущего звена:\*максимальная сумма показателей амортизации и з/п; \*группа с максимальной балансовой стоимостью; \*группа с максимальным количеством оборудования; \*группа, обеспечивающая повышенное качество изделий; \*группа с минимальной пропускной способностью.

в) определение ПМ участка: ПМуч. = ПМв/з

г) определение ПМ цехов.

д) определение ПМ предприятия = ПМ ведущего цеха.

ПМ на конец года: расчет производится аналогично расчету ПМ на начало года.

Среднегодовая ПМ:

а)Если на предприятии в течение года не происходит никаких изменений, то можно вести расчет по упрощенной формуле: ПМ = (ПМнг+ПМкг)/2,

б)При изменениях:

ПМ=ПМнг+ (ПМвв\*п)/12 – [Пмвыб.(12-п) ]/12 + (ПМорг-тех\*п)/12 ± (ПМп\*п)/12,

ПМвв – прирост ПМ за счет ввода ОФ.

п – количество полных месяцев работы введенных ОФ.

ПМвыб.- уменьшение ПМ за счет выбытия ОФ.

п- количество полных месяцев работы выбывших ОФ.

ПМорг-тех – прирост ПМ за счет орг-техн. мероприятий.

п – количество полных месяцев действия мероприятий.

ПМн – изменение ПМ за счет номенклатурных сдвигов (изменение структуры программы).

Составление баланса ПМ и разработка мероприятий по расшивке узких мест (изменение параметров режима работы, кооперация с др. цехами, введение новых ОФ, снижение трудоемкости за счет организационно-технических мероприятий).

План по труду и кадрам.

Выделяют 2 основные группы рабочих:

ППП (промышленно-производственный персонал) основные и вспомогательные.

Непромышленный персонал (те, кто не связан с производством: работники подсобных хозяйств).

Планирование численности по категориям:

1.Основные производственные рабочие – определяется отношением трудоемкости работ (чел.-час.) к действительному фонду времени. Трудоемкость определяется отношением трудоемкости в нормо-часах к произведению коэффициента выполнения норм и нормы обслуживания рабочих мест одним рабочим.

2.Вспомогательные рабочие. 3 способа определения численности: \*аналогично основным рабочим, если их труд нормируется; \*по количеству рабочих мест; \*по нормам обслуживания (производственные уборщики).

3.Младший обслуживающий персонал. Численность определяется либо по количеству рабочих мест либо по нормам обслуживания.

4.Служащие, специалисты и управленцы. Численность определяется по типовым структурам управления.

Укрупненные способы планирования фонда з/п.

Через среднюю з/п: фонд зарплаты определяется суммированием произведений средней зарплаты категории персонала и среднесписочной численности категории персонала.

Через норматив з/п: произведение плановой товарной продукции и норматива зарплаты

Уточненные способы планирования з/п:

Планирование з/п основных и вспомогательных рабочих (сдельщиков и повременщиков).

\* планирование тарифного ФЗП (прямой з/п):

сдельщики: сумма произведений сдельной расценки i-изделия и программы выпуска i-изделия

повременщики: сумма произведений часовой тарифной ставки по i-изделию на среднемесячную численность рабочих и действительный фонд времени работы одного рабочего в часах.

 Отдельно планируют основную и дополнительную з/п. Основная з/п характеризует оплату труда за отработанное время с учетом условий труда. Определяется как фонд часовой з/п + районный коэффициент. Все остальное – это дополнительная з/п. Основная з/п основных производственных рабочих часто является базой для распределения косвенных затрат на с/с отдельных изделий.

Планируется общая численность персонала. Численность по категориям работников. Определяется структура численности персонала (текучесть кадров и квалификационный состав, возрастной состав и образовательный уровень).

Фонд з/п осуществляется по следующим направлениям:

Разработка тарифной системы на предприятии (тарифно-квалификационные справочники, тарифные сетки, ставки)

Планирование применяемых форм и системы оплаты труда.

Расчет доплат, надбавок льгот, расчет средней з/п рабочих и работающих по категориям.

Подготовка кадров. Планируются показатели в соответствии с программой подготовки кадров на предприятии по отдельным категориям работников и квалификационным группам, по профессиям.

Планирование потребности в материальных ресурсах.

1)Определение общегодовой потребности по видам ресурсов на производственную программу. Распределение материалов на группы с помощью метода «АВС»: А – это 10% наименований материалов составляющих около 70% всех материальных затрат (основные материалы). В – это 35% наименований, составляющих около 15% материальных затрат (наиболее важные вспомогательные материалы). С – это около 55% наименований, составляющих около 10% материальных затрат.

2)Расчет чистой потребности с учетом запасов и ожидаемых поставок с прошлого года

3)Составление баланса потребностей и источников их покрытия

4)Разработка планов поставок

Порядок разработки планов ресурсного блока

Существуют 2 способа планирования потребностей в оборотных средствах:

укрупненный (основан на оборачиваемости) равен отношению себестоимости к оборачиваемости

Оборачиваемость равна отношению длительности финансового года к длительности оборота (сумме длительности оборота материальных затрат, длительности производственного цикла и длительности реализуемой продукции)

поэлементный способ (рассчитывается по элементам – товарная продукция, амортизация и т.д.)

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

**1 вопрос. Основные современные направления управления персоналом**

***Персонал*** – личный состав организации (фирмы, предприятия), представляющий собой социальную группу людей, сходных по профессиональным или иным признакам.

Персонал организации выступает специальным объектом управления, направленного на максимальное использование его потенциала для достижения организационных целей.

Управление персоналом выступает прежде всего как ***профессиональная функция деятельности руководителя организации*** и исходя из этого УП – это система согласованных и реализуемых в деятельности руководителя решений, связанных с использованием и развитием профессионального и личного потенциала сотрудников и направленных на согласование интересов и потребностей организации и ее персонала.

**Цели:** \*согласование интересов и потребностей организации с интересами и потребностями персонала; \*обеспечение достижения целей организации через организацию поведения и деятельности каждого из ее сотрудников

**Задачи:** \*мотивация персонала; взаимодействие со службой управления персоналом; \*развитие и использование профессионального потенциала персонала; \*использование социально-психологических механизмов (явлений групповой динамики).

**Профессиональная компетентность:** социально-психологическая; аутопсихологическая компетентность; авторитет в организации; стремление к личностному росту.

**Основные действия руководителя:** собеседование и принятие решения о приеме на работу; расстановка кадров; оценка деятельности сотрудников; распределение заданий и контроль за исполнением; принятие решений о перемещениях, освобождении, увольнении сотрудников; материальное и моральное вознаграждение сотрудников; управление льготами и др.

***Управление персоналом как вид профессиональной деятельности*** (руководитель, специалист службы управления персоналом)

**Функции:** определение потребности организации в персонале; обеспечение персоналом; развитие персонала; мотивация труда и поведения персонала; правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом

**Профессиональная компетентность:** знание основ теории и практики управления человеческими ресурсами; социально-психологическая компетентность; осведомленность о стратегии развития, задачах, структуре и потребностях организации Знание трудового законодательства.

**Принципы управления персоналом:**

\* Системного подхода (все действия должны быть взаимоувязаны и взаимосогласованы)

\* Профессионализма

\* Конкурентоспособность личности укрепляет конкурентоспособность организации

\* Соответствия и сохранения организационной культуры

\* Справедливости

\* Учета и удовлетворения потребностей и интересов персонала

\* Согласования потребностей и интересов персонала

и др.

**Основные направления управления персоналом:** формирование стратегии управления персоналом; определение потребности; наем, отбор и прием персонала; организация профессиональной адаптации новых сотрудников; профессиональное обучение персонала; планирование и сопровождение карьеры; аттестация персонала; управление системой льгот; мотивация, высвобождение персонала и др.

**2 вопрос. Управление профессиональным развитием персонала**

***Профессиональное развитие персонала***

Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом. Профессиональное обучение способствует созданию благоприятного климата в организации, повышает мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивает преемственность в управлении.

Профессиональное обучение оказывает на развитие работника следующее воздействие: \*повышается конкурентоспособность на рынке труда и появляются дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее; \*развивается общий интеллект, расширяется эрудиция; \*приобретается большая внутренняя свобода действий, решений, поступков, большая мобильность и социальная защищенность; \*доформируется или переформируется профессиональная деятельность, профессиональное мышление, профессиональное общение, профессиональное поведение; \*осваиваются новые способы решения профессиональных проблем и новые приемы профессионального мышления; \*усиливается авторство своей дальнейшей профессиональной жизни, сохранение собственной индивидуальности при усвоении чужого опыта; \* и др.

***Задачи профессионального обучения персонала:***

1)обновить знания организации; 2)перестроить устаревшие установки, профессиональные менталитеты.; 3)стимулировать мотивацию к дальнейшему профессиональному саморазвитию; 4)помочь преодолеть ошибки накопленного практического опыта; 5)помочь осуществить профессиональную диагностику и самодиагностику уровня своего профессионализма, увидеть свое профессиональное развитие в целом.

## Цели профессионального обучения

*С позиции работодателя:* \*организация и формирование персонала управления, \*овладение умением определять, понимать и решать проблемы

\*воспроизводство персонала, \*адаптация, \*внедрение нововведений

*С позиции наемного работника:* \*поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации; \*приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности; \*приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы; \*развитие способностей в области планирования и организации производства.

*Цели профессионального обучения должны быть:* - конкретными и специфическими; -ориентирующими на получение практических навыков; -поддающимися оценке (измеримыми).

Методы профессионального обучения персонала

1.Обучение как полное усвоение эталонов: Лекция - изложение большого объема материала в короткий срок; сделать необходимые акценты; требование восприятия и самостоятельного осмысливания содержания; отсутствует обратная связь, не контролируется степень усвоения материала; Инструктаж - разъяснение приемов работы непосредственно на рабочем месте, ориентированным на освоение конкретных операций, входящих в круг профессиональных обязанностей; недорогое и эффективное средство развития простых технических навыков, поэтому широко используется на всех уровнях современных организаций; Ротация - метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков; Наставничество - патронаж за обучающимся со стороны более опытного человека, постоянно следящего за профессиональным развитием обучающегося, оказывающего ему помощь советами, рекомендациями.

2.Обучение как исследование - стажировка на предприятии - самостоятельное обучение по специальной программе, сочетающее постановку и решение определенной проблемы профессиональной деятельности;

3.Обучение как игра: \*деловые игры, \*ролевые игры - моделирование обучающимися различных форм ролевого поведения в определенной профессиональной ситуации;\*психологические тренинги - специальным образом организованная форма групповой работы, направленная не столько на обучение, сколько на развитие качеств личности и интеллекта;

4.Обучение как дискуссия

Семинар - подготовка и выступление обучающихся по отдельным вопросам специально заданной темы с последующим групповым обсуждением;

**Анализ и оценка профессионального обучения**

Традиционные формы контроля знаний:

\*письменные работы, \*тесты, \*устные ответы

Оценка знаний при использовании новых методов обучения:

\*оценка результатов вклада в выполнение групповых проектов, \*обратная связь в процессе групповой работы, \*обратная связь с тьютором, консультантом, наставником, \*психологическая характеристика стиля мышления, способов групповой работы, \*глубина и скорость усвоения нового учебного материала, \*способность применять полученные знания в собственной деятельности, способность адаптировать полученные знания к сложившейся профессиональной ситуации и интегрировать их в личный опыт.

Карьера ***- это успешное продвижение вперед в той или иной области деятельности.***

**Главная задача** планирования заключается в обеспечении взаимодействия его профессиональной и внутриорганизационной карьер.

**Планирование карьеры** заключается в определении целей профессионального развития сотрудника и путей, ведущих к их достижению.

**Задачи:** \*достижение взаимосвязи целей развития организации и сотрудника; \*формирование и уточнение критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях; \*изучение и использование карьерного потенциала сотрудника; \*эффективное использование путей служебного роста; \*установление требуемого уровня профессиональной компетентности для продвижения по службе.

Технология сопровождения и развития карьеры сотрудника организации.

**Профессиональная** (в данной профессии): 1. Определение профессиональной пригодности, 2. Получение прфессионального образования, 3.Профессиональная адаптация, 4.Овладение профессиональным мастерством, 5.Формирование индивидуального стиля деятельности, 6.Расширение и совершенствование профессионального опыта, 7.Расширение репертуара специальностей, 8.Овладение социально-психологической компетентностью, 9.Развитие навыков профессиональной рефлексии, 10.Освоение навыков благоприятного выхода из профессиональных кризисов, 11.Предупреждение и преодоление профессиональных деформаций личности, 12.Формирование и сохранение готовности к освоению новых технологий.

**Служебная** (в организации): 1. Прохождение профотбора, 2.Выявление уровня профессиональной компетенции, 3.Нахождение места в организации, 4.Разработка плана служебного продвижения в организации, 5.Прохождение аттестации, 6.Обучение по программам подготовки резервов управления, 7.Участие в ротации кадров, 8.Участие в конкурсах на замещение вакантных должностей, 9.Участие в разработках и внедрении инновационных проектов, 10.Повышение квалификации, 11.Участие в подготовке кадрового резерва: супервизорство, патронаж, наставничество

Затраты на профессиональное обучение сегодня являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности, т.е. увеличения вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей.

Кадровый резерв - это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшиеся отбору и прошедшие систематическую целевую квалификационную подготовку.

Виды резерва обычно подразделяют следующим образом:

По виду деятельности: **Резерв развития** - группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений ( при диверсификации производства, разработке новых товаров, услуг, технологий); **Резерв функционирования** - группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации, заняв **ключевые должности.**

По времени назначения: **группа А** - это кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время; **группа В** - это кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие 1-3 года. **Преемник (дублер)** - сотрудник организации, внесенный в резерв руководителей в качестве кандидата на занятие определенной ключевой должности через определенный период времени. **Хай-по** - молодой сотрудник, обладающий потенциалом для занятия в будущем должности руководителя. Другое название - молодой сотрудник с лидерским потенциалом. **Ключевые должности -** должности, оказывающие влияние на функционирование и развитие организации. Как правило, список ключевых должностей не ограничивается должностями высших руководителей организации, а включает также должности ведущих специалистов, консультантов, экспертов и т.д.

**3 вопрос. Определение потребности в персонале.**

Планирование потребности и расчет численности персонала.

**Цель**- правильно организовать долгосрочную работу с кадрами. Планируются след. изменения: \*потребность в замещении персонала по годам в связи с уходом на пенсию, увольнением и т.д., \* потребность в снижении численности персонала в следствие рационализации или сокращения объемов производства, простоев, неплатежей и т.д., \*потребность в расширении численности персонала в связи с расширением производства, с развитием предпринимательской деятельности и т.д.

 При расчете потребности используют различные коэффициенты, например, коэф-т текучести кадров= число увольнений в плановый период/ среднее число сотрудников в плановом периоде

 Коэф-т невыходов на работу=(число отработанных дней\*100)/ число дней, которые должны быть отработаны.

 Виды потребностей: **качественная**- потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификации, **количественная**- на определенный временной период, **общая**- суммирование количественных потребностей по отдельным качественным критериям.

 Расчет численности рабочих и служащих= объем производства (млн.р.)\* норматив численности (на 1 млн.р.) \* поправочный коэффициент (к-т=20)

Для набора персонала целесообразно постоянно анализировать существующие рынки рабочей силы в соответствие с запросами организации.

На разных стадиях развития организации характер требований к персоналу неизбежно меняется. Это обусловлено изменением стратегии развития организации в зависимости от того, переживает ли она стадию формирования, роста, либо приближается к спаду:

Стадия формирования: *предпринимательская стратегия* (работники должны быть инициативны, контактны, готовы рисковать, отмечается малая сменяемость ведущих сотрудников)

Стадия роста: *стратегия динамического роста* (организационная закрепленность, тесное взаимодействие, гибкость в изменениях)

Стадия стабилизации: *стратегия прибыльности* (сохранение достигнутого уровня; достижение максимальных результатов при невысоком уровне затрат, следование правилам, сохранение стабильности)

Стадия спада: *ликвидационная стратегия* (работники не приверженные фирме, готовые работать короткое время, узкоориентированные); *предпринимательская и ликвидационная стратегии* (гибкость к изменяющимся условиям, ориентация на долгосрочные цели, готовность переносить временный дискомфорт в условиях и оплате труда)

Методы анализа деятельности:

1. «оценочный листок»: \*краткие описания деятельности работника (основные профессиональные и личные качества и др.) , \* контрольная графа (ставится балл по оценочной шкале от 1 до 5, в итоге присваивается общая оценка на основании присвоенных баллов)

2. метод «независимых судей»: независимые члены комиссии задают человеку разнообразные вопросы по разным сферам деятельности, ответам присваиваются оценки в виде «+» «-», все данные вносятся в компьютерную программу, выдающую заключение;

3. «рейтинг»: метод шкалирования различных качеств, его компонент оценки- список задач, которые выполняет менеджер

метод «интервью» и др.

**Нормативная документация:**

должностная инструкция- документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность; описание основных функций работника; может быть составлена на основе типовых требований, содержащихся в Квалификационном справочнике должностей и позволяет: сбалансировать основные функции, права и ответственность по каждой должности; рационализировать порядок выполнения и взаимосвязи отдельных процедур; устранить дублирование и пр.

квалификационная карта- это набор квалификационных характеристик, которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий данную должность; составляется на основе должностной инструкции, используется для отбора кандидатов на должность и позволяет проводить сравнение кандидатов между собой

штатное расписание- определяет состав структурных подразделений, перечень должностей работников, месячные должностные оклады, а также общую численность и фонд зарплаты по аппарату управления.

*Критерии*: одаренность, соц. Способности, мотивация, свойства личности, профессиональные способн6ности и опыт.

Профессиональный подбор: \*анализ рабочего места, \*анализ рабочей функции, \*определение способностей претендента, \*определение рынка рабочей силы, где будут производится поиски, \*набор на должность, \*отбор претендентов (на конкурсной основе, удовлетворяющих всем требованиям к конкурсной должности), \*оценка документов претен6дента, \*различные испытания, \*анализ характеристик, \*собеседование, \*мед.свидетельствование, \*заключение трудового договора.

**4 вопрос. Оценка персонала**

Управление персоналом на этапе стабильного функционирования организации включает несколько подсистем:

1. маркетинг персонала (определение потребности в персонале)
2. найм и отбор персонала
3. подсистема трудовых отношений (регулирование взаимоотношений руководитель – подчиненный, управление конфликтами и стрессами)
4. обеспечение условий труда (соблюдение эргономики, эстетики, условий труда, охраны труда и ТБ)
5. развитие персонала (адаптация, обучение, переподготовка, аттестация, управление професс. карьерой работников)
6. мотивация персонала (управление системой оплаты труда)
7. правовое обеспечение (соблюдение кодекса законов о труде)
8. информационное обеспечение системы управления персонала (нормативно-методическая литература, ГОСы, стандарты, законы)
9. социальное развитие (обеспечение кредитами на получение жилья, решение социальных проблем)
10. организация структур управления

Одной из функций подсистемы развития персонала является аттестация персонала. Проблемы, с которыми сталкиваются обычно при проведении аттестации можно объединить в три основные группы: а) Что оценивается, т.е. содержание оценки; б) Как и какими способами оценивается, т.е. методы оценки; в) В каком порядке оценивается, т.е. процедура оценки.

Аттестация – это форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимается решение о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника. Проведение аттестации включает этапы: подготовка, проведение аттестации, подведение итогов, подготовка рекомендаций и утверждение результатов.

*Этап I. Подготовка:* 1) разработка принципов; 2) разработка методики проведения аттестации; 3) подбор и адаптация методов оценки; 4) подготовка нормативных документов: - приказ, - список аттестационной комиссии, - методика проведения аттестации, - план-график проведения аттестации, - программа подготовки руководителей, - инструкция по хранению материалов аттестации; 5) проведение серии рабочих совещаний по подготовке аттестации; подготовка материалов (бланки, формы, задания, листы ответов и т.д.)

*Этап II. Проведение и оформление результатов аттестации*.

*Этап III. Подведение итогов:* 1) составление сравнительных таблиц, 2) проведение собеседований по итогам, 3) организация хранения данных, разработка схем работы с информацией.

*Этап IV. Подготовка рекомендаций*

*Этап V. Утверждение результатов*.

Оценка персонала проводится с целью изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста.

Методы оценки: Биографический (Оценка работника по биографическим данным), Произвольные устные или письменные характеристики (Устное или письменное описание личностных особенностей работника и как он себя проявляет (включая достижения и упущения)), Оценка по результатам (Устное или письменное описание конкретной работы, выполненной работником), Групповой дискуссии (Постановка, обсуждение и решение проблем в группе, в ходе которых оцениваются знания,личностные черты и другие качества работников), Эталона (Сравнение с лучшим работником,принятым за эталон), Матричный (Сравнение фактических качеств работника с набором желательных качеств), Суммируемых оценок (Определение степени проявления у работников тех или иных качеств путем проставления по определенной шкале и суммирования экспертных оценок), Заданной группировки работников (Под заданную структуру рабочей группы подбираются конкретные кандидатуры), Тестирование (Определение уровня знаний, умений, способностей и других характеристик работника с помощью специальных тестов), Ранжирование (Определение экспертным путем ранга оцениваемого среди других работников и расположение всех оцениваемых по порядку убывания), Попарных сравнений (Попарное сравнение оцениваемых между собой по определенным качествам и последующее ранжирование по порядку убывания), Графического профиля (используется графическая форма оценок -профиль ломанной линии, соединяющей количественные значения точек по различным качествам оцениваемого); позволяет проводить наглядные сравнения оцениваемого с профилем “идеального” работника,а также сравнивать работников между собой), Критического инцидента (Оценивается, как вел себя работник в критической ситуации), Свободного или структурированного, индивидуального обсуждения (В свободной форме или по заранее составленной программе проводится обсуждение с оцениванием планов и практических результатов работы оцениваемого), Самооценок и самоотчетов (Письменная или устная само-характеристика перед коллективом)

Экспертное заключение по результатам диагностики личностно-деловых и профессионально важных качеств составляется по критериям: Мыслительные способности (Системность мышления, Динамичность и гибкость мышления, Нестандартность мышления), Организационные способности (Ориентация на конкретный результат деятельности, Организация взаимодействия, Координация деятельности, Руководство группой), Коммуникативные способности (Эффективность взаимодействия с людьми, Гибкость в общении, Предвидение реакции людей на свои решения и предложения, Ведение переговоров), Личностные качества (Ответственность в принятии решений, Инициативность, Адаптивность, Мотивация к достижению, Готовность к обучению, Способность выдерживать пиковые и долгосрочные стрессы и физические нагрузки)

Результаты аттестации позволят руководителю провести условное разделение сотрудников на три основные группы: 1)не удовлетворяющих стандартам труда; 2) удовлетворяющих стандартам труда; 3)существенно превышающих стандарты труда.

**5 вопрос. Стратегия управления человеческими ресурсами.**

Причины несоответствия между тем использованием персонала и его реальными возможностями: \*управление персоналом не рассматривается как органическая составляющая основной деятельности организации, ее неотъемлемая часть; \*управление персоналом не рассматривается как стратегия и система управления, а реализуется как комплекс мероприятий со всеми соответствующими такому подходу издержками; \*используемые методы управления не соответствуют задачам, стоящим перед организацией, выбор их не всегда эффективен и адекватен ситуации.

Работа с персоналом осуществляется в виде оперативного реагирования на кадровые несоответствия, т.е. по достигнутому результату, и представляет собой ответные меры. Этому способствует распространенный стереотип управленческого мышления о том, что издержки на персонал должны приносить немедленную прибыль или опосредованно этому способствовать так, чтобы это было очевидно.

Стратегический подход предполагает, что управление персоналом будет строиться с ориентацией на перспективу так, чтобы использование и развитие персонала сегодня и будущем органично сочеталось со стратегией развития организации.

Стратегия управления персоналом - пути использования профессионального потенциала персонала организации для упрочения и сохранения ее конкурентоспособности в сложившихся обстоятельствах.

Формирование стратегии управления персоналом осуществляется на основе изучения следующих вопросов: \*Какой профессиональный потенциал персонала потребуется организации для реализации выбранной ею стратегии развития; \*В какой степени имеющийся на сегодня кадровый состав организации способен удовлетворить эту потребность; \*С помощью каких кадровых мероприятий можно устранить имеющиеся различия между требуемым и фактическим положением; \*В каком порядке должны быть расставлены приоритеты в кадровых изменениях организации? Что должно послужить основанием для выбора приоритетов? От каких кадровых мероприятий пока придется отказаться как от наименее актуальных для настоящего положения организации; \*С помощью каких программ управления персоналом можно реализовать данную стратегию.

Выбор таких программ достаточно широк, потому что обнаруживается достаточно много областей несоответствия между желаемой и реальной кадровой ситуацией. Направлять усилия в одинаковой мере на каждую из них организация не в состоянии. Поэтому руководитель должен решить, каким программам следует отдать предпочтение в первую очередь, сделав их приоритетными, и только затем приступать к разработке соответствующих программ.

Выбор приоритетов осуществляется по разным основаниям: \*в зависимости от стадии развития организации, \*на основе расчета вероятности потребности организации в определенных кадрах, \*в зависимости от влияния кадровой потребности на результаты организации, \*Способы выбора приоритетов также могут быть самыми разными (учет мнения руководителей по этому вопросу, обращения к экспертам - организационным консультантам, рекомендации службы управления персоналом организации, формальные методы определения приоритетов).

Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу.

Типы кадровых политик: **пассивная –** это ситуация, когда руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, **реактивная –** контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, руководство предприятия ориентировано на понимание причин которые привели к возникновению проблемы, **активная –** когда руководитель имеет не только прогнозы но и средства воздействия на ситуацию, **авантюристическая –** кадровая служба не располагает средствами прогнозирования, но в программу развития включены планы по развитию персонала.

**6 вопрос. Формирования персонала.**

Оценить потребность организации в персонале - это значит поставить и найти ответы на следующие вопросы: 1) Когда и как срочно потребуется определенный кадровый состав, 2) Каков требуемый уровень квалификации сотрудников, 3) Сколько именно сотрудников потребуется, 4) Сколько средств может затратить организация на оплату запланированного персонала.

Все факторы оказывают воздействие не только на количественную динамику кадрового состава организации, но и определяют существенные изменения в характере требований к персоналу. В своей совокупности эти факторы складываются в общую потребность организации в персонале. Виды потребности: \*Общая -суммирование количественных потребностей по отдельным качественным критериям, \*Количественная - расчет необходимой численности персонала на определенный временной период, \*Количественная - расчет необходимой численности персонала на определенный временной период.

На разных стадиях развития организации характер требований к персоналу меняется. Это обусловлено изменением стратегии развития организации в зависимости от того, переживает ли она стадию формирования, роста, либо пребывает в относительной стабильности, либо приближается к спаду и последующему переформированию. Стадии развития определяют основные целевые и стратегические установки и ориентации в управлении персоналом. При этом, ряд требований к персоналу (особенно те, которые были закреплены в должностных инструкциях) остается неизменным на протяжении длительного времени, в то время как ряд ключевых квалификаций претерпевает значительные изменения. Прежде всего, это касается требований к поведению, мотивации, профессиональной направленности и мышлению работников организации.

**Стадии жизненного цикла организации:** \* Формирование – «Предпринимательская стратегия» - Работники должны быть новаторами, - инициативными, - контактными, - с долговременной ориентацией, - готовыми рисковать, - не боящимися ответственности. Малая сменяемость ведущих сотрудников; \* Рост – «Стратегия динамического роста» - - Организационная закрепленность (приверженность организации), - тесное взаимодействие, - гибкость в изменяющихся условиях, - проблемная ориентация персонала; \*Стабилизация – «Стратегия прибыльности (сохранение достигнутого уровня прибыли)» - - Достижение максимальных результатов (количества и качества) при невысоком уровне затрат и низком уровне риска, - следование правилам, - сохранение стабильности; \* Спад – «Ликвидационная стратегия» - Работники, не приверженные фирме, - готовые работать короткое время, - узко ориентированные, - с установкой на переобучение; «Предпринимательская и ликвидационная стратегия» - - Гибкость к изменяющимся условиям, - ориентация на долгосрочные цели, - самоотверженность, - готовность переносить временный дискомфорт в условиях и оплате труда

Внутриорганизационные кадровые перемещения - это процессы смены работниками места в системе разделения труда в рамках организации в целях установления большего соответствия между изменяющимися требованиями рабочих мест, уровнем профессиональной компетентности и потребностями работников.

Успешная расстановка и перемещение кадров основаны на соблюдении следующих принципов: \*принцип соответствия: уровень профессиональной компетентности работника должен соответствовать требованиям, предъявляемым данным рабочим местом, по возможности не только не отставая от них, но и не превышая их в значительной степени; \*принцип перспективности: для различных категорий должностей устанавливаются: а) определенная продолжительность периода работы в должности, б)возрастной ценз и в)возможности профессионального развития; \*принцип сменяемости: для каждого рабочего места и должности определяются и соблюдаются оптимальные сроки пребывания на них одного и того же работника с целью предотвратить застой (старение) кадров.

Решение о кадровых перемещениях обычно принимается в тех случаях, когда:

а) Примеры кадровых перемещений в интересах организации:

\*новое рабочее место больше соответствует профессиональным возможностям работника, \*новое рабочее место позволит работнику освоить другую специальность и решать в дальнейшем проблему взаимозаменяемости

б) Примеры кадровых перемещений в интересах сотрудника:

\*новое рабочее место, соответствуя профессиональным возможностям работника в той же степени, что и старое, в большей степени его удовлетворяет, предоставляя дополнительные преимущества; \*новое рабочее место требует от сотрудника приложения меньших усилий, менее утомляет, позволяет сохранять работоспособность после рабочего дня; \*новое рабочее место позволяет сотруднику сочетать профессиональные и личностные интересы (более удобный график работы, близость к дому и т.д.); \*новое рабочее место способствует профессиональному развитию, решая проблему профессиональной стагнации (остановки в дальнейшем развитии и профессиональном росте) работника.

в) Примеры кадровых перемещений в интересах организации и сотрудника:

\*работа на новом рабочем месте способствует расширению профессионального опыта работника, установлению новых полезных деловых контактов, формированию навыков самостоятельного принятия решений; \*работа на новом месте позволяет развивать профессиональный потенциал работника и использовать его в интересах организации в будущем.

Кадровые перемещения могут быть: \*внутрипрофессиональными; \*межпрофессиональными; \*междолжностными

 Наиболее часто кадровые перемещения касаются либо молодых, начинающих сотрудников в целях найти им соответствующее место в организации, либо специалистов с большим опытом работы с целью их максимального использования в интересах организации.

**7 вопрос.** **Мотивация сотрудников**

Основным способом, который используется для мотивации труда, для привлечения человека к активной деятельности, является вознаграждение. **Вознаграждение –** это то что человек считает ценным для себя. Вознаграждение подразделяется на : внутреннее (дает сама работа. Это положительные чувства, которые человек испытывает в процессе работы – самоуважение, дружба и т.д.), внешнее (дает организацией – это продвижение по службе, символы служебного статуса и др.). Чтобы определить какие вознаграждения следует применять к конкретному человеку нужно установить его систему потребностей и мотиваций.

Вместе с появлением личностно-смыслового отношения к своей деятельности у сотрудника изменяется степень активности, повышается или снижается заинтересованность, формируется или ослабевает готовность к действиям и т.д. Только распознав это отношение сотрудника руководителю станет ясно: можно ли полагаться на этого сотрудника, с какой степень ответственности он отнесется к заданию, насколько старательно будет его исполнять. Любая задача или деятельность мотивирует человека лишь в той степени, в какой она приобретает для него личностный смысл. При этом человек может соглашаться, понимать и признавать большое значение данной деятельности, но эта позиция так и останется лишь на уровне деклараций. Реально действующими могут быть лишь мотивы, в основе которых лежит реальное отношение, суть которого может быть выражена так: “Это имеет значение для меня”.

Поведение человека лишь внешне выглядит как непосредственная реакция на внутренние или внешние стимулы. Фактически же - это результат непрерывного взаимодействия ситуации и личностных диспозиций человека. Личностные диспозиции (ожидания, желания, намерения, страхи и опасения, устремления, мечты, прошлый опыт) - это все психологические факторы, которые определяют, какой и на что будет направлена активность человека. Личностные диспозиции являются промежуточным звеном между потребностями, с одной стороны, и мотивами, с другой: потребность–личностная диспозиция–мотив ИЛИ переживание нужды в чем-либо–осознание этого–побуждение к активности.

Мотивацию можно определить как совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность. Мотивационная сфера человека - сложное динамичное образование, в котором мотивы представлены в определенной иерерхии, находясь в соподчинении относительно друг друга. Любая деятельность, а тем более профессиональная, как правило, связана не с одним, а целой группой мотивов.

Структура мотивационной сферы: Смыслообразующий мотив (высокая заработная плата, возможность продвижения в должности), Дополнительные мотивы (возможность профессиональной карьеры, возможность повышения квалификации), Осознаваемыемотивы, не имеющие реальной побудительной силы (осознаниеполезности для общества изготавливаемой продукции, возможности для творческой самореализации), Бессознательные мотивы, обладающие реальной побудительной силой (желание пообщаться).

**Виды мотивов**:

\*положительные ( мотивы достижения, направленнные на осуществление деятельности): 1)Непосредственно лежащие внутри самой деятельности и ориентированные на ее процесс (интерес к содержанию работы, возможность для творческой самореализации), 2) Опосредованные, Ориентированные на результат, Продукт деятельности личной значимости (высокая зарплата, льготы и компенсации, в случае успешной деятельности, общественное признание и авторитет, удовлетворение от помощи людям)

\* отрицательные (мотивы избегания, направленные на избежание наказания, связанного с невыполнением деятельности) - Опасение получить выго-вор, взыскание, шраф, Страх обнаружить свою профессиональную, Некомпетентность.

Мотивы, свойственные человеку в труде, могут быть охарактеризованы по двум основаниям: \*ориентации мотива определяется тем, чем именно данная деятельность более привлекательна для человека: своим непосредственным содержанием, процессом, или конечным результатом, продуктом; \*содержанию (Содержание мотива характеризуется тем, какого рода потребности человека удовлетворяются в данной деятельности).

Когда человек начинает строить свое поведение под влиянием этих мотивов, то меняется не только характер активности человека, но и его отношение к важным, узловым моментам его профессиональной деятельности: труду, деньгам, коллективу, в котором он трудится.

Мотивацией к эффективному труду для сотрудников организации должна выступать не только заработная плата, материальные интересы, выгодные условия труда, но и другие не стольочевидно мотивирующие, но все же достаточно весомые факторы организации: \*модель “безофисного предприятия” - динамичное рабочее место, \*модель “гибкое рабочее время” - самостоятельный выбор графика работы с обязательными присутственными часами, \*возможность работать на новом оборудовании, \*право руководить людьми, \*делегирование полномочий, \*создание благоприятных условий работы, \*постановка задач, позволяющих работнику реализовать свой интеллектуальный потенциал, \*профессиональное обучение, \*преимущества в продвижении по службе, \*перспективы развития карьеры, \*включение в резерв кадров управления, \*письменная и устная благодарность руководства компании, \*дополнительный бесплатный отпуск

**9 вопрос. Управление карьерой работников организации: виды карьеры, задачи управления карьерой.**

Карьера - это успешное продвижение вперед в той или иной области деятельности. Понятием карьеры обозначают сегодня продвижения в самых различных профессиональных сферах.

Классификация видов карьеры:

По характеру динамики:

\*обычная карьера как профессиональное развитие с прохождением всех основных этапов профессиональной жизни; \*стабильная карьера как прямое продвижение от профессионального обучения к единственному постоянному типу работы; \*нестабильная карьера, в которой после этапов проб и упрочения следуют новые пробы; \*комбинированная карьера, когда короткие периоды стабильной профессиональной жизни и занятости сменяют этапы вынужденной безработицы или смены профессии, переориентации, доучивания.

По области реализации:

\*профессиональная карьера как профессиональное продвижение, профессиональный рост, этапы восхождения к профессионализму, процесс профессионализации, достижение признанного профессионального статуса; \*внутриорганизационная карьера как должностное продвижение в одной организации, последовательная смена стадий профессионального развития работника в рамках одной организации; \*служебная карьера как достижение определенного социального статуса в профессиональной деятельности, занятие определенных должностей, достижение определенных социально признанных стандартов в профессиональной области, место человека на шкале социального престижа.

По основным направлениям профессионального продвижения работника в рамках одной организации:

\*вертикальное как подъем на более высокую ступень структурной иерархии; \*горизонтальное как перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре(напр., руководитель проекта); расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени (с адекватным изменением вознаграждения); \*центростремительное как движение к ядру, руководству организации; участие в переговорах, решающих встречах, совещаниях; получение доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

По степени субъективности:

\*объективная как продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности; \*субъективная как субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом; индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Все факторы, которые оказывают влияние на карьеру человека, могут быть объединены в две группы: \*внешние, определяемые обстоятельствами жизни и профессиональной судьбы человека; \*внутренние, зависящие от возможностей и усилий самого человека.

Преимущества управления развитием карьеры сотрудника организации:

Для сотрудника:

\*потенциально более высокая степень удовлетворенности от работы в организации, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни; \*более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни; \*возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности; \*повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Для организации:

\*мотивированные и лояльные сотрудники, связывающие свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть кадров; \*возможность планировать профессиональное развитие работников и всей организации с учетом их личных интересов; \*планы развития карьеры отдельных сотрудников в качестве источника определения потребностей в профессиональном обучении; \*группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

Главная задача планирования и реализации карьеры сотрудника заключается в обеспечении взаимодействия его профессиональной и внутриорганизационной карьер.

Планирование карьеры заключается в определении целей профессионального развития сотрудника и путей, ведущих к их достижению.

Развитием карьеры называются те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего профессионального плана.

Технология сопровождения и развития карьеры сотрудника организации:

Профессиональная карьера:

1. Определение профессиональной пригодности, 2. Получение профессионального образования, 3.Профессиональная адаптация, 4.Овладение профессиональным мастерством, 5.Формирование индивидуального стиля деятельности, 6.Расширение и совершенствование профессионального опыта, 7.Расширение репертуара специальностей, 8.Овладение социально-психологической компетентностью, 9.Развитие навыков профессиональной рефлексии, 10.Освоение навыков благоприятного выхода из профессиональных кризисов, 11.Предупреждение и преодоление профессиональных деформаций личности, 12.Формирование и сохранение готовности к освоению новых технологий

Служебная карьера: 1. Прохождение профотбора, 2.Выявление уровня профессиональной компетенции, 3.Нахождение места в организации, 4.Разработка плана служебного продвижения в организации, 5.Прохождение аттестации, 6.Обучение по программам подготовки резервов управления, 7.Участие в ротации кадров, 8.Участие в конкурсах на замещение вакантных должностей, 9.Участие в разработках и внедрении инновационных проектов, 10.Повышение квалификации, 11.Участие в подготовке кадрового резерва: супервизорство, патронаж, наставничество

**10 вопрос. Высвобождение персонала**

**Высвобождение персонала** - вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Критерием классификации видов увольнений является степень добровольности. По этому критерию выделяют следующие виды увольнений: \*увольнение по инициативе сотрудника (по собственному желанию); \*увольнение по инициативе работодателя (по инициативе администрации); \*выход на пенсию.

Увольнение как утрата (даже временно) профессиональной деятельности рассматривается как психологическая травма в связи со следующими причинами: \*профессиональная деятельность является главным источником дохода; \*в профессиональной деятельности реализуется потенциал человека; \*в организации удовлетворяются многие потребности человека; \*профессиональная деятельность определяет социальные связи и социальный статус человека.

Причины увольнения по инициативе администрации:

- ликвидация предприятия, сокращение численности или штата работников; - несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе; - неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин; - прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня; - неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд; - восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу; - появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянение; - совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества; - однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителем своих служебных обязанностей; - совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации; - совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.

В зависимости от вида увольнения администрацией предпринимаются определенные меры, позволяющие: а) управлять процессом высвобождения персонала; б) фиксировать и учитывать полезные информативные стороны процесса с тем, чтобы в дальнейшем использовать эту информацию в интересах развития организации.

Однако, следует обратить внимание, прежде всего, на то, что решающая роль в выборе мер, связанных с увольнением, должна принадлежать соображениям, направленным на защиту интересов увольняющегося работника. Меры, принимаемые обычно администрацией организации в зависимости от вида увольнения:

По инициативе сотрудника: 1.Проведение “заключительного интервью”; 2. Анализ “узких” мест в организации попытка при необходимости 3.повлиять на решение сотрудника об увольнении

По инициативе работодателя: 1.Оптимизация затрат, возникающих при увольнении; 2.Анализ и выявление “узких” мест в подготовке сотрудников; 3.Решение проблемы наглядности процесса увольнения для персонала; 4.Юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций; 5.Помощь будущим работодателям вполучении информации о сотруднике; 6.Профессиональные и психологические консультации; 7.Психологическая поддержка при проведении организационных мероприятий, связанных с вынужденным высвобождением; 8.Формирование новой системы целей, устремлений, новых планов профессионального и служебного продвижения; 9.Подготовка, передача сообщения об увольнении, консультирование.

Выход на пенсию: 1.Курсы подготовки к выходу на пенсию; 2.Организация “скользящего пенсионирования”; 3.Временное привлечение к консультационной работе.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

**16 вопрос. Предмет организационного поведения. Связь дисциплины с практикой менеджмента. Проблемы и перспективы развития организационного поведения.**

*Предметом о/п* является поведение человека в труде, рабочем процессе, а также поведение самой организации, как технологической системы, по отношению к своим работникам и своему окружению.

Объектом изучения о/п является человеческие ресурсы организации, т.е. руководители, специалисты, сотрудники вспомогательных служб.

*Цели о/п:* 1) установить поведение людей в различных условиях.

2) объяснение поступков людей определенным образом в определенной ситуации.

3) найти способы и примы позволяющие прогнозировать возможное поведение людей.

4) разработка различных форм управления поведением людьми так, чтобы оно было эффективным для организации и их самих.

Современный менеджмент традиционно ориентирован на всемерное развитие профессионального и личностного потенциала персонала организации.

**Схема ключевых элементов в организационном поведении.**

 Люди

######  Окружающая Окружающая

 среда **Организация** среда

######

 Структура Окружающая Технология

 среда

Люди – персонал, работники организации. Объединяясь в группы, люди создают еще один мир – свой социум, где они живут по своим законам и правилам. Каждая группа обладает своими особенностями при этом неизменно развивается, растет или распадается. Структура организации задающая основной характер формальных отношений между людьми. Организация требует чтобы в ней были задействованы, дополняли друг друга разные виды деятельности, которые задают определенные отношения между исполнителями, что приводит к возникновению противоречий и конфликтов.

 Технологические (производственные) процессы являются основным содержанием работы организации. Технологии обеспечивают достижение организационных целей, чем сложнее технология – тем больше эмоциональное напряжение исполнителя.

 Окружающая среда – как внутри, так и с вовне организации. Ни одна орг-ция не существует в условиях изоляции. Через нее устанавливаются связи с правительством, семьей работников- все это оказывает воздействие на орг-цию.

Проблема о/п заключается в следующем: \*)трудовые навыки устаревают, в связи с развитием технологий, с развитием физических отношений и требуется переобучение, т.е. повышение знаний, в противном случае, работнику грозит безработица; \*)хроническая инфляция притупляет полезность денег как мотиватора, т.к. любая доплата будет рано или поздно нейтрализована инфляцией; \*)организационное поведение – как относительно новая наука. В связи с этим она испытывала и продолжает испытывать трудность и в связи с неопределенностью области ее изучения и применения. Например: как определяется предмет ее анализа (индивидуальность – группа – целая организация), основные потребности (рассматривать как интегрированную теорию или как прикладные сведения?).

 Тенденции и перспективы о/п:

Закрытые системы 🡪 открытые системы

Материальные выгоды 🡪 ориентация на человека

Централизованная власть 🡪 передаваемая власть

Внешняя мотивация 🡪 внутренняя мотивация

Навязываемая дисциплина 🡪 самодисциплина

 Таковыми были изменения о/п в 90-х годах.

О/п сегодня – это ключевая часть программы бизнес-школ, инженерных и медицинских школ за рубежом. Более того, ожидается что роль о/п как в академических программах, так и в прикладных семинарах по развитиюкорпоративного менеджмента будет возрастать непрерывно. Менеджеры в 21 веке будут нуждаться в том, чтобы исследовать свои отношения и ценность, развивать творческие способности и применять межличностные умения в решении организационных проблем.

17 вопрос. Удовлетворенность трудом работника. Реакции работника на неудовлетворенность трудом и возможные организационные решения.

Удовлетворенность трудом определяется как то, какими будут усилия работника, какой будет его готовность принять на себя те или иные обязательства, какими будут его отклонения в поведении от нормативного. При неудовлетворенности трудом у работника могут складываться отрицательные эмоции влияющие на его поведение:

1)реакция тревоги (тревожность)

Эмоции = -Потребность х (необходим. информация – существующая информации)

Реакция тревоги 🡪 состояние тревожности 🡪 свойство тревожности как характер личноти 🡪 невротические проявления тревожности.

Во избежании тревожности нужно максимально информировать сотрудника по какому поводу он вызвается к начальнику, какие документы иметь при себе и т.д.

2)фрустрация – состояние, которое переживает человек когда не его пути к достиженияю цели возникает реальные или мнимые препятсятвия (закрытая дверь, когда у вас нет ключей). Толерантность – способность противостоять проявлению фрустрации – терпимость). Вариантом фрустрации может быть проявление разочарования в своей работе. Такое разочарование неизбежно приводит к общей неудовлетворенности, в результате можно рассмотреть 4 возможных реакции работника:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Активная |  |
| Деструктивная | Уход из организации | Обсуждение | Конструктивная |
| Открытое пренебрежение своими обязанностями | Равнодушие к происходящему вокруг |
|  | Пассивная |  |

Устойчивая связь между удовлетворенностью работой, текучестью кадров и количеством пропусков приведено ниже:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Высокая | Текучесть кадров | Пропуски работы | Удовлетворенность работой |
| Низкая |  |  |
| Низкая | Текучесть кадров и пропуски | Высокая  |

Факторы влияющие на текучесть кадров:

-условия труда - результативность - переутомляемость

-монотонность - уровень ответственности - карьерный рост.

В основе удовлетворенности трудом всегда лежат определенные потребности человека. Будучи осознанными эти потребности становятся мотивами трудовой деятельности. В зарубежном и отечественном менеджменте хорошо известны теории мотивации: - пирамида потребностей Маслоу, - теория потребностей Мак-Клеланда, - теория «Х» и «У» Мак-Грегора и т.д.

**18 вопрос. Модель делового поведения. Нормы делового поведения. Дисциплина в организации.**

Модель делового поведения человека с точки зрения психологии:

 Действия, слова, поступки 🡪 поведение

 Отношение, потребности, ценности

Модель делового поведения можно использовать для оценки того, насколько эффективно организовано поведение работников. Так, в числе факторов, снижающих эффективность делового поведения называют: 1)временную дезорганизацию, причинами которой могут быть изменения коммуникабельности, лишние звонки; 2)несбалансированность в функциональной закрепленности: если прав больше, а ответственность за возможные ошибки меньше, то возникает ответственность за то, что мог бы сделать, но не сделал. Если ответственность больше чем прав, то закрепляется ответственность и наказывается инициатива. Следовательно, можно выделить нормы делового поведения:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Ты не должен* (запрещающие нормы) | *Ты должен !* (обязывающие нормы) | *Тебе надо бы…* (рекомендующие нормы) |
| Подводить заказчика | Выполнять «точно в срок» | Заранее отслеживать сроки. Повышать компетентность |

Таким образом, особенности поведения, отраженные в нормативных моделях, позволяют прогнозировать возможные реальные организационные ситуации.

В зависимости от индивидуальных особенностей работника руководитель принимает решения, позволяющие ему эффективно управлять поведением работника в организации. В целом суть управления деловым поведением работников заключается в решении 2-х задач:

\* организация поведения с заданными свойствами; \*противоположные свойства делового поведения должны быть блокированы.

Для поддержания дисциплины считается, что работники предпочитают соблюдать стандартные дисциплины если:

- они сами участвовали в разработке этих стандартов;

- эти стандарты разработаны позитивно, а не как запреты (пример: «безопасность – в первую очередь», а не «не будь небрежным»);

- им ясна причина, которая диктует стандарты и эти стандарты им ясны и понятны.

**19 вопрос. Психологическая структура деятельности. Ценности, потребности и мотивы профессиональной деятельности.**

Потребности (источники потребности) – переживание нужды в чем-то 🡨🡪ценности (то, что удовлетворяет потребности.

Потребности 🡪 Мотивация (побуждение к действию) 🡪 Цель (образование желаемого будущего) 🡪 программа действий 🡪обратная связь+коррекция

#  Ценности

Терминальные Инструментальные

(базовые, основные)

\*любовь \*здоровье

\*здоровье \*деньги

\*власть \*власть

\*карьера \*карьера

 Потребности

-власть max max

-общение B - х - - - - - - - - - А - лишние контакты

-самовыражение х

-признание В – недостаток общения

-творческая A - х - - - - - - - - -

 активность 0

 переживание удовлетворенность

 Мотивы

Отрицательные Положительные

Глав.задача – избегание достижение успеха

наказания «от»… «к»…

Девиз: «7 раз отмерь», Девиз: «кто не рискует, тот

«тише едешь, дальше не пьет шампанское»

будешь»

 содержательные результативные

 мотивы (интерес) (результат)

 личностно- общественно-

 смысловой значимый

1 место по значимости: личностно-смысловой мотив

2 место – содержательный мотив

3 место – общественно-значимый

4 место – отрицательный мотив

**20 вопрос. Конфликты в организации.**

Конфликт – это процесс, который обусловлен отсутствием соглашения между субъектами совестной деятельности, в рамках организации или в межорганизационном пространстве. Т.е. в основе любого конфликта лежит ситуация, включающие либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, цели или средства их достижения.

Конфликт = конфликтная ситуация + инцидент

Типы конфликтов: **1) конфликт целей** – участвующие стороны по разному видят желаемое состояние объекта в будущем, **2) конфликт взглядов** – стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемому вопросу, **3) чувственный конфликт** – появляется, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей.

Виды конфликтов в организации: \*ролевые конфликты, \*конфлик между группой и личностью (межличностный и межгрупповые).

Ролевой конфликт – столкновение социальной роли и требований работодателя – весьма распространенное явление. То, что хорошо для группы работников, необязательно хорошо для организации. Затянувшийся перекур может быть вызван обсужеднием волнующей всех темы, но его неизбежным следствием станет отставание в работе. Здесь требуется особенно тщательно искать и использовать возможности для интеграции интересов группы и организации. Однако, на полную гармонию рассчитывать не прийдется.

Конфликт между группой и личностью – неформальные структуры неизбежно порождают межличностные и межгрупповые конфликты, что обычно представлет опасность для организации. Будучи вовлеченными в такие конфликты, работники больше сил, времени, мыслей тратят на них, а не ра работу. Каждый человек наполняет свою роль определенным содержанием, руководствуясь при этом двумя принципами: а) чего традиционно ждут от данной роли окружающие, какие функции в группе закреплены за этой ролью, б) как человек сам видит и представляет оптимальное для него выполнение этой роли. В рез-те возникает разногласие между восприятием роли со стороны ее исполнителья и со стороны его партнеров по взаимодействию.

Ролевые конфликты и конфликты между группой и личностью расширяют и без того безграничное поле для конфликтов, которое создается уже в силу индивидуальных различий между работниками.

Одной из причин конфликта является инициатива работника:

1) ининциатива, которая исходит от…

\*быстрого работника к медленному, \*неопытного работника к более опытному, \*подчиненного к более старшим по должностям, \*не владеющего умениями к более умелому, \*молодого к тому, кто старше, \*низкоавторитетного к более авторитетному, \*работника с низким социальным статусом к лицу с более высоким статусом;

2) инициатива, которая….

\*подавляет другого работника, \*воздействует на чувствительные области деятельности работника.

Методы решения конфликтов в организации:

а) использование руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение); б) «разведение» частей организации –участников конфликта (по ресурсам, целям) или снижением их взаимозависимости (дифференциация); в)создание определенного «задела» (матер-лы) в работе взаимозависимых подразделений; г) введение специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (куратор, координатор); д)слияние разных подразделений и наделение их общей задачей.

21 вопрос. Управление малой группой. Содержательные и формальные характеристики группы. Управление групповой динамикой и поведением людей в группе.

Социальную общность людей, в которой они связаны реальными контактами, принято называть малой (или реальной) социальной группой. В отличии от больших социальных групп, малые социальные группы характеризуются малым числом членов и ограниченным числом контактов.

Для описания малой соц.группы используются понятия групповой динамики – совокупности внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих вес цикл жизнедеятельности малой группы и его этапы: \*образование, \*функционирование, \*развитие, \*стогнация, \*регресс и \*распад. К процессам групповой динамики относят лидерство, принятие групповых решений, конфликты, групповое давление, т.е. все те процессы, которые фиксируют и обеспечивают изменения, происходящие в группе за время ее существования.

Изменения в группе называемые групповой динамикой, происходят как под воздействием внешних обстоятельств, так и в результате разрешения внутренних противоречий в самой группе. Основное противоречие заключается в следующем: противоречие между отрицающими друг друга тенденциями групповой активности – интеграции группы в единое социальное образование и дифференциации членов группы в силу их индивидуальных особенностей и различий.

1-я тенденция направлена на упрочнение единства членов группы, стабилизацию межличностных отношений. Эта тенденция является необходимой для сохранности и постоянного воспроизводства группы как социально-психологической общности.

2-я тенденция проявляется в специализации и иерархизации деловых и эмоциональных взаимосвязей членов группы. Данную тенденцию принято рассматривать как стимул и развитие группы. Также она может привести к гармонии в отношении людей, входящих в группу.

Выделяют 4 стадии становления группы: \*формирование, \*групповые волнения, \*установление групповых норм, \*нормальное взаимодействие.

Формальные характеристики группы:

- Величина - Каналы коммуникаций

- Состав - Характер совместной деятельности

Содержательные (неформальные) группы образуют внутреннюю картину социальной жизни людей в организации. Т.к. такая картина создается не на основе формально задаваемых правил, а иногда и вопреки им, ее чаще называют неформальной структурой группы. Эти группы могут охватывать конкретное число участников, которые образуют неформальную группу.

**22 вопрос. Лидерство, власть и политика.**

Можно выделить следующие основные подходы к его трактовке лидерства:

1. Лидерство – это разновидность власти, спецификой которой является направленность сверху вниз, а также то, что ее носителем выступает не большинство, а один человек или группа лиц. Это «власть, осуществляемая одним или несколькими индивидами, с тем, чтобы побудить членов нации к действиям».

2. Лидерство – это управленческий статус, социальная позиция, связанная с принятием решений, это руководящая должность. Лидерство – это «положение в обществе, которое характеризуется способностью занимающего его лица направлять и организовывать коллективное поведение некоторых или всех его членов».

3. Лидерство – это влияние на других людей. Однако это не любое влияние, а такое, для которого характерны четыре особенности: во-первых, необходимо, чтобы влияние было **постоянным**. Во – вторых, руководящее воздействие лидера должно осуществляться **на** **всю группу** (организацию, общество). В – третьих, политического лидера отличает явный **приоритет во влиянии.** Отношения лидера и ведомых характеризует асимметричность, неравенство во взаимодействии, однозначная направленность воздействия – от лидера к членам группы. В – четвертых, влияние лидера опирается не прямое применение силы, а на **авторитет или хотя бы признание правомерности руководства.**

4. Лидер – это символ общности и образец политического поведения группы. Он выдвигается снизу, преимущественно стихийно, и принимается последователями.

Лидерство основывается на определенных потребностях сложно организованных систем. К ним относится, прежде всего, потребность в самоорганизации, упорядочении поведения отдельных элементов системы в целях обеспечения ее жизненной и функциональной способности. Такая упорядоченность осуществляется через вертикальное (управление-подчинение) и горизонтальное (коррелятивные одноуровневые связи, например разделение труда и кооперация) распределение функций и ролей и, прежде всего через выделение управленческой функции и осуществляющих ее структур, которые для своей эффективности требуют, как правило, иерархической, пирамидальной организации. Вершиной такой управленческой пирамиды и выступает лидер.

Четкость выделения лидирующих позиций зависит от типа общности, составляющей систему, и ее взаимоотношений с окружающей средой. В системах с низкой групповой интеграцией и высокой степени автономии и свободы различных элементов и уровней организации функции лидера выражены слабо. По мере же усиления потребности системы и самих людей в сложно организованных коллективных действиях и сознания этих потребностей в форме коллективных целей – спецификация функций лидера и его структурное, институциональное обособление повышаются.

В малых группах, основанных на непосредственных контактах их членов, институциализация лидирующих позиций может не происходить. Здесь на первый план выдвигаются индивидуальные качества личности, ее способность объединить и повести за собой группу. В крупных же объединениях, эффективность коллективных действий которых требует четкой функционально-ролевой дифференциации и специализации, а также оперативности управления и жесткости подчинения (например, в армии), институциализация и формализация (официальное закрепление) лидирующих позиций, придание им сравнительно больших властных полномочий обязательны.

Институциализация руководящих функций отражается в понятии **формального лидерства.** Оно представляет собой приоритетное влияние определенного лица на членов организации, закрепленное в ее нормах и правилах и основывающее на положении в общественной иерархии, месте ролевых структурах, обладании ресурсами влияния. В противоположность формальному, **неформальное лидерство** характеризует субъективную способность, готовность и умение выполнять роль лидера, а также признание за ним права на руководство со стороны членов группы (общества). Оно основывается на авторитете, приобретенном в результате обладания определенными личными качествами.

По сути все руководители имеют дело с власть и политикой. Властью называют возможность влиять на других людей и события. При этом объем власти необязательно соответствует объему прав, которыми наделяет руководителя его должность. Реально власть основана не только на правах, но и на иных источниках:

\*сила личности, личностные особенности человека, \*официальные права, \*информация, \*возможность вознаграждать, \*возможность принуждать.

В зависимости от того, какой из перечисленных источников власти используется руководителем в большей степени, виды власти определяют харизму, официальную власть, законную власть, экспертную власть, вознаграждающую и принудительную.

Устойчивое и отчетливо выраженное стремление человека иметь власть над другими людьми называют мотивом власти – это:

\*склонность управлять социальным окружением, в том числе и людьми, \*воздействовать на их поведение разнообразными способами, включая убеждение, принуждение, внушение, сдерживание, запрещение и т.п., \*побуждение других поступать в соответствии со своими интересами и потребностями, \*добиваться их расположения, сотрудничества, \*доказывать свою правоту, отстаивать собственную точку зрения, \*влиять, направлять, организовывать, руководить, надзирать, править, подчинять, диктовать условия, \*судить, устанавливать законы, определять нормы и правила поведения, \*принимать за других решения, обязывающие их поступать определенным образом, \*уговаривать, отговаривать, наказывать, \*очаровывать, привлекать к себе внимание, \*иметь последователей.

Также под мотивом власти понимают стремление и способность получать удовлетворение от контроля над другими людьми. Обнаруживается следующая динамика характера умений на разных уровнях власти:1) на уровне низового управленческого звена требуются технические умения и социально-психологическая компетентность, позволяющая успешно взаимодействовать с людьми; 2) на уровне среднего управленческого звена снижается объем технических умений и добавляются умения, связанные с выработкой концептуальных основ управленческой деятельности; 3) на уровне высшего управленческого звена доминируют концептуальные умения и социально-психологическая компетентность.

Наряду с властью в организации существует и *политика*, т.е. набор специальных приемов, позволяющих работникам достигать личных целей. Большинство опросов показали, что: \*политика имеется в большинстве организаций, \*чтобы достигать успеха, менеджер должен быть хорошим политиком, \*политика все больше определяет успех по мере увеличения уровня власти, \*чем более эффективна организация, тем меньше влияние политики.

*Политические приемы*: \*социальный обмен, \*союзничество, \*уподобление высшему руководству, \*контроль за информацией, \*выборочные услуги, \*символы власти и статуса, \*властные игры, \*связи.

Вмешательство политики в дела организации может привести к тому, что решения, принимаемые администрацией, будут продиктованы не разумно обоснованными интересами, а личными интересами искушенных в организационной политике менеджеров. В практике хорошо известна сила так называемых «серых кардиналов», лиц, не обладающих законной властью, но умело ведущих политику и добивающихся своих целей за счет определенных политических тактик.

**23 вопрос. Формирование команды.**

Команда – это небольшая группа людей, которая выполняет определенные задачи и в которых проявляется синергетический эффект.

Различие между командой и группой:

\*наличие разных ценностей, \*внутренняя взаимосвязь, \*выражение чувства, \*преданность, доверие, согласованность, решение конфликтов, умение выслушать других, \*количество.

Признаки, характеризующие эффективную команду:

1)команда способствует более эффективной работе каждого члена команды, 2)в эффективно работающей команде обязательно существует лидер, 3)отношения внутри команды характеризуются высоким уровнем доверия.

Этапы построения команды:

I формирование команды; II бурление (межличностные отношения, конфликты); III выработка норм; IVфункционирование

Методы самодиагностики группы:

1. Цель. Группа должна оценить методы.
2. Роль. Распределение роли и организация процесса работы.
3. Самодиагностика процесса командной деятельности – принятие решений, управление конфликтами, разрешение проблем.
4. Самодиагностика межличностных отношений и индивидуального стиля каждого.

Современные приемы формирования команд:

1)выработка и анализ единых целей, 2)совершенствование командной работы, 3)развитие навыков межличностных коммуникаций, 4)освоение управления конфликтами, 5)развитие навыков распределенного лидерства, 6)освоение методик анализа командной деятельности.

Расформирование команды: 1.Провести с участниками обсуждение их опыта командной работы. 2.Отметить причины достигнутых успехов. 3.Выявить неудачи и использованные способы в преодолении их последствий. 4.Прояснить ролевую структуру конфликта на каждом этапе ее существования.

**24 вопрос. Управление коммуникациями. Каналы коммуникаций в организации: восходящие, нисходящие, горизонтальные.**

**Коммуникация** – процесс обмена и понимания информации между двумя и более людьми, обычно мотивирующей и влияющей на их поведение. В коммуникации выделяют следующие компоненты: **коммуникатор** – тот кто инициирует информацию (передает), **реципиент или аудитория** – тот кому направлено сообщение, **сообщение** – содержание информации, **средство общения** – форматы и технич. средства передающие информацию.

**Формы коммуникации:**

1)Опосредованная (косвенная) – телефон, факс, e-mail, телеграф

2)Непосредственная (контрактная): а)вербальное общение (слова), б)не вербальное (жесты, тон, тембр)

**Роль инф-ции в орг-ции:**

1.**функциональная** – обмен по работе на горизонтальном уровне, между различными уровнями ↑↓-оптимально для выполнения функций), 2.**координационная** – оперативная деятельность компании – связь между работниками различных подразделений для осуществления текущей деятельности в рабочем порядке, 3.**оценочная** – общение о статусе сотрудников, наградах, уважении/не уважении, о специфических данных о сотрудниках, сопоставление своей значимости в компании с др. сотрудниками.

**Виды коммуникативных сетей** (соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощь информационных потоков):

1. Вертикальные связи – строятся по линии руководства от начальника к подчиненным.
2. Горизонтальные связи – осуществляются между равными по уровням индивидами или частями организации.
3. Диагональные связи – связи с др. начальниками/подчиненными.

Все разновидности коммуникаций можно объединить:

1. Цепочные. Структура неустойчива и подвержена большому искажению информации.

 координационные

 связи

1. Многосвязные. +соблюдается принцип единоначалия, +структура устойчива, т.е. присутствуют горизонтальные связи, +-высокая скорость информации, - руководителю более сложно управлять, присутствует необходимость изолировать информацию для не нужных исполнителей.

Приказное управление

Координационные

связи

Р

1. Звездная. +отсутствуют утечки и искажение инф-ции, - жесткая централизация, координация отдельных исполнителей, скорость передачи информации, принятие решений..

Приказное управление

Координационные связи

 Р

1. Иерархическая коммуникативная сеть. +жесткая скалярная цепь команд, жесткая иерархия.

 И ИР Р И

 И И

**25 вопрос. Отношение организация – работник. Проблема вмешательства организации в личную жизнь работкина.**

Одной из проблем, проистекающих из взаимодействия «организация - работник», является проблема вмешательства организации в личную жизнь своих работников. Компании стремятся к тому, чтобы узнать больше о личной жизни своих служащих. А те всемерно отстаивают свои права на сохранение конфиденциальности сведений личного характера. Действия, которые могут рассматриваться как вмешательство в право работника на личную жизнь, и некоторые источники информации, использование которых может квалифицироваться таким же образом следующие: \*Детекторы лжи, \*Информация об употреблении наркотиков, \*Личностные тесты, \*Подслушивающие устройства и скрытое наблюдение, \*Участие в группах встреч (общ-во аноним. алкоголиков), \*Компьютерные базы данных, \*Медицинские испытания, \*Личные дневники, \*Сведения об алкоголизме, \*Сведения о наследственных болезнях, \*Запись распорядка жизни, \*Осведомление о личных отношениях.

Большинство работников не желает, чтобы их религиозные, социальные, личностные пристрастия, интересы и ценности стали предметом изучения со стороны администрации. Они не хотят, чтобы знали о том, ходят ли они в церковь, состоят ли в какой-либо партии и уж тем более, каковы их семейные дела. Для администрации составляет большой соблазн проанализировать разговоры работников, которые ведутся в местах для курения, комнатах отдыха и других местах, располагающих к доверительному общению. Результаты исследования отношения работников к этому вопросу показали, что именно считают работники вмешательством в их личную жизнь. Сюда вошли 4 основных условия:

1. когда используется информация частного характера;
2. когда не спрашивают разрешения или согласия работника на то, чтобы информация о нем была оглашена;
3. когда оглашены неприятные для работника сведения о нем;
4. когда информация о работнике вышла за пределы организации.

При этом информация, которая имеет отношение к работнику, может быть самой различной:

\*интервью, \*сообщения об убытках и конфликтах, \*текучесть кадров, \*качество выполняемой работы, \*записи о результатах деятельности, \*прогулы и опоздания, \*доклады консультантов, \*жалобы, \*несчастные случаи, \*результаты обучения, \*проблемы работника, с которыми он обращался за советом, \*медицинское заключение.

В силу важности этой проблемы большинство работников поддерживает правила, защищающие их личную жизнь от вмешательства организации. Эти правила призваны установить определенный контроль за действиями администрации. Некоторые их этих правил организации стремятся соблюдать:

* Уместность. Информация должна записываться только если это действительно необходимо. Устаревшая информации должна быть удалена.
* Запись. Не должно быть записано ничего, что не было бы известно работнику.
* Ответственность: хранитель информации несет за нее полную ответственность.
* Конфиденциальность. Информацией можно воспользоваться только тогда, когда это действительно необходимо, она должна быть удалена, если работник уволился.
* Вмешательство. Работник может проверить информацию и внести изменения, если она неверна.

Защита личности. Душевное самочувствие и благополучие работника должно быть приоритетным и нарушаться только в случае крайней необходимости.

АКМЕОЛОГИЯ

## 11 вопрос. Этапы профессионального развития

*Профессионализм деятельности* – это качественная характеристика субъекта деятельности – представителя данной профессии, определяется уровнем владения современными способами и средствами решения профессиональных задач

*Профессионализм личности* – отражают высокий уровень развития профессиональных личностных качеств (здоровая самооценка, уровень притязаний)

*Условия, детерминирующие профессионализм:* Квалификация (образование или соответствующий опыт позволяющий выполнять работу на определенном рабочем месте), Компетентность (глубина осведомленности работника относительно профессии) Имеет определенные уровни: нет знаний, знаю но не умею, выполняю под контролем, выполняю самостоятельно, могу сам + научить другого*.*

На протяжении всей жизни человек преодолевает ряд кризисов. Они возникают благодаря изменению места жительства , перерывов в работе и т. и д. Виды: Кризис учебно-проф ориентации (14-16лет) выход выбор учебного заведения, Кризис профессионального самоопределения(16-18) выход смена мотива деятельности, коррекция выбора проф., кризис проф. ожиданий (экспектаций) (18-20) активация проф. усилий корректировка мотивов труда, смена специальности, Кризис проф. роста (23-25) выход повышен квалификации смена места работы, Кризис середины проф. карьеры ( 30-33) выход переход на новую должность или работу, кризис социально профессиональной само актуализации(40-42) выход переход на новый уровень деятельности творчество, новаторство, Кризис утраты проф. деятельности(55-60) выход социально-психологическая подготовка к новому виду деятельности.

*Личностно проф. развитие –* процесс формирования личности и ее саморазвития в профессиональной деятельности. В процессе развития происходят изменения личности , расширяется круг интересов, изменяется система потребностей, возрастает потребность в самореализации, также изменяется проф. опыт и компетентность, что ведет к повышению квалификации, расширению умений и навыков, освоению новых алгоритмов решения задач, повышается креативность деятельности и т. и.д.

## 12 вопрос. Профессиональное обучение персонала: цели и методы.

*Целью образования*в первую очередь должно стать развитие способности осваивать разнообразные и все более сложные виды деятельности, что позволит без ущерба для производства и человека преобразовывать профессию и специализацию. Цели обучения определяются с позиций администрации и работника С точки зрения администрации у работника меняются профессиональные и ценностные ориентации, подготовка работников к нововведениям и ослабление сопротивления коллектива .идентификация работника с задачами организации, взаимозаменяемость работников. С точки зрения работников , ориентир на долгосрочные цели, развитие мышления, формирование готовности к решительным действиям, активности в случаях спорных ситуаций, сохранение компетентности

*Потребность в обучении*, связанные с выполнением производственных обязанностей, определяются на основе заявок руководителей подразделений и самих работников, путем проведения опроса руководителей и специалистов, анализа результатов работы организации, тестирование сотрудников. С учетом стратегии развития предприятия и собранных заявок формируются и разрабатываются перспективные и текущие планы обучения персонала. В основе закладывается принцип непрерывности повышения квалификации каждого сотрудника в течение всей его производственной деятельности на фирме. Программа развития персонала способствует формированию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией, должны быть составлены с учетом конкретных особенностей структуры персонала и задач развития организации.

*В зависимости от целей существует несколько устоявшихся и принятых форм и методов обучения:* Обучение при приеме на работу с целью изучения специфики предприятия проводится после приема документов, успешное окончание – есть допуск к работе, Ежегодное обучение для специалистов и руководителей, с целью ознакомления с новой техникой и прогрессивными технологиями, Повышение квалификации с целью обновления теоретических и практических знаний, включает в себя краткосрочное :по вопросам конкретного производства, тематические и проблемные семинары по научным и социальным проблемам предприятия, длительное: для углубленного изучения актуальных проблем науки и техники. Стажировка- закрепление теоретических знаний. Профессиональная переподготовка – получение дополнительных знаний, с целью получения новой специальности, и возможность ведения новой профессиональной деятельности.

**13 вопрос. Развитие карьеры работника в организации**

Человек становится профессионалом не сразу, проходит на пути много больших и малых этапов. Более того, в профессиональной жизни каждого отдельного человека возможны повороты и возвращения на предыдущие уровни, а также зигзаги и кризисы. Траектории пути к профессионализму у разных людей могут существенно отличаться друг от друга. Переход от одних уровней профессионализма к другим и движение внутри уровней протекает у большинства людей как последовательное овладение этапами. Этапы и ступени разных уровней могут наблюдаться у человека одновременно и параллельно друг с другом, относительно высокие уровни и ступени могут сосуществовать с более низкими, что в целом характеризует индивидуальное своеобразие и неповторимость профессионального пути конкретного человека.

*Внутри каждого уровня можно выделить следующие этапы:*

 1. Этап адаптации человека к профессии: первичное усвоение человеком норм, менталитетов, необходимых приемов, техник, технологий профессии; этот этап может завершиться быстро за первые 1-2 года начала работы или растянуться на годы, проходить болезненно.

2. Этап само актуализации человека в профессии**:** осознание человеком своих возможностей выполнения профессиональных норм, начало саморазвития себя средствами профессии, осознанное усиление своих позитивных качеств, сглаживание негативных, укрепление индивидуального стиля, максимальная самореализация своих возможностей в профессиональной деятельности.

3. Этап свободного владения человеком профессией, проявляющегося в форме мастерства: гармонизация человека с профессией; здесь происходит усвоение высоких стандартов, воспроизведение на хорошем уровне кем-то ранее созданных методических рекомендаций, разработок, инструкций.

*Внутри уровня суперпрофессионализма выделяют следующие этапы:*

*• этап свободного владения профессией в форме творчества: обогащение специалистом опыта своей профессии за счет личного творческого вклада, внесение авторских находок, усовершенствований, достижение вершин ("акме") в профессиональной деятельности, творческое преобразование профессиональной среды или проектирование новой профессиональной среды, иногда создание человеком новой профессии;*

• этап свободного владения несколькими профессиями и приемами перехода, переключения от одной к другой;

• этап творческого само проектирования себя как личности профессионала, то есть формирование человеком у себя ранее отсутствовавших психологических и профессиональных качеств (а не просто упрочение имеющихся качеств, как на предыдущих этапах), само строительство, само созидание; достижение вершин ("акме") в развитии своей личности.

Овладение профессионализмом — это последовательное восхождение от одной его ступени к другой.

Каждый уровень, этап профессионализма предъявляет неодинаковые требования к психологическим качествам человека — к мотивации, к мышлению, к личности, к моторике. Переход на новый уровень, этап, ступень профессионализма может оцениваться как самим человеком (при само оценивании, само аттестации), так и комиссией независимых экспертов. Желательно, чтобы владение каждой новой ступенью профессионализма человеком сопровождалось бы моральными и материальными поощрениями, которые заранее известны специалисту, мотивируют его к активной работе для перехода на более высокий уровень профессионализма.

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.

**14 вопрос. Методы управления карьерой на разных этапах профессионального развития мои.**

*Карьера -* это осознанные суждения работника о своем трудовом будущем, продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности.

*Виды карьеры: Карьера вертикальная —* подъем на более высокую ступень иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда). *Карьера горизонтальная —*перемещение в другую область деятельности, выполнение роли руководителя временной проектной группы, усложнение задач на прежней ступени *Карьера скрытая* - приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, получение доступа к источникам информации, отдельные важные поручения руководства. *Карьера специализированная* - различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. *Карьера ступенчатая —* совмещает элементы горизонтальной и вертикальной карьеры. продвижение осуществляется чередованием вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. формы.

Переход России к рыночной экономике значительно изменил характер трудовых отношений таким образом, что для основной части населения они стали зависеть, прежде всего, от соотношения спроса и предложения на рынке труда.

Российский рынок труда в современный период обнаруживает в своем развитии ряд тенденций, которые в самом общем виде представляют собой следующее:

1. Появление и широкое распространение таких видов безработицы, как скрытая (неполное использование занятых), обвальная (одновременное высвобождения большого количества работников) , структурная и застойная.

2. Усугубление разрыва между качеством и содержанием профессионального образования и современными требованиями организаций

3. Изменение экономической активности населения. Появление широких возможностей проявить способности и найти применение своему потенциалу.

4. Перераспределение численности занятых по секторам в экономике

5. Появление новых профессий и высокая динамика рабочих мест в связи с реструктуризацией организации и применением новых технологий.

Согласно оценке статистических данных в ближайшее время треть российских граждан смогут трудоустроиться только после процесса переподготовки, т.о. требуется специальная программа адаптации высвобождаемых работников к новым видам деятельности. Решение проблемы в развитии способности обогащать свой опыт новыми знаниями и технологиями. Формирование отношения к своему опыту как к непостоянной ценности, которой постоянно нужно управлять. Это возможно если специалист будет ориентирован на рынок труда, не только с количественными, но и с качественными критериями отбора. Профессиональный опыт не будет полностью соответствовать и совпадать с требуемой профессиональной компетентностью, т.к. в опыте постепенно накапливаются устаревшие характеристики проблема как успешно интегрировать в будущую профессиональную деятельность есть проблема конкурентоспособности специалиста.

Реакции на потерю работы делят на несколько стадий: шок (активные поиски, бодрость духа), стресс (после неудач с поиском беспокойство, пессимизм),адаптация (снижение уровня запросов, ограниченность выбора) С целью смягчения последствий от увольнения компании создают программы содействия увольняемым работникам такие как: Предварительное уведомление об увольнении (работник имеет больше времени и шансов найти новую работу),Выходные пособия (позволяют пережить финансовые трудности), Программы переподготовки (помогает быстрее найти работу), Программы перемещений (консультационные услуги юр. помощь, непосредственная помощь в поиске новой работы)

## 15 вопрос. Профессионализм в управленческой деятельности. Управление стрессами.

Показатели профессионализма и непрофессионализма руководителя:

Допрофессионализм (стадия работы новичка, дилетанта), Профессионализм (усваивание норм и правил профессии, постепенное превращение работы в самостоятельный труд), Высший профессионализм (обогащение труда творчеством, новаторством этот уровень в большей степени влияет на прогресс общества), Непрофессионализм (этап работы с браком, зацикливание на работе) Послепрофессионализм (профессионал в прошлом, консультант, наставник)

Показатели профессионализма: высокая эффективность деятельности, уровень квалификации и профессиональной компетентности, оптимальная интенсивность и напряженность труда, точность и надежность деятельности, организованность, владение современными средствами решения задач, высокие показатели деятельности, развитие субъекта как личности, направленность на достижение социально значимых целей.

Профессиональная деятельность в неблагоприятных условиях способствует образованию профессиональных деформаций, качеств, деструктивно влияющих на труд и профессиональное поведение. В наибольшей степени деформации развиваются у людей часто взаимодействующих с людьми(врачи, педагоги)

*Виды профессиональных деформаций:* Демонстративность - направленность на себя, самолюбование в труде (перед клиентами, обучаемыми, консультируемы- ми). Ролевой экспансионизм (расширение зоны исполнения профессиональной роли) - тотальная погруженность в деятельность, ригидность; сохранение стереотипов ролевого поведения за пределами учреждения. Дидактичность, (выдача информации сверх меры, запроса). Речевые шаблоны. Интеллектуальные стереотипы. Шаблонные способы передачи знания. Монологичность. Агрессивность - склонность к оскорбительным замечаниям, занижение оценок, неуместная ирония. Консерватизм (как результат сохранения стабильности и традиций) - стереотипные способы выполнения деятельности; предубеждение против инноваций, юношеской субкультуры, приверженность к устоявшимся технология . Авторитарность. Завышенная самооценка. Эгоцентризм как акцентуация8. Профессиональная индифферентность: общечеловеческие ценности признаются ниже профессиональных, отсюда безразличие к субъективным проявлениям (боль, обида, страх, страдание),обесценивание эмоций. Догматизм - возрастная интеллектуальная инерционность. Стремление к упрощению ситуаций. Игнорирование теорий и закономерных связей (не являющихся очевидными). Доминантность - превышение властных функций, склонность к распоряжениям и приказам. Требовательность и безапелляционность. Социальное лицемерие - стереотипизация морального поведения. Социальные экспектации Возрастная идеализация жизненного опыта. Склонность к морализированию. Вера в свою нравственную непогрешимость. Вербальная нетерпимость к ненормативным формам поведения. Неискренность чувств и отношений. Поведенческий трансферт. Проявление эмоциональных реакций и поведения, свойственных воспитателям и учащимся. Эмпатическая тенденция присоединения.

Существует три группы качеств, которые присуще менеджеру: личные (честность и порядочность), профессиональные (компетентность), организаторские и деловые.

Важен и ряд других моментов. знание действительности как внутренней, так и внешней, понимание целей фирмы и своего подразделения, умение видеть проблемы, выделять в них наиболее существенные стороны, быть восприимчивым к новизне и изменениям. Это невозможно без обладания умственными способностями выше среднего уровня, умением анализировать ситуацию, создавать и критически оценивать различные планы и программы, принимать решения, брать на себя ответственность за их выполнение, много и упорно работать для этого, быть энергичным и решительным.

Основные методы оценки труда руководителей:

*Метод шкалы графического рейтинга* –Основан на проставлении соответствующей оценки (от4 до0) Каждой черте оцениваемого работника, количество и качество работы, инициативность, надежность и др. Оценка соответствует рейтингу- от «отл» до «неуд.»

*Вынужденный метод* – основан на отборе наиболее характерных для работника характеристик, соответствующих эффективной и неэффективной работе. На основе бальной шкалы рассчитывается индекс эффективности.

*Описательный метод*-Оценщик описывает преимущества и недостатки поведения работника по критериям: количество, качество работы, знание работы, личные качества, инициативность и др. с помощью графической шкалы рейтинга, используя заранее составленные стандарты результативности труда.

*Метод оценки по решающей ситуации*- основан на использовании списка описаний «правильного» и «неправильного» поведения работника в отдельных ситуациях.

*Метод анкет и сравнительных анкет*- Включает набор вопросов или описаний той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае – оставляет пустое место. Сумма пометок даёт общий рейтинг анкеты данного работника.

*Метод шкалы рейтинговых поведенческих установок*- Основан на решающих ситуаций, из которых выводятся характеристики результативности труда. Оценщик прочитывает в анкете описание характеристик какого-либо критерия (напр. инженерная компетентность.

Наиболее распространенной формой деловой оценки является аттестация. При аттестации определяются деловые качества работников и делаются выводы об их соответствии занимаемой должности. Аттестацию проводит аттестационная комиссия. Программа аттестации руководителя включает: Подготовительный этап, где анализируется материалы и работа с экспертной группой .Исследовательский этап-определение уровня знаний, Заключительный этап анализ, Составление итогового заключения к заседанию аттестационной комиссии.

При исследовании вопроса о правильности стиля и методов руководства в коллективах сравнение оценки деловых качеств с результатами деятельности коллектива может указать на направление поисков причин несоответствия деловых качеств руководителя результатам деятельности коллектива.