# 1. Предмет и сущность менеджмента.

Менеджмент - как управление возникло как объективная необходимость.

Менеджмент согласовывает деятельность людей по достижению цели.

Становление теории менеджмента проходило постепенно, связано с Тейлором. Основное кредо: наблюдения, замеры, хронометрирование и анализ операций ручного труда с целью рационализации действий работника.

В СССР занимался Гастев, писал о научной организации труда: 1. Работнику необходимо доступно объяснить ценности предприятия, цель и он хорошо будет работать. 2. Создать хорошие условия труда (цвет, свет т.д.)

На европейском континенте изучением менеджмента занимался **Анри Фойель** - основные идеи управленческие. Он сформировал

**основные функции**: анализ, прогнозирование, планирование, организация, руководство, координация, контроль, заканчивается конечным результатом, а так же

**виды деловой активности**: техническая, коммерческая, финансовая, учетная, по обеспечению безопасности, управленческая.

**Вебер** как надо управлять? Бюрократизм - способ обособления групповых интересов - ставит личные интересы выше государственных. Идеальная бюрократия по Веберу:

- вся деятельность организации расчленяется - иерархия;

- пребывание в должности зависит от компетенции (т.е. что вы знаете, а не кого вы знаете)

- деятельность организации регулируется правилами, инструкциями и т.д.;

- руководитель управляет подчиненным в духе формалистической безличности, т.е. без гнева и пристрастия;

- служащие защищены от произвола и увольнений;

- рационально действующий менеджер хорошо информирован.

**Теория X, Y, Z -** 60 годы Грегор.

Теория X- главное в управлении людьми хорошо налаженный контроль менеджера, Y - принцип распределения ответственности, Z -принцип корпоративного управления. Закон коллективизма.

**Автократическая модель** управления основывается на: власти, директиве, авторитете, персональной зависимости, исполнении.

**Экономическая модель** управления: экономическое принуждение, материальное поощрение, мотивация, экономическое стимулирование, инициатива.

**Новая модель** управления: творческое участие (по поводу того, как лучше сделать работу(, коллективизм и моральные стимулы, приверженность (к работе, фирме, начальнику, коллективу), экономическое и моральное стимулирование, тотальное творчество.

**Предмет и сущность менеджмента.**

**Менеджмент** - это процесс управления в организациях, наука об управлении, искусство управления и люди, составляющие орган управления. В менеджменте, как науке об управлении в организациях разделяют общий и специальный менеджмент.

**Общий менеджмент -** изучает принципы и закономерности управления социально-экономическим процессами, функции управления, управленческий цикл, стратегическое управление, мотивацию, лидерство.

**Специальный менеджмент** - рассматривает управление специфическими объектами (менеджмент в сфере услуг, муниципальный менеджмент, финансовый менеджмент),

**Объекты** общего менеджмента являются люди в организациях и совокупность отношений между ними, возникающих в процессе управления этими организациями.

**Объект спец. менеджмента** - особые отношения между людьми в организациях, отражающие специфику этих организаций, а так же некоторые виды специальных процессов (направленные финансовые потоки или инвестиционные процессы).

**Предметом менеджмента** является совокупность элементов системы управления: экономический механизм, организационные структуры, маркетинг, персонал, информация, корпоративная культура, поведение людей в организациях и др.

**Функции менеджмента**: целеполагание, прогнозирование, планирование, организация, координация, принятие решений, мотивация, контроль и учет.

# 2. Специфика менеджмента в государственной службе

Менеджмент - это процесс управления в организации, наука об управлении, искусство управления и люди, составляющие орган управления.

Менеджмент в государственной службе - это специальный менеджмент, который изучает особые черты специфики, тенденции, отличающие менеджмент государственной структуры от коммерческого.

Реализация каждой функции менеджмента и в госслужбе проявляются прежде всего в целях, методах оценки результатов, формах отчетности, процедурах контроля ответственности и системы стимулов.

1. **Цель** - развитие региона, защита слабо обеспеченных слоев населения и т.д.

2. В государственной структуре **методом оценки результатов** является уровень доходов, в коммерческой организации - доход.

3. Государство отчитывается перед избирателями - **форма отчетности**, коммерческой - перед акционерами.

4. **Степень ответственности** - государство несет ответственность перед народом.

5. **Система стимулов** в коммерческой организации - материальное стимулирование. В государственной службе - льготы, социальные привилегии (бесплатное лечение, обучение и т.д.)

**Реализация** функций в государственной службе - планирование, прогнозирование, целеполагание. Государственная структура формирует целевые программы.

Формирует: собственную финансовую политику; собственную инфраструктуру.

В производственной структуре формируется цель - стабильность заказа, получение прибыли.

Сфера услуг, производство товара на своей территории.

**Мотивация** - в сфере: определенных социальных гарантий; продвижения; контроля.

**Менеджмент в государственной службе**

1. В новом подходе - конкуренция по предоставлению услуг.

2. В традиционном менеджменте - монополия по предоставлению услуг.

В традиционном менеджменте - человек - помеха деятельности, в новом подходе человек - клиент.

|  |  |
| --- | --- |
| **традиционный менеджмент** | **новый подход** |
| 1. монополия | конкуренция |
| 2. человек помеха | человек клиент |
| 3. механизм бюрократии | механизм - рынок |
| 4. существуют определенные правила и процедуры | менеджмент участник (формирование команды под какую-то программу) |
| 5. борьба с проблемой | предотвращение проблем |
| 6. измерение затрат | измерение результата |
| 7. контроль бюрократический | общественный контроль (отчет перед населением) |

Реализация каждой функции менеджмента в государственной службе обладает соответствующей спецификой.

- планирование и прогноз в государственных учреждениях обычно исходит из целей, устанавливаемых вышестоящими органами, а в конечном счете - народом на основе демократического выбора;

- организация государственной службы. как правило имеет более иерархическую структуру и соответствующие ей управленческие процедуры. Поэтому в рамках государственной службы складывается особый. административно-бюрократический стиль управления, который имеет много общего со стилем управления в больших иерархических коммерческих организациях;

- мотивация в государственной службе в меньшей мере основывается на денежном вознаграждении и в большей мере на стимулах не денежного характера (престижа, выполнение важной работы, стабильность, возможность дальнейшей карьеры и т.д.);

- контроль и оценка результатов в рамках государственной службы осуществляется вышестоящими структурными единицами и одновременно людьми, как непосредственно, так и с помощью

# 3. Субъект, объект и принципы менеджмента.

Менеджмент - процесс управление в организациях, наука об управлении, искусство управления и люди составляют орган управления.

**Объектом менеджмента** являются люди в организациях и совокупность отношений между ними, возникающих в процессе управления этими организациями.

**Принципы** - руководящее правило, которому необходимо следовать при выполнении той или иной задачи. Принципы носят объективный характер:

1. Общенаучный (философия, экономика).

2. Общая теория управления, закономерности, которые являются регуляторами.

3. Специальная теория управления.

**Общие принципы управления:**

1. Эффективность. т.е. максимализация эффективности (= результат : затраты).

2. Принцип ориентации на разные критерии: социальные, экономические, экологические.

3. Принцип системности или комплексности (нельзя решать одну проблему без учета другой. только прямых и обратных существенных связей).

4. Сочетание стратегического и оперативного.

5. Принцип оптимального сочетания рыночного и нерыночного.

6. отраслевого и территориального.

**Принципы, обеспечивающие функционирование объекта:**

1. Принцип оптимизации - какое решение должен принять руководитель, сконцентрировав всю полноту власти в своих руках или раздать большую часть своим коллегам? Чему отдать предпочтение - централизации или децентрализации? Какая структура управления в конкретной производственной ситуации является оптимальной?

2. Принцип делегирования полномочий - передача своих возложенных обязанностей компетентным сотрудникам.

3. Принцип соответствия: Основа (Тейлор): выполняемая работа должна соответствовать интеллектуальным и физическим возможностям исполнителя. Необходимо использовать это каждому руководителю при подборе и расстановке кадров и в первую очередь при оценке собственных возможностей.

4. Принцип автоматического замещения отсутствующего.

5. Принцип первого руководителя: при выполнении важного задания контроль осуществляется первым лицом.

6. Принцип одноразового ввода информации: однажды введенная в долгосрочную память компьютера информация может использоваться неоднократно.

**Субъекты** - производители, посредники, потребители, а также социальные институты, органы управления, сфера торговли, СМИ, системы образования.

# 4. Основные функции менеджмента.

Менеджмент - процесс управления в организациях. наука об управлении. искусство управления и люди, составляющие органы управления.

**Функции:**

* целеполагание (миссия),
* прогнозирование,
* планирование,
* определение приоритетов,
* организация,
* координация,
* принцип решений,
* мотивация,
* контроль и учет,
* взаимодействие с внешними организациями (паблик рилейшин)**.**

Все функции менеджмента взаимно дополняют друг друга,. раскрывая его сущность.

Реализация каждой функции менеджмента и в госслужбе проявляются прежде всего в целях. методах оценки результатов, отчетности, процедурах контроля ответственности и системы стимулов. Реализация каждой функции менеджмента в государственной службе обладает соответствующей спецификой.

- планирование и прогноз в государственных учреждениях обычно исходит из целей, устанавливаемых вышестоящими органами, а в конечном счете - народом на основе демократического выбора;

- организация государственной службы, как правило, имеет более иерархическую структуру и соответствующие ей управленческие процедуры. Поэтому в рамках государственной службы складывается особый, административно-бюрократический стиль управления, который имеет много общего со стилем управления в больших иерархических коммерческих организациях;

- мотивация в государственной службе в меньшей мере основывается на денежном вознаграждении и в большей мере на стимулах не денежного характера (престижа, выполнение важной работы, стабильность, возможность дальнейшей карьеры и т.д.);

- контроль и оценка результатов в рамках государственной службы осуществляется вышестоящими структурными единицами и одновременно людьми, как непосредственно, так и с помощью

# 5. Стратегический менеджмент

Стратегия - искусство генерала, основные направления действий, каковы виды деятельности и направление главного удара, всесторонний обобщающий план достижения целей. Общая генеральная цель - что, когда, кому и как делать.

**параметры внешней среды**

цели

миссия

**контроль**

**SWOT**

**анализ**

**выбор стратегии**

**реализация стратегии**

**Миссия** - для чего существует организация, причины ее существования; какую потребность удовлетворяют; каковы основные принципы ее действия.

**Цели: -** измеримые;- ориентированные по времени; - взаимоподдерживающие; - достижимые.

**Внешняя среда -** макроэкономическая среда (должна учитываться в любой деятельности); конкурентная; конъюнктурная; политическая; военная; демографическая; этническая; социально-психологическая.

**SWOT анализ** - сильные стороны (факторы), слабые стороны, возможности, угрозы.

**Анализ** внутренних слабых сторон: маркетинг, финансы, человеческие ресурсы, непосредственное производство, культура организации.

**Выбор стратегии**

Возможные типы стратегии: бурный рост; ограниченный рост (включая нулевой); сокращение; срочная ликвидация.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| темпы  роста | |  | **Матрица Бостонской консультационной группы** | |  |
|  | | дикая кошка высокие темпы роста | супер звезда темпы роста высокие  прибыль высокая |  | |
|  | | собака на сене прибыли нет, ресурсы  отвлекаются, темпа роста нет | дойная корова прибыль высокая  темпы роста низкие |  | |
|  |  | |  | Прибыль | |

- дойная корова рано или поздно становится собакой на сене

- дикие кошки тяготеют к собаке на сене

- супер звезда превращается в дойную корову

- дикая кошка может перерасти в супер звезду.

**Реализация стратегии**: составляет выполнение ее оперативного плана.

**Контроль**: по целям; по критериям и показателям; централизованный и децентрализованный; гибкий; ориентированный на результат.

**Ключевые характеристики конкурентной стратегии фирмы:**

- своя ниша на рынке (монополистическая позиция. никто не делает то, что я); - иновантивность; - забота о качестве ; - быстрота; - малый размер; - партнерский характер; - международная деятельность; - добавленная стоимость за счет квалификации.

**Дополнительные факторы успешной стратегии фирмы в России:**

- сфера действий (торговля, недвижимость, финансы, экспортное производство); - поддержка правительственных структур; - монополизм; - принадлежность к растущей отрасли производства.

**Стратегическое планирование** - определяет основные цели и направления действия организации и обеспечивает достижение выбранных целей путем использования имеющихся преимуществ и создание новых.

# 6. Организационные структуры управления.

**Структура -** система элементов обеспечивающая свое существование**.** Стыковка различных элементов это уже **организация. Организационная структура управления -** является социально-экономической категорией, характеризующей отношения совокупности звеньев аппарата управления и существующих между ними организационных связей, выражающих воздействие и координацию элементов, внутреннюю форму организации системы, ее статистику, тогда как организационные отношения обеспечивают тесноту и эффективность структурных связей.

ОПЗ - основное производственное звено

государственная

**Старая**

общественная

**организационная**

партийная

организация

**структура**

отраслевая

силовая

территориальная

Организационные структуры имеют три сферы применения:

**государственную -** три уровня: федеральный, региональный и казенных предприятий;

**коммерческие -** охватывают различные уровни, малого, среднего и крупного предпринимательства в различных организационных формах (это кооперативы, концерны, холдинги ФПГ и т.д.);

**общественные -** структуры в настоящее время приобретают экстраординарный характер. Это представительные и судебные органы, государственные общественные фонды, органы самоуправления, политические движения и партии.

При формировании рыночной экономики характерным становится перераспределение функций между различными органами государственного, коммерческого и общественного управления, делегирование функций не только сверху вниз, но и снизу вверх.

В процессе **морального старения** структуры управления, происходит ее замена на более перспективные, адекватные социально-рыночной среде экономического развития.

**Субъективные факторы** в условиях командно-административной системы очень большая роль ( волевые решения, мнение и борьба политических лидеров) происходит подмена интересов общества интересами руководителей, являющихся представителями государственной собственности, волевым образом декларирующим ее перераспределение.

**Ведомственный синдром** присвоение себе функции собственника средств производства, парадоксально то, что в процессе перехода к рыночной экономике отраслевые органы продолжают распоряжаться собственностью, применяя новые организационные структуры (акционерные формы, государственный заказ в виде целевых федеральных и региональных программ и т.д.). Это будет происходить до тех пор, пока не будет подготовлено единое правовое поле.

**Типы организационных структур**

**экстенсивный** (командно-административный) - централизм, бюрократизм, негибкость, слабая стратегия, командное управление.

**интенсивный** (товарный, рыночный) **-** социально-ориентированные рыночные отношения.

При недостаточной согласованности управления по вертикали власти (Федерация - регион- муниципалитет) возникают большие проблемы, связанные с формированием социально-ориентированных рыночных отношений в центре и на местах.

# 7. Культура организации и ее формирование.

**Организационная культура** - специфическая характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной деятельности, способа постановки и организации дела.

**Корпоративная культура** (КК) - то, что определяет, что хорошо и что плохо для фирмы. Свод писанных и неписаных правил, некий образ поведения. КК определяет все - от внешнего вида до образа мыслей.

Культура организации - мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

Организационная культура формируется в процессе совместного преодоления людьми, работающими в данной организации, трудностей внешней адаптации и внутренней интеграции.

К трудностям внешней адаптации относится все, что связано с выживанием организации во внешнем окружении - определение своей рыночной ниши, установление контактов с партнерами и потребителями, выстраивание отношений с властями, победы в соревновании с конкурентами и т.д. Преодолевая трудности внешней адаптации, организация учится выживать. Результатом этого научения становятся согласованные представления о миссии (основном предназначении) организации, о целях. о средствах достижения этих целей, о критериях оценки результатов работы и о стратегиях корректировки направлений развития случаях неудач.

Внутренняя интеграция - это становление отдельных людей коллектива в эффективную команду. К проблемам внутренней интеграции можно отнести: распределение власти, преодоление конфликтов между отдельными людьми или группами, притирку стилей работы, поведение, общения и т.д. Преодолевая трудности, связанные с объединением отдельных людей в единую команду, организация приобретает знания о том, как следует работать вместе. Формируются общие для всех: язык общения, критерии определения того, кто "наш", а кто "не наш", критерии и правила распределения власти и статуса. правила неформальных отношений внутри организации, критерий распределения поощрений и наказаний, внутренняя идеология. Формируется "внутренний устав" (часто негласный) - свод норм и правил поведения и взаимоотношения внутри организации.

В разных фирмах появляются программы развития корпоративной культуры, включающие различные мероприятия: от достаточно простых (типа пошива флагов и написания гимнов) до комплексных. длительных и дорогостоящих (проведение исследований, совещаний, тренингов и т.д.)

Элементы корпоративной культуры:

- лидерство; - дар предвидения; - отслеживание динамики изменения отрасли; - работа со СМИ; - кредо фирмы; - установление высоких стандартов деятельности, их соблюдение; - гласность при достижении любого положительного результата; - обязательное вознаграждение за успехи и наказание нерадивых; - сотрудничество, партнерство, дисциплина, лояльность, корпоративная гордость.

**Типы организационной культуры:**

1. “Культура власти” - особую роль играет лидер. его мнение. способности, качества в организациях с жесткой иерархической структурой. Организация может быстро реагировать на изменение ситуации. быстро принимать решения и исполнять их.

2. "Ролевая культура" - строгое распределение ролей и специализация участков. Организация функционирует на основе системы правил. процедур и стандартов деятельности, что гарантирует эффективность, организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде.

3. "Культура задачи" - ориентация на решение задач, реализацию проектов. Эффективность определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом. Культура эффективна, когда ситуативные требования являются определяющими в деятельности организации.

4. "Культура личности" - организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей.

# 8. Предпринимательский риск и способы защиты от него.

**Предпринимательский риск** - сознательно принятое решение с целью получения прибыли. последствие реализации которого не вполне предсказуемы: могут быть как положительные, так и отрицательные.

**Факторами риска** являются: политические, экономические, финансовые, организационные, экологические. технико-технологические. кадровые, природные.

**Критерии риска:**

- достижение заданной общественно-необходимой цели;

- непротиворечивость нормативным актам, адекватно отображающим истинные потребности хозяйственной системы, в целом в экономике;

- соответствие содержания решения современному научно-техническому уровню производства;

-приложение максимума усилий по предупреждению, а в случае возникновения - по преодолению негативных последствий рискованных действий.

**Виды рисков**: (4 группы): экономические; экологические; политические; социальные.

**Источники риска:**

|  |  |
| --- | --- |
| **внутренние** | **внешние** |
| - недостаток системы управления | - поведение контрактов |
| - недостаток организации процессов производства | - сдвиги в экономических факторах - цены и т.д. |
| - технологический риск | - ошибки в распределении спроса |
| - риск нововведений | - природно-климатические условия |

**Меры защиты:**

Управленческие, организационно-экономические. правовые. кадровые. психологические. информационные, - технологические, страховые.

Риски бывают чистые и спекулятивные (финансовые); инвестиционные

**Способы минимизации риска:**

- уклониться от риска;

- минимизировать за счет мероприятий;

- страхование. **Два вида страхования:** страхование имущества, страхование ответственности.

**Риск -** перспектива ущерба для экономики страны:

1. Низкая эффективность экономики (высокие затраты, низкая производительность).

2. Дипиндустриализация.

3. Критическое инвестирование, т.е. обновление производства.

4. Сверх доллоризация.

5. Финансовая закупорка.

6. Теневой сектор, доклад Шаталина: правительство контролирует лишь 1/3 средств, остальные 2/ 3 в теневом секторе.

7. Усиливающиеся перепады уровня и регионов. ослабление хозяйственных связей Сибирь-Запад.

8. Усиливающаяся продовольственная зависимость.

9. Начавшийся распад научного комплекса страны, связанный с недостатком финансирования.

10. Утраты контроля местных властей за внутренним рынком.

# 9. Бизнес - планирование

Бизнес план документ, определяющий направления развития организации в определенный период времени. **Функции бизнес - плана:**

1. Разработка тактики ведения определенного вида экономической деятельности.
2. Планирование экономической деятельности.
3. Планирование ресурсов в данной организации.
4. Привлечение финансовых ресурсов (- собственные ресурсы - заемные средства -привлеченные средства) в сторону собственных средств, а так же бизнес - план необходим для получения кредита
5. Привлечение партнеров.

**Структура бизнес -плана:**

I. Оглавление.

II. Введение - пишется последним.

III. Описание компании (кто будет реализовать бизнес - план, правовая база?)

IV. Описание конечного продукта (необходимо описать чем ты занимаешься, показать прибыль на единицу товара).

V. План маркетинга:

1. Оценка рынка сбыта. Кто является источником маркетинговой информации, методы их обработка, система показателей.

2. Конкуренты - кто они, в чем мое отличие и преимущество в деятельности с конкурентом?

3. Ваша стратегия маркетинга: - схема распространения; - принципы ценообразования; - реклама: - Методы стимулирования продажи;. - Будет ли осуществляться продажа и перепроданная услуга; - Формирование общественного мнения, имиджа организации

VI. Производственный план (как делать? На какой технике? На каком сырье?)

VII. Организационный план мероприятий. Какая организационная структура (как производства, так и управления, кто выполняет? Кто контролирует? зарплата, стимулирование и т.д.)

VIII. Юридический план (в какой организационно-правовой форме будет показываться законотворческая база, налоги, квота, получение лицензии и т.д.)

IX. Оценка рисков и программа страхования выявляется по всем видам рисков: технологические; форс мажорные; банковские и т.д.

Определяются возможные потери "котловым" методом. Определяются совокупные потери со степенью риска по каждому типу риска, показать как страхуемся. если страхуемся. Определить степень риска. Определить страховые и прочие затраты. По каждому перечисленному блоку выявляем затраты.

X. Финансовый план в стоимостном выражении. Жизненный цикл товара + емкость риска:

- баланс денежных расходов и по ступени в разбивке по времени,

- синхронизация между собой,

- таблица доходов и затрат. Общие доходы издержки производства. сумма прибыли, общие производственные затраты, чистая прибыль.

- сводный баланс активов и пассивов. Оценить суммы вложения и за счет каких пассивов финансируются эти активы.

- график достижения без убыточности движения данного товара.

XI. Стратегия финансирования; - Сколько необходимо средств. Определяются откуда финансовые ресурсы. Какая фирма? Когда? - Схема возврата:

- когда полный возврат и когда какой доход инвесторов?

- срок окупаемости.

Стоимость бизнес плана =10%, Бизнес план готовится = 12 месяц. Год + 2-3 это аналитический документ. Объем 20-25 стр., Наглядность , графики, таблицы, диограмы и т.д.

# 10. Управление проектом (УП)

Управление - деятельность групп людей. соединяющих свои усилия для достижения целей.

Главные функции управления проектом: целеполагание, прогнозирование, планирование, организация, координация, принятие решений, мотивация, контроль и учет.

Основные принципы оценки эффективности проекта:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Методологические**  общие для любого проекта | **Методические**  отражающие специфику данного проекта | **Операционная управляемость**  Управляемость проекта |
| 1. Результативность | 1. Состав инвесторов | 1. Моделирование проекта |
| 2. Адекватность | 2. Состав участников - несовпадение интересов | 2. Компьютерная поддержка (Time Liine) сетевое решение |
| 3. Корректность | 3. Динамичность | 3. Интерактивный режим |
| 4. Объективность | 4. Согласованность | 4. Варианты реализации и альтернативность |
| 5. Системность | 5. Ограниченная управляемость |  |
| 6. Комплексность | 6. Неполнота информации |  |
| 7. Ограниченность ресурсов | Структура капитала |  |
| 8. Неограниченность потребностей | Неравноценность и несинхронность результатов |  |

Оценкой проектного решения служат эффективность (Э) и общественная полезность (социальная эффективность).

Э= полезный результат

использованные ресурсы

Стадийность УП

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| выявление  проблемы |  | создание  общей концепции |  | выработка 2-3 вариантов проектов |  | выбор наилучшего |
|  |  |  |  |  |  |  |
| этапность реализации |  | выполнение и контроль |  | контроль за выполнением проекта |  | завершение и оценка эффективности |

# 11. Сущность стратегического решения и его отличие от оперативного.

Принятие решения является главной составляющей действий предпринимательства.

**Решением называют** выбор одной из ряда альтернатив в процессе достижения поставленных целей. Решение всегда направлено на устранение проблем. По уровню принятия выделяются организационные (решение направлено на среду конкретного процесса) и индивидуальное ( решение направлено на процесс).

С точки зрения эффективности выделяются: неэффективные, рациональные и оптимальные и недопустимые решения, нужные, ненужные.

Прогнозирование - планирование - принятие решения.

Стратегия (греч.) - мастерство генерала. Стратегическое решение (СР). Это решение, принимаемое руководством фирмы (или Советом директоров) по внутренней координации, распределению ресурсов в целях адаптации ее к изменениям внешней среды. Стратегическое решение предполагает программу действий. формулировку целей - задач, план развития (хозяйственный портфель) и стратегию роста, направлено на улучшение качества за счет изменения структуры управляемого объекта. Объектом выступает фирма в целом. СР - это директивный документ, который направляет координирует, матевирует и обеспечивает ресурсами коллективные действия для достижения цели в установленные сроки. Захватывает процессы производства, распределения, обращения и потребления

Оперативное (или текущее ) решение (ОР) - это решение, при котором в качестве объекта выступает одно из подразделений системы в реальном режиме времени, а само решение является составляющей или частью стратегического. ОР устанавливает нормальное функционирование объекта. В ОР детализируются планы производства и сбыта, а также устанавливаются задания в основном для низовых уровней.

Как правило, ОР - кратко- среднесрочные.

Директивный характер любого решения. (обязательность выполнения).

Функции решения

- направляющая - целеполагание, выбор направлений

- координирующая - координация действий отдельных частей управляемой системы

- мотивирующая - трансформация частных интересов в общие, разработка мотиваций

- обеспечение ресурсами.

- качество и результативность - своевременность, обоснованность, экономичность и эффективность.

# 12.Основные этапы подготовки, принятия и выполнения решения.

**Решением называют** выбор одной из ряда альтернатив в процессе достижения поставленных целей.

Решения - основной инструмент воздействия работников ГС на управляемый объект. Технология подготовки и принятия решения включает 4 стадии:

1. Выявление проблемы (противоречий) - вопрос о его своевременности: на ранней стадии возникновения противоречий. Реальная оценка, трезвый, спокойный подход . достоверность использованной информации - способствуют своевременному выявлению проблемы. Необходимо следить за контрольными индикаторами:

- соотношение денежных доходов и расходов населения

- доля населения, имеющих доходы ниже прожиточного минимума

- средняя продолжительность жизни мужчин и женщин, ее динамика

- доля безработных среди экономически активного населения

- доля инвестиций в ВВП и НД

Принятие решения целесообразно разбить на 2 части:

- первая - неотложные меры

- вторая - действия и структурные изменения стратегического характера.

2. Выработка общей концепции - стратегического направления развития на несколько лет, обновление главных целей, то есть приоритетных.

- оценка необходимых резервов - финансовых

- определение возможных сроков достижения конечных целей

3. Разработка 2-3-х альтернативных вариантов решения проблемы - максимальный, минимальный, компромиссный варианты.

Маневрирование: целями, сроками, инвестициями, кадрами другими ресурсами, с тем, чтобы повысить уровень обоснованности, реальности производимы расчетов.

4. Принятие решения - выбор и обоснование наилучшего варианта, который берется за основу.

На него целесообразно выбрать критерий оптимальности для данного решения. то есть отдать приоритет либо максимализации цели сокращению сроков их достижения, либо минимизации затрат.

На этапе подготовки решения отрабатывается общая концепция решения, его принципиальные положения и параметры, им необходимо придать конкретные рабочие формы с указанием сроков и конкретных исполнителей. Между ними распределяются также функции, ответственность, права и ресурсы. Необходимо также познакомить с проектом решения его основных исполнителей, смежные организации и учреждения.

5. Организация выполнения решения: 3 основные элемента

1. Мотивация исполнителей. (совет с исполнителями, визирование, когда решение принято его необходимо пропагандировать.)

2. Маневр кадрами, ресурсами.

3. Контроль

Недостаточная мотивация деятельности работников ГС - одно из причин низкой эффективности функционирования управленческого аппарата и в целом.

Эффективным методом повышения мотивации является привлечение в той или иной форме его представителей к разработке концепции. положений. целей проекта решения. Следующим методом является то, что работники приглашаются на специальное совещание. конференцию, где обсуждаются стратегические проблемы развития предприятия, далее эффективные результаты дает публикация и обсуждение таких материалов в печати, по радио и на телевидении.

Контроль - особый вид целенаправленной аналитической деятельности органов управления. Главная задача контроля - не допустить срыва, то есть достигнуть цели в намеченные сроки. Контроль - это сбор и обработка информации о траектории движения управляемого объекта. сопоставление ее с параметрами, заданными решением, выявление отклонений, анализ причин, их оценка и выводы.

# 13. Критерии качества решения

**Решением называют** выбор одной из ряда альтернатив в процессе достижения поставленных целей. Решение - основной инструмент воздействия профессиональных работников государственной службы и коммерческих учреждений на управляемый объект.

Решения оперативные и стратегические.

Стратегические решения - это директивный акт, организующий и мотивирующий коллективные действия людей для достижения определенных (стратегических) целей в намеченные сроки. Такие решения направлены на достижение существенных качественных изменений в самой структуре управляемого объекта с тем, чтобы добиться заметного повышения экономической (социальной) эффективности его работы.

Оперативное решение направлено на поддержание нормального функционирования управляемого объекта, не внося в его работу качественных изменений.

Качество управленческого решения определяет результативность управленческой деятельности и, в конечном итоге, эффективность функционирования управляемого объекта.

Параметры, определяющие качество принимаемого решения:

1. Своевременность решения определяется тем, на какой стадии оно принимается.

- в самом начале, когда конфликт только еще зарождается и его можно устранить без больших хлопот и затрат

- в период. когда он назрел и приобрел острые. открытые формы, уже неизбежны крупные потери и издержки

- на стадии. когда уже ничего не изменить, остается только подсчитать убытки и наказать "стрелочников"

2. Обоснованность решения - это всесторонняя сбалансированность по срокам. ресурсам. целям. Если выбраны неверные цели, то ошибка проявляется быстро, и довольно легко внести коррективы. Когда же решение не обеспечено достаточными ресурсами. то оно умирает долго и мучительно.

3. Экономичность решения - это высокие результаты при наименьших затратах. материализация передовой управленческой концепции и других достижений человеческого интеллекта в выборе стратегических направлений. движущих сил и сроков.

4. Действенность - решение должно выполняться.

5. Эффективность

# 14. Разработка общей концепции решения

**Решением называют** выбор одной из ряда альтернатив в процессе достижения поставленных целей. Технология подготовки и принятия решения включает:

**1 стадия -** выяснение проблемы.

**2 стадия -** обоснование общей концепции.

**3 стадия -**выработка 2-3 вариантов проекта.

**4 стадия -** выбор и основание наилучшего, который берется за основу при принятии окончательного решения.

**5 стадия -** организация выполнения решения.

**На стадии выявления проблемы** решается вопрос о современности будущего решения. Когда нужно начинать подготовку нового решения, чтоб не оказаться в "хвосте" постоянно бегущих событий. Своевременное выявление зарождения стратегического противоречия необходимо для своевременного устранения нежелательных помех и дополнительных трудностей.

Здесь важны: реальная оценка, спокойный подход к ситуации, достоверность используемой информации.

При выработке стратегического решения важно рассмотреть ростки нового, поддержать их, взять на себя ответственность и риск, когда еще нет полной уверенности в успешном исходе задуманного нововведения.

На практике: при выявлении крупных проблем, решение которых нельзя откладывать, встречаются ситуации:

1. Руководитель и специалисты отслеживают контрольные показатели, которые и покажут, что они достигли или превысили предельные значения. В этих случаях (опасные тенденции в изменениях контрольного показателя) руководитель обязан принять меры,. чтобы затормозить ее и начать подготовку стратегического решения по коренному изменению складывающейся опасной обстановки.

2. Это система долгосрочных показателей (мероприятий), облаченных в форму стратегического решения, которая направлена на устранение причин сбоев, вызванных влиянием внешних факторов. Здесь нужны резервы. Принимаемое решение нужно разбить на две части:

- неотложные меры;

- действия и структурные изменения стратегического характера.

На стадии выявления проблемы готовится первая часть в срочном порядке.

**Выработка общей концепции** будущего решения включает:

- стратегическое направление развития на несколько лет;

- обоснование главных целей, в том числе приоритетных;

- оценку необходимых ресурсоав, прежде всего финансовых;

- определение возможных сроков достижения намеченных целей при благоприятных внешних условиях.

**Стадия выработки 2-3 альтернативных вариантов** включает разработку;

- максимальный; - минимальный; - компромиссный варианты

На этом этапе рассматриваются параметры и их изменения: цели, сроки, инвестиции и другие показатели для повышения уровня обоснованности, реальности проводимых расчетов.

**Стадия выбора оптимального решения и принятие конкретного решения.**

Целесообразно выбрать критерий оптимальности для данного решения, т.е. отдать приоритет:

- максимизации цели; - минимизации затрат; - сокращение сроков достижения цели.

Каждое решение - сознательный компромисс, основанный на расчетах, формальной логике, а также на интуиции руководителя, опыте и чувстве ответственности и риске.

Принятие конкретного решения это переход от абстрактного к конкретному.

**Подготовка решения** - это общая концепция, принципиальные положения и параметры решения.

**Принятие решения** - это придание общим положениям конкретных рабочих форм, с указанием сроков и конкретных исполнителей, между которыми распределяются функции, права и ответственность, ресурсы.

С проектом решения знакомят основных исполнителей, смежные организации, учреждения.

Принятый документ может иметь форму развернутого бизнес-плана, инвестиционного проекта, долгосрочной адресной программы.

**Единоличная и коллективная формы обсуждения проекта.**

Единоличная - повышена ответственность руководителя за качество и сроки намеченных мероприятий.

Коллективная - более сбалансирована по содержанию, интересам, отражается опыт многих людей, разных точек зрения и подходов, это дополнительная своевременность и обоснованность. Активное обсуждение исполнителями проекта повышает его действенность.

# 15. Выработка вариантов решения

**Решением называют** выбор одной из ряда альтернатив в процессе достижения поставленных целей.

Технология подготовки принятия решения (4 стадии):

1. Выявление проблемы.

2. Обоснование общей концепции.

3. Выработка вариантов

4. Выбор и обоснование наилучшего варианта, который берется за основу для принятия окончательного решения.

**3. Выработка вариантов решения.**

Как правило max и min, а также компромиссный вариант.

**Параметры:** цели, сроки, инвестиции, другие ресурсы.

**Цели -** имеют количественные, качественные и временные характеристики. Проверить нельзя ли сократить количество, где-то упростить качество.

Если резервов экономии нет, начинается работа **со сроками.** Отдельные цели группируются по этапам их достижения.

**Инвестиции** - целесообразно всегда искать возможность удешевления заемных средств, банковских и др. кредитов. Так как качественные, структурные изменения в технологии и организации производства предполагают соответствующее обновление кадрового потенциала, то на этой стадии целесообразно создать систему подготовки молодых специалистов, их будущих рабочих мест. И они должны активно участвовать в процессе разработки решения и принятия.

**4. На стадии выбора** необходимо выбрать критерий оптимальности для данного решения. Например:

а) отдать авторитет максимилизации цен;

б) -"- сокращению сроков их достижения;

в) -"- минимизации затрат.

Каждое решение - это сознательный компромисс. Принятие решения характеризуется переходом от абстрактного к конкретному.

На стадии принятия решения общим положением концепции решения необходимо придать конкретные рабочие формы с указанием сроков и конкретных исполнителей, распределить функции, ответственность, права и ресурсы. Необходимо с проектом решения ознакомить основных исполнителей.

**Заключительная стадия -** принятие (подписание) решения. Принятый документ может иметь форму: бизнес-плана, инвестиционного проекта, долгосрочной адресной программы.

**Формы обсуждения и принятия решения:**

а) единоличная;

б) коллективная.

# 16. Организация выполнения решения.

**Решением называют** выбор одной из ряда альтернатив в процессе достижения поставленных целей. Решение - основной инструмент воздействия профессиональных работников государственной службы и коммерческих учреждений на управляемый объект.

Выполнение решений пока остается одной из слабых сторон деятельности органов государственной службы.

Три основных элемента организации выполнения решения:

1. Стимулирование и повышение уровня мотивации исполнителей

2. маневр кадрами и ресурсами

3. контроль

Мотивация - выполнения решения начинается с организационных мероприятий по совершенствованию структуры и технических средств его доведения до исполнения. Бывает, что документ принят своевременно, но по техническим причинам (бюрократическим и др.) доходит до места через месяц два, теряя свою актуальность, а иногда и смысл, поскольку ситуация изменилась.

Не менее важно убедить работника в том, что данное решение выражает интересы его самого и его коллег, что оно ко времени и вполне выполнимо. Недостаточная мотивация деятельности работников государственной службы - одна из причин низкой эффективности управленческого аппарата в целом. Эффективным методом повышения мотивации является привлечение в той или иной форме (представителей предприятия, территории, региона) к разработке концепции, ключевых положений и целей проекта решения. Будущие исполнители становятся соавторами готовящегося документа, хорошо понимают его замысел, согласны с ним, чувствуют свою ответственность за его реализацию.

Также эффективны результаты достигаются приглашением "рядовых" работников на специальные совещания, семинары, конференции; публикации материалов в печати, по радио, телевидению.

В итоге формируется общественное мнение по актуальному вопросу и способствует выполнению принятого решения.

Маневр кадрами, ресурсами. Поскольку в ходе реализации стратегических решений что возникают непредвиденные проблемы, целесообразно создавать временные (на год два) творческие группы из молодых и опытных специалистов. Сочетание профессиональных кадров. несущих в себе элементы консерватизма, устойчивости, с энергией и стремлением молодежи все создавать заново, а также с профессиональной учебой тех и других - необходимые условия успеха маневра кадрами в переломные моменты.

Контроль - это особый вид целенаправленной аналитической деятельности органов управления, основная функция которой состоит в том, чтобы обеспечить выполнение принятых решений, планов, программ в намеченные сроки.

Механизмы принятия решения :

1.Коллективные

2. Распоряжение (индивидуальные).

# 17. Организация контроля выполнения решения.

**Решением называют** выбор одной из ряда альтернатив в процессе достижения поставленных целей.

По своему содержанию контроль это сбор и обработка информации о траектории движения управляемого объекта. сопоставление ее с параметрами, заданным решением ( планом, программой), выявление отклонений, анализ причин, вызвавших такие отклонения и сбои, их оценка и выводы.

Задача контроля не в том, чтобы зафиксировать невыполнение, срыв решения, а в том, чтобы не допустить такового срыва. т.е. достигнуть цели в намеченные сроки. Поощрять контролеров следует за выполнение задания всем коллективом, а не за то, что они "поймали" виновных.

Особый аспект контроля - профессиональное наблюдение за использованием финансовых и кредитных средств, за денежными потоками.

В коммерческих структурах движение денег фиксируется в соответствующих балансах, где результаты и затраты имеют количественное выражение, взаимосвязаны между собой. Их контролируют: рынок, акционеры и специальные аудиторские организации.

В бюджетном секторе, где основными целями выступает решение социальных проблем. конечные результаты во многих случаях имеют качественный характер и не поддаются точному количественному измерению. поэтому велика вероятность появления злоупотреблений. Это обуславливает необходимость создания адекватной системы отчетности и контроля. Все бюджетные организации и учреждения обязаны регулярно предоставлять в вышестоящие органы статистическую информацию по установленным формам и специальные финансовые отчеты.

В ходе контроля и анализа результатов социально-экономического региона ( предприятия) руководство вынуждено вносить коррективы в принятые решения. Документ не может оставаться правильным на все время т.к. любая социальная и хозяйственная система движется во времени и меняется, спустя некоторое время ситуация становится другой. Могут появиться новые элементы и связи внутри системы. Часто трансформируются внешние факторы. Одним словом, руководитель приходит к выводу. что в новой ситуации возникают иные проблемы и нужно скорректировать стратегический курс, а значит принять новое решение.

Так начинается очередной управленческий цикл.

Контроль необходим:

1) т.к. существует неопределенность. множество разнообразных обстоятельств может воспрепятствовать тому. чтобы задуманное реализовать.

2. Для предупреждения возникновения кризисных ситуаций.

3. Для поддержания успеха, чтобы определить какие именно направления деятельности организации наиболее активно способствовали достижению ее общих целей.

Контроль должен быть всеобъемлющим:

1. Предварительный контроль -по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам в организациях - это способ убедиться. что работа развивается в заданном направлении.

2. Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ, что позволяет исключить отклонения от намеченных планов (инструкций). Для осуществления текущего контроля необходима обратная связь.

3. Заключительный контроль (обратная связь) используется после того, как работа выполнена. полученные результаты сравниваются с требуемыми. чтобы лучше оценить насколько реалистичны были составлены планы.

# 18. Оценка эффективности решения

**Решением называют** выбор одной из ряда альтернатив в процессе достижения поставленных целей.

Решение - основной инструмент воздействия профессиональных работников государственной службы и коммерческих учреждений на управляемый объект.

Эффективность решения - один из основных показателей, определяемых посредством сопоставления результатов, ресурсов, издержек, затраченных на достижение решения.

Но такая оценка результатов и затрат не сводится лишь к экономическим критериям (получение прибыли). необходимо учитывать социальные. психологические. экологические. На начальном этапе при появлении проблемы проводится анализ ситуации. чтобы прогенерировать альтернативные варианты решений, провести отбор наиболее эффективного решения. После сбора и обработки информации необходимо выработать наиболее эффективные критерии решений, рассмотреть различные ситуации , зависящие от принятого решения.

Для выработки эффективного решения проводится экспертная оценка (индивидуальная и групповая) для чего формируется оценочная система. включающая основные факторы (критерии) . влияющие на развитие ситуации. В ходе реализации решения возможны корректировка плана действий для более эффективного достижения цели. Эффективность решения оценивается его своевременностью, реальностью, сбалансированностью, экономичностью, действенностью, результативностью.

Схема процесса принятия решений

Постановка проблемы:

- возникновение проблемы

- ее определение

- описание проблемной ситуации

- определение необходимых ресурсов

- формированные решений сбор и обработка информации (получение - сбор - оценка- анализ)

- выбор и реализация решения

- проблемы возможные последствия принятого решения

- план действий по реализации решения

- выполнение принятого решения

- результаты контроля хода реализации

# 19. Цели и функции управления персоналом.

***Управление персоналом (УП) гос. аппарата****. Персонал аппарата - основной, штатный проффесионально-подготовленный контингент. УП гос. службы - управленческое воздействие органов гос. власти их руководителей, кадровиков направленное на поиск, оценку, отбор, проф. развитие персонала, его мотивацию, стимулирование на выполнение задач организации. УП внутреннее качество системы гос. службы. Элементы УП: субъект- управляющий элемент; объект - управляемый элемент.. УП как процесс: формирование (прогнозирование структуры, определение потребности, подбор и расстановка, заключение договоров, контрактов, увольнение); использование (продвижение, создание постоянных кадров, улучшение морально-психологического состояния); стабилизация (учет квалификации, средства ее повышения, выявление потенциала, обучение , переподготовка.)*

*УП как структура отдельные управления, сектора....*

*Функции УП: универсальные - планирование, организация, координация, регулирование, контроль; специфические - административная (составление структуры, прием, продвижение, увольнение, соблюдение прав), планирование (определение потребности, перспективная оценка), социальная (ЗРП, льготы), повышение качества служебной деятельности, воспитательная (роль личности), информационно-аналитические.*

Персонал: производственный (рабочие, делится на основной и вспомогательный); управленческий (делится на руководителей и специалистов)

УП- часть менеджмента, где человек рассматривается как ресурс. Рассмотрим его основные характеристики как ресурса: наличие опыта, квалификация, умение вести переговоры, участие в забастовках. Главная цель управления персоналом связана с целью организации

- необходимо оптимальным образом соединить цели организации и цели работника;

- необходимо добиваться повышения эффективности.

Эффективность = результаты : ресурсы

Функции управления персоналом вытекают из функции менеджмента вообще. Менеджмент как управление возникло как объективная необходимость, согласовывает деятельность людей по достижению целей. **Концепции роли персонала в производстве:**

1. Тейлоризм - его кредо: использование трудовых ресурсов, человек, как трудовая функция - наблюдение, замеры, хронометраж, анализ операций ручного труда с целью рационализации.
2. Вебер - человек должность в системе бюрократической организации.
3. Анри Фойель его идеи: - прогнозирование - планирование - организация - координация - контроль - анализ.
4. Управление человеческими ресурсами. Человек как: - трудовая функция, - социальные отношения, - состояние работника.
5. Управление человеком! Человек объект и субъект управления.

Базовые функции: планирование и подбор (кадровый маркетинг), кадровое планирование - составная часть планирования в организациях. **потребность** в кадрах - потребность в руководителях по профессиям и квалификациям.

**Источники** кадрового пополнения

- привлечение в систему работников требуемой профессии и квалификации. определение источников, отбора и механизмов замещения должностей.

- социально-психологическая и профессиональная диагностика. Оценка кадров - объективное определение степени соответствия работника занимаемой или проектируемой должности. тестирование, собеседование, аттестация ;

- **анализ** и планирование **рабочих мест,** управление занятостью связано с целями организации.; - анализ и регулирование внутри коллективных отношений и отношений с внешними партнерами;

- информационное обеспечение системы кадров управления;

- планирование и контроль деловой карьеры, создание предпосылок для профессионального и должностного продвижения конкретных людей в интересах организации ;

- правовые вопросы трудовых отношений (Вебер говорил... служащие должны быть ограждены. защищены от произвола и увольнения);

- разработка концепций и методик стимулирования и мотивации персоналом.

# 20. Планирование потребности персонала. Подбор, отбор и оптимизация численности персонала

**Определение потребности в персонале** - одно из важнейших направлений маркетинга персонала, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала.

**Качественная потребность** - потребность по категориям, профессиям, специальностям. уровню квалификационных требований к персоналу. рассчитывается исходя из:

- профессионально-квалификационного деления рабочих, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс;

-требования к должностным и рабочим местам. записанных в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест;

-штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей;

- документация, регламентирующая различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально- квалификационному составу исполнителей.

Задача определения количественной потребности в персонале сводится как к выбору метода расчета численности сотрудников, так и к установлению исходных данных для расчета и непосредственному расчету необходимой численности работников на определенный временной период.

**Методы расчета** количественной потребности в персонале:

Метод основан на использовании данных о времени трудового процесса.

Метод расчета по нормам обслуживания.

Метод расчета по рабочим местам и нормативной численности.

Исходный этап в процессе управления персоналом - набор и отбор кадров включает:

планирование персонала, учет штатного расписания и фонда оплаты труда, анализ предлагаемой работы, организация работы, должностная инструкция, требования предприятия к персоналу, поиск внешних кандидатов, требование набора, поиск внутренних кандидатов, сбор информации о кандидатах, отбор кандидата, продажа работы, обсуждение контракта, подписание контракта, начало работы

Подбор персонала включает: - расчет потребности персонала; - модели рабочих мест, формализованное описание количественных и качественных характеристик; - профессиональный отбор, изучение персонала; - формирование резерва кадров.

Грамотное, научно обоснованное решение, возникающих здесь проблем, позволяет не только рассчитывать потребную численность работающих по профессиям. квалификации, осуществить расстановку людей по подразделениям для формирования системы управления персоналом. Оно в значительной мере предопределяет успешность всей производственной деятельности коллектива организации.

Расчет численности требуется уже на стадии заключения договора на поставку, при определении сроков выполнения заказов, допустимых предельных издержек на рабочую силу, цены выпускаемой продукции.

Расчет численности имеет и важное социальное значение. Рынок и конкуренция признают только общественно необходимые затраты труда. В условиях рынка норма превращается из средства сокрытия резервов в инструмент выявления возможностей для сокращения затрат труда и численности персонала, для повышения конкурентоспособности организации.

В отечественных организациях для расчета численности рабочих применяются следующие виды норм: норма времени, норма выработки, норма обслуживания, норма временного обслуживания, норма численности.

Нормы, применяемые для расчета численности управления персоналом: норма времени, норма выработки, норма обслуживания, норма управления, норма соотношения, норма численности.

# 21. Профессиональное развитие и обучение персонала.

Характерной чертой любого общества, стремящегося к процветанию, является повышенное внимание к системе образования от начального до повышения квалификации дипломированных специалистов.

**Профессионализм** это синоним компетентности - обладания способностями и умением выполнять функции определенного рода. Это совокупность качеств, способных обеспечивать наибольшие результаты в соответствующей сфере деятельности, экономические. социальные и т.д.

В своем отношении к подготовке кадров фирмы подразделяются на 2 группы. Сторонники экономического роста путем "больших скачков" предпочитают приобретать более квалифицированные кадры из вне. предполагая получить непосредственные результаты в ближайшем будущем.

Сторонники внутфирменного обучения рассматривают затраты на него не как на текущие издержки, а как на капитализированные вложения, позволяющие восстанавливать и наращивать ценность "человеческого капитала" фирмы. (Японская система пожизненного найма - ротации кадров). Необходимость ротации и постоянного повышения своего профессионального мастерства объясняется особенностями человеческой психики - человек ощущает потребность в дальнейшем творческом развитии и материальном стимулировании своего труда.

Обучение персонала

- инвестировать в человеческий капитал столько же, сколько и в оборудование;

- обучать тех, кто пришел на работу

- обучать всех технике решения проблем

- использовать обучение в качестве инструмента доверия

- во время кризиса затраты на обучение увеличить

Опытный руководитель должен чутко уловить период спада деловой активности человека - необходим перевод на новый участок работы.

**Система подготовки переподготовки и повышения квалификации**. Цель - обеспечение потребности в кадрах и организация пополнения. Задачи: обеспечить знание и понимание особенностей социально-экономической политики г-ва; достижения уровня проф. знаний и умений отвечающего стандартам должностей и квалификационным требованиям; формирование личностных качеств для занятия должности. Структура сети УЗ: 1-й уровень Федеральный; 2-й региональный; 3-й местного самоуправления. Система (совокупность элементов) образования: сеть Вузов, гос. образовательный комплекс (гос. образцы и гос. стандарты, образовательные программы и технологии, финансово-материальное обеспечение), кадры ученых и преподавателей.

Конституция ст. 43.

“Образование через всю жизнь”.

Образование - результат усвоения определенной суммы знаний, навыков, умений. Обучение - процесс. Подготовка - технология процесса - целенаправленно организованный процесс овладения знаниями для определенной проф. деятельности. Переподготовка - обновление теоретических и практических знаний в соответствии с повышающимися требованиями. Проф. подготовка получение новых знаний для выполнения нового вида проф. деятельности. Переподготовка кадров - получение новой специальности на базе высшего или среднего специального образования.

**22.СПОСОБЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ.**

Важнейшим компонентом работы с кадрами является система оценки. Ее цель - объективное определение степени соответствия работника занимаемой должности.

Сначала организация должна определить, по каким критериям оценивать кадры, точно сформулировать требования. Могут быть использованы:

- мировоззрение (образ мышления, отношения к обществу);

- компетенция;

- организаторские способности;

- умение привлечь к себе людей (быть ориентированные прежде всего на них).

Оценка персонала включает в себя:

- оценка потенциала работник,

- оценка индивидуального вклада,

- аттестация кадров.

**Оценке** претендента всегда предшествует собеседование, в процессе которого выясняется есть смысл подвергать его дальнейшим обследованиям. (оцениваем поведение, способность к общению, системы мотивации, жизненные планы, образ жизни и т.д.)

Последующую оценку претендента можно проводить по-разному.

- метод "центра оценки", суть в оценка результатов с помощью задания различных практических ситуаций,

- "система оценки деятельности" по итогам работы за год (применима к руководителям государственной службы)

- аттестация

- экспертная оценка, привлекаются независимые специалисты и дают объективную оценку.

Эффективными средствами является гласность при подборе кадров.

# 23. Подготовка руководителей, планирование карьеры.

Действующим руководящим кадрам недостает компетентности, управленческой культуры, психологической устойчивости, умения работать в кризисных и экстремальных ситуациях.

Потребность в качественном обновлении кадрового потенциала - естественное следствие кардинальных перемен в общественно-политической жизни страны. особую значимость приобретает создание специальной системы их подготовки, переподготовки и повышения квалификации. Объекты планирования кадров руководителей: потребность в кадрах - определение дополнительной потребности в руководителях по профессиям и квалификации. источники кадрового пополнения - привлечение в систему работников требуемой профессии и квалификации. определения источников. отбора и механизмов замещения должностей.

Развитие кадрового потенциала - увязка квалификации каждого работника с требованиями. предъявляемыми занимаемыми должностями и развитие потенциала всех руководителей посредством обучения. стажировки.

**Система подготовки переподготовки и повышения квалификации**. Цель - обеспечение потребности в кадрах и организация пополнения. Задачи: обеспечить знание и понимание особенностей социально-экономической политики г-ва; достижения уровня проф. знаний и умений отвечающего стандартам должностей и квалификационным требованиям; формирование личностных качеств для занятия должности. Структура сети УЗ: 1-й уровень Федеральный; 2-й региональный; 3-й местного самоуправления. Система (совокупность элементов) образования: сеть Вузов, гос. образовательный комплекс (гос. образцы и гос. стандарты, образовательные программы и технологии, финансово-материальное обеспечение), кадры ученых и преподавателей.

Конституция ст. 43.

“Образование через всю жизнь”.

Образование - результат усвоения определенной суммы знаний, навыков, умений. Обучение - процесс. Подготовка - технология процесса - целенаправленно организованный процесс овладения знаниями для определенной проф. деятельности. Переподготовка - обновление теоретических и практических знаний в соответствии с повышающимися требованиями. Проф. подготовка получение новых знаний для выполнения нового вида проф. деятельности. Переподготовка кадров - получение новой специальности на базе высшего или среднего специального образования.

**Планирование карьеры**: создание предпосылок для профессионального и должностного продвижения конкретных руководителей в интересах организации и с их согласия, включая разработку индивидуальных программ их подготовки. Планирование карьеры - многообещающее средство мотивации руководителей. При этом для карьерного руководителя на весь период его службы устанавливается траектория движения вверх по служебной лестнице, а нередко и по горизонтали.

Реальный рост возможен только в случае. если работник выполняет все необходимые для этого действия, прежде всего растет профессионально. В организации, где разрабатывают карьерные планы, существенно лучше обстоят дела с заполнением вакансий, меньше неприемлемых ошибок, заблуждений в отборе, расстановке и продвижении кадров.

# 24. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ.

Качество персонала управления задает качество управленческих решений, а значит, результатов деятельности организации.

Проблемы: недостаток кадров управленцев. Естественные кардинальные перемены в общественно-политической жизни страны привели к потребности в качественном обновлении кадрового потенциала. Ныне в сферу управления пришли новые люди, принесли с собой накал митинговых страстей, тогда как от них ждут компетентности и понимания важности своей миссии, отсюда возник дефицит компетентности, низкий профессионализм государственных служащих.

- невнимание к вопросам мотивации и стимулирования. Человек как личность всегда на последнем месте.

- недостаток внимания к службам управления персоналом; кадровые службы сведены к минимуму, невостребованы; проблемы подготовки кадров и их оценки - нет планирования. отсутствие средств нет системы аттестации - необъективные оценки; невостебованность научных разработок - организационных, структурных. психологии конфликтов; в государственной службе негативное отношение к чиновнику.

Кадровая политика в государственной службе - система мер. Те же проблемы, что и в целом по стране - нет системы. Основным инструментом в реализации кадровой политики является - **планирование** **персонала**, без него невозможно своевременное комплектование аппарата управления. **Объект планирования** - потребность в кадрах - определение дополнительной потребности в руководителях по профессиям и квалификации. Источники кадрового пополнения - привлечение работников требуемой профессии и квалификации, механизм замещения должностей; кадровая адаптация - совокупность мероприятий по вовлечению вновь нанятых кадров в сложившуюся систему внутри коллективных отношений.

Развитие кадрового потенциала - увязка квалификации каждого работника с требованиями, предъявляемыми занимаемыми должностями и развитие потенциала всех руководителей посредством обучения и стажировки. В последние годы создана значительная правовая база для такой работы. Закон Российской Федерации "О государственной службе". Указ Президента "О квалификации требованиях по государствам должностям..."

***Гос. кадровая политика (ГКП****) - составная часть внутренней и внешней политики государства;*

*- стратегия и тактика г-ва в работе с кадрами, с целью формирования и рационального использования ресурсов обществ;*

*- система официально признанных целей, задач приоритетов, принципов и стандартов деятельности г-ва по регулированию кадровых процессов и отношений; - система теоретических знаний идей взглядов отношений и организационно практических мероприятий гос. органов направленных на определение форм и методов кадровой работы.*

*ГКП зависит от: типа г-ва (демократическое, правовое, социально-ориентированое, светское, многонац.), отношений форм собственности, сложившихся экономических и политических отношений, ценностных ориентаций большей части общества, его финансовых и материальных возможностей.*

***Сущьностные черты ГКП****: научно обоснованной, комплексной многоуровневой, социально справедливой, высоконравственной, правовой, законной, перспективной.*

*находится в постоянном развитии, должна быть рассчитана на перспективу, должна постоянно корректировать, основной инструмент внутренней и внешней политики, должна быть основана* ***на концепции*** *(признанная лигитимно система исходных ведущих идей, раскрывающих научные основы наиболее эффективных подходов г-ва к решению кадровых проблем.*

# 25. Стили руководства. Модели лидерства

Стиль - совокупность приемов управления, манера поведения руководителя, позволяющая заставить подчиненных делать то, что в данный момент нужно. Форма отношений между руководителем и подчиненными. Стиль зависит от человека и окружающей среды.

Стили управления:

- директивный (авторитетный) стиль- воздействие посредством приказов. Догматичен, непременно жаждет подчинения людей своей воле;

- либеральный стиль - отсутствие размаха в деятельности, безынициативность и постоянное ожидание указаний сверху, не желание принять на себя ответственность за решения и их последствия;

- демократический - расположен к делегированию полномочий. представляет подчиненным возможность принимать участие в решении вопросов. Лично сам занимается наиболее сложными и важными вопросами. Это на практике. Это наиболее результативный стиль, поскольку он полнее согласуется с природой человека. с приемлемым для него методами воздействия на личность.

**Ситуационное руководство**.

уровень постановки задач

max

min

Убеждающий

Участвующий

max

Директивный

Делегирующий

пришел на работу

созрел

min

min

max

зрелость сотрудника

Лидерство - тип взаимодействия между людьми в основе которого лежат доверие, авторитет, признание, личные симпатии, стремление учится, побуждающее людей к достижению общей цели.

Лидеры: ведущие; ведомые.

Черты лидеров:

1. Интеллектуальные способности (ум, логика, концептуальность, знание дела, проницательность, оригинальность)
2. Личные черты - гибкость, смелость, энтузиазм, одержимость, самостоятельность, властность.
3. Приобретенные умения - понимание назначения организации, дружелюбие, коммуникабельность, юмор, умение рисковать, убеждать, разобраться в людях.

Лидерство это процесс внутренней, социально-психологической самоорганизации и самоуправления взаимоотношениями и деятельностью членов коллектива за счет индивидуальной инициативы участников.

Руководство процесс управления трудовой деятельностью коллектива на основе административно-правовых полномочий.

**Модели лидерства:**

1. Блэйк и Мутон применили управленческую решетку, они обнаружили. что самым эффективным "лидером команды " будет тот, в чем стиле проявлялась большая забота о людях и не меньшая - о производительности.

2. Модель Фидлера рассматривает три переменных: -отношение между руководителем и членами группы; - структура задачи и должностные полномочия

3. В рамках модели жизненного цикла руководителя Херси и Бланшара утверждается. что наиболее эффективный стиль руководства всегда разный -в зависимости от зрелости исполнителей.

4. Модель Арджирс - самая эффективная в сегодняшнем мире быстро меняющихся событий, это стиль ориентированный на реальность.

# 26. Мотивация как функция управления

Мотивация - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа действия под влиянием внутренних причин побуждающих человека действовать ( мотивов) и внешних причин побуждающих человека действовать (стимулов). Мотивация, сложное социально-психологическим явлением.

Мотивация является: объектом и функцией управления; - сознательным выбором человеком того или иного типа поведения, деятельности в зависимости от воздействия внутренних и внешних побудительных факторов.

**Схема модель поведения работника.**

потенциал работника

Результат

Действие

Способности

умения навыки

Решение

действовать

**МОГУ**

Экономические

Политические

Социокультурные

Экологические

Социально-правовые

знания, интеллект

**ХОЧУ**

Целевые установки

Ожидания

Ценностные ориентации

Желания

Интересы

(зачем, почему)

эмоции, чувства

Потребности

**ЧТО**

Мотивация работников означает также умение добиваться понимания, восприятия и осознания ими целей организации, в этом случае необходимые для организации действия работников будут высоко мотивированными, а результаты труда - высокими. Чтобы эффективно использовать мотивацию для усиления управленческого воздействия, необходимо хорошо представлять ее сущность, т.е. внутриличностные элементы - потребности, интересы, способности, желания, ожидания, ценностные ориентации, установки.

В основе мотивации лежат потребности. Они выступают внутренними, глубинными источниками развития личности и ее деятельности. Более явно выраженную, внешне заметную роль в мотивации играет интерес - форма проявления потребности; - глубоко осознанная и воспринятая человеком потребность, обеспечивающая направленность личности на осознание и достижение определенных целей. Интерес - это катализатор мотивации. На базе личностных ценностей работник принимает решение, что делать и как. Центральное место в мотивации занимает цель - осознанно предсказуемый результат деятельности. Правильно выбранная цель понятная работнику и принятая им как личностью, мобилизует его на достижение результата.

Сильным мотивирующим элементом является ожидание - в какой мере работник предвосхищает вознаграждение (стимул), а затем чувствует себя вознагражденным в связи с достижением цели. Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает.

Можно сказать, что с точки зрения управления мотивация и стимулирование есть взаимосвязанные средства повышения эффективности труда персонала.

# 27. СОВРЕМЕННЫЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

Стимулирование - это процесс регулирующего и регулируемого воздействия на работника. факторов внешней среды с целью повышения его трудовой активности.

**Общие принципы** системы стимулирования труда в условиях рыночных отношений в России уже хорошо известны. К ним относятся такие принципы, как:

гибкость в определении зарплаты и поощрений в зависимости от результатов индивидуального и коллективного труда,

гибкость режимов занятости,

участие работников в прибыли и доходах,

субсидирование работников, оплата их творческих командировок, переподготовки. оздоровления и др.

Из многочисленных факторов внешней среды, воздействующих на труд и работника, значимым является комплекс организационно-структурных, технико-технологических связей, которые оказывают существенное, а подчас и решающее. стимулирующее воздействие на управляющих и персонал. Сам труд может выступить инструментом стимулирования работника, как и его мотивации. Труд, осуществляемый под воздействием внешних факторов и усиливающий их значимость, является стимулирующим. а труд, реализующий и развивающий мотивацию - мотивирующим.

|  |  |
| --- | --- |
| **Внешние факторы:** | **Мотиваторы:** |
| - политика фирмы и предприятия | - успех |
| - условие работы | - продвижение по службе |
| - заработок и т.д. | - признание и одобрение результатов работы |
| - заработок и т.д. |  |

# 28.Типы, причины конфликтов и способы из разрешения

От латинского conflictus столкновение

**Конфликт -** тип взаимодействия, столкновение интересов, которые трудно удовлетворить одновременно. **Основные элементы конфликта:**

1. Конфликтная ситуация -ситуационное противоречие

2. Инцидент - действие со стороны оппонентов. направленные на достижение их целей. противоречащих целям друг друга.

3. Эмоциональные переживания участников

4. Необычное поведение участников - желание отстоять свою правоту.

**Оппоненты** - - участники конфликта. Важно учитывать **ранг** оппонента - сравнительная сложность его структуры. Например, личность группы, социальный институт. Следовательно сила оппонента определяется его рангом + признание этого ранга обществом. следовательно сила оппонента определяется не только его внутренними ресурсами, но и приоритетами в обществе.

**Основные типы:**

а) по рангам участников: - внутриличностные; -между личностью и группой; - межгрупповые

б) на основе: -эмоциональные; - мотивационные; - деловые

в) по характеру возникновения: - объективные целенаправленные; - объективные нецеленаправленные; - субъективные целенаправленные; - субъективные нецеленаправленные

г) по результатам: - деструктивные; - конструктивные

д) по степени управляемости: - прогнозированные; - запланированные; - контролируемые; - управляемые

**Причины:**

конфликты порождаются тремя системами, составляющими организацию:

-организационно-технологической;

- экономической;

- микросоциальной.

Все они рассматриваются в русле следующих характеристик:

- элементы и связи между системами;

- цели системы;

- вырабатываемые ею продукты;

- потребляемые ресурсы;

- функционирование элементов по отношению к системе;

- функционирование системы по отношению к элементам.

**Разрешение.** Важнейшая предпосылка - проникновение в замысел и психику противника.

**Правила разрешения конфликтов:**

1. Не сравнивать степень вины участников.

2. Начните разговор с описания **конкретной** ситуации, которая Вас не устраивает.

2. Выскажите, что Вы **чувствуете** с связи с конфликтом (я боюсь, я переживаю, опасаюсь) - от объективного переходите к субъективному.

4. Постарайтесь выслушать другую сторону (хотя бы чтобы проникнуть в сознание).

5. Разберитесь в скрытых мыслях, допущениях (не надо придумывать и додумывать до другого).

6. Выскажите **конкретные** предложения по изменению ситуации. поведения.

7. В завершение - обсудите, что произойдет, если изменения будут приняты.

8). Удержитесь от комментариев, подводя черту под разговором, или сделайте их в позитивном плане.

Необходимо найти цель которую можно достигать вместе и тогда конфликт пропадет.

# 29. ТРЕБОВАНИЯ К СЛУЖБАМ УП В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ.

- кадровый маркетинг

- социально-психолоогическая диагностика

- анализ планирования рабочих мест

- социально-психололгическая адаптация кадров в новых условиях

- управление социально-производственными конфликтами

- планирование и контроль деловых качеств

- правовые вопросы

- разработка методик стимулирования

- работа с резервом

- эргономика и эстетика труда

- разработка методик управления персоналом.

**Организация работы кадровых служб.** Закон об основах гос службы РФ. Статья 28. Кадровая служба гос органа

1) обеспечивает проведение конкурсов на замещение вакантных гос. должностей гос. службы, аттестаций, прохождение гос. служащими испытания при замещении гос. должностей гос. службы;

2) оформляет решения гос. органов, связанные с прохождением гос. служащими гос. службы, ведет личные дела гос. служащих, вносит необходимые записи в трудовые книжки гос. служащих;

3) консультирует гос. служащих по вопросам их правового положения, соблюдения ограничений, связанных с гос. службой;

4) анализирует уровень профессиональной подготовки гос. служащих, организует переподготовку (переквалификацию) и повышение квалификации гос. служащих.

# 30. Принципы и технологии организации труда руководителя. Самоменеджмент.

Организацию труда государственных служащих рассматривают как систему мероприятий, которая обеспечивает не только производительный труд человека, но и всю жизнь, сохраняя его как целостную личность.

Руководитель выстраивает коммуникации, осуществляет воспитательные и контрольные функции, направленные на формирование правосознания и мотивации "служения" у членов подчиненного коллектива.

Выделяют несколько направлений организации труда:

- социально-экономическое - на рациональное использование трудовых и материальных ресурсов, повышение производительности труда и эффективности аппарата управления (положения и рекомендации экономических, социологических и других общественных наук).

- технико-технологические - на повышение производительности трудовой деятельности (выводы инженерных наук, достижения техники и передовых технологий)

- психофизиологическое - направлено на сохранение здоровья и работоспособности человека и обеспечение содержательности и привлекательности труда на службе у государства (рекомендации наук, изучающих влияния труда и производственной среды на человека, нормативы по условиям труда)

Современные средства организации труда характеризуются тем, что в них используются новейшие методы: системный подход и анализ, моделирование, прогнозирование и т.д. Применение компьютерной техники - это закономерный процесс - общая обработка документов, оформление и хранение, обеспечение доступности документов . дистанционная и совместная работа служащих над документом, введение персональных баз данных. Экономическая эффективность автоматизации труда руководителя заключается в увеличении фонда рабочего времени повышением производительности труда, снижением общих трудозатрат, существующих в технологии принятия управленческих решений.

Самым дефицитным и важным ресурсом для всех людей является время. Быть хозяином своего времени - значит управлять им, сознательно его планировать.

**Самоменеджмент руководителя** предполагает последовательное и целенаправленное использование эффективных методов работы в личной повседневной практике, для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время, включает в себя ряд приемов организации рабочего времени, основных на принципе последовательности и режиме вырабатывания.

Принцип последовательности - требует конкретно составленного плана, дающего перспективу профессиональной деятельности, личного поведения, четкую последовательность этапов и рубежей стратегической целевой организации производственной деятельности.

Режим врабатывания - понятие относящееся к деятельности специалистов различного рода:

- не назначайте ответственных мероприятий на начало рабочего дня;

- дайте сотрудникам собраться с мыслями, спланировать рабочий день.

К основным требованиям организации рабочего места относятся:

- рабочее пространство (легко перемещаться)

- условия труда (санитарно-гигиеничяеские, освещенность, температура, влажность и т.д.)

- коммуникативная особенность руководителя.

Техника личного труда руководителя - одно из его важнейших умений - технология невербального общения.

Порядок во всем - от большого до малого дела, от внешнего (культура организации рабочего места - среды обитания) до внутреннего, где тоже существует строгая последовательность восприятия и мышления, обуславливает повышение продуктивности труда государственных служащих.

# 31. Сущность, функции и принципы маркетинга

Маркетинг - вид деятельности, который преобразует потребности покупателя в доходы фирмы;

- вид деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

Концепция маркетинга - это совокупность взглядов (представлений) на источники, движущие силы, направления и перспективы развития маркетинга. Она определяет стратегию фирмы в решении ее задач разработки, производства, продажи и послепродажного обслуживания товаров.

**Сущность маркетинга** обусловлена следующими обстоятельствами:

1. Усложнением процессов разработки, производства и потребления (увеличивается степень риска на всех стадиях создания и движения товара).

2. Резким расширением ассортимента товаров (учет различных категорий покупателей, климатических зон и т.д.).

3. Обострением конкурентной борьбы, то есть на рынок выходит все больше производителей и торговых посредников.

Важнейшей **задачей маркетинга** является обеспечение максимально возможной устойчивости в деятельности фирмы, планомерности развития и достижения стратегических целей. **Другие задачи**: - обеспечение фирмы надежной, своевременной и достоверной информацией о рынке, товарах, потребителях и конкурентах; - создание товара, максимально соответствующего возможностям фирмы; - воздействие на потребителя, спрос и рынок.

**Принципы маркетинга** - это базовые основы маркетинговой деятельности, вытекающие из законов и закономерностей развития мировой экономики, мирового рынка, а также региональных рынков. Принципы маркетинга как закон определяют направления деятельности всех участников создания, выпуска и реализации продукции как единого сложного согласованного процесса.

Принципами маркетинга являются:

1. Нацеленность каждого участника на достижение конечного практического результата в пролизводственноо-сбытоовой деятельности, в качестве которого могут выступать:

а) выход на рынок с пробной партией товаров

б) закрепление на рынке

в) организованный уход с рынка

2. Концентрация процессов создания и производства определенных товаров на решающих направлениях, то есть выбор стратегий товарной политики.

3. Комплексный подход к увязке целей с ресурсами (материальными, интеллектуальными. финансовыми) и возможными препятствиями.

4. Достижение наиболее рационального, эффективного сочетания в управлении фирмой централизованных и децентрализованных начал.

5. Постоянный поиск новых методов повышения эффективности производства, творческой инициативы работников, направленной на внедрение нововведений, сокращение издержек производства.

6. Разработка стратегии и тактики активного приспособления (адаптации) фирмы к требованиям внешней и внутренней среды с целью максимального удовлетворения требований покупателей.

# 32. Некоммерческий, территориальный маркетинг.

Маркетинг - вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

Некоммерческий маркетинг (НМ) имеет свои специфические цели и задачи - деятельность его ведущих субъектов - институциональных учреждений, имеющих общественную значимость и полезность. Это есть - государственные, федеральные и региональные, а так же муниципальные учреждения, организующие и обеспечивающие оборону, национальную безопасность, охрану окружающей среды, правопорядка, здравоохранение, образование и т.д. Субъекты НМ:

1. Международные и национальные общественные организации с широким охватом целевых групп общественности ( общества Красного Креста, церкви, фонды и т.д.)
2. Организации, союзы и объединения, защищающие коллективные интересы населения: торговые палаты, клубы и т.д.
3. Политические партии и массовые движения. выдающиеся личности.

Территориальный маркетинг - это деятельность, предпринимаемая с целью создания, поддержания или изменения мнений, намерений и поведения субъектов внешних по отношению к данной территории.

Целевые направления - принадлежность, престиж территории (места) в целом - привлекательность сосредоточенных на территории природных, материально-технических, финансовых. трудовых, организационных, социальных и других ресурсов, а также возможностей реализации и воспроизводства таких ресурсов.

Для реализации своей цели маркетинг территорий вырабатывает комплекс мер, обеспечивающих:

- формирование и улучшение имиджа территории, ее престижа, деловой и социальной конкурентоспособности;

- расширение участия территории и ее субъектов в реализации международных, федеральных. региональных программ.;

- привлечение на территорию государственных и иных внешних по отношению к территории заказов;

- привлечению инвестиций;

- стимулирование приобретения и использования собственных ресурсов территории за ее пределами к ее выгоде и в ее интересах;

Способы и инструменты маркетинга территорий:

- политические, правовые, научно-технические и другие действия и акции, направленные на развитие деловой, социально-экономической, культурной жизни территории,. соответствующей инфраструктуры;

- коммуникационные мероприятия, демонстрирующие открытость территории для контактов и позволяющие внешним субъектам лучше узнать ее, удостовериться в существовании имеющихся у нее преимуществ.

Маркетинг страны - использование внутренних и притяжение внешних, финансовых и квалифицированных кадровых ресурсов, активизация внешнеэкономической деятельности, вовлеченность в международные проекты (продвижение имиджа страны). Имидж страны - социально-экономический, деловой, финансовый и др.

Маркетинг регионов - проведение их позиционирования среди других регионов, а также на международных рынках сбыта. Он поможет регионам и центру увидеть, на каких направлениях деятельности и на каких рынках сбыта данному региону целесообразно играть роль лидера отечественной экономики.

# 33.Типы построения и оценка эффективности маркетинговых стратегий

Стратегия - перспективная система мер для достижения целей. Организация строит перспективу по приоритетности целей. Отсюда различия стратегий:

1. Стратегия развития.

2. Конкурентная стратегия.

3. Стратегия зарубежного инвестирования. Стратегий много, но все они модификации 4-х базовых стратегий.

Типы базовых стратегий:

1. Ограниченный рост.

2. Рост.

3. Сокращения.

4. Комбинированная.

- **ограниченный рост** - применяют в отраслях со стабильной технологией используют большинство. Это самый простой и наименее рискованный путь действий.

- **рост -** применяют в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Характерно, значительное превышение уровня развития: над предыдущим.

**- сокращение -** применяют редко. Характерно установление целей ниже уровня достигнутого - устойчивая тенденция к ухудшению.

- **комбинированная стратегия -** включает три первых. Придерживаются ее крупные предприятия, которые активно функционируют в нескольких отраслях.

**Формирование стратегии** - главная роль принадлежит высшему руководству. разработка выполняется в службе планирования.

Этапы выработки стратегий:

1. Разработка

2. Доводка.

3. Анализ (оценка)

На 1 этапе - создается стратегия, позволяющая достичь поставленных целей.

На 2 этапе - стратегия дорабатывается до уровня адекватности целям развития организации во всем их многообразии и формируется общая стратегия

# 34. Организация, планирование и бюджет маркетинговой деятельности.

Организацией маркетинговой деятельности называется установление четкой последовательности и взаимосвязи действий с целью достижения коммерческого успеха фирмы.

Программа действий будет зависеть от

|  |  |
| --- | --- |
| внешних | внутренних факторов |
| экономические, | состояние финансов |
| политические, социальные, | уровень организации управления |
| географические, | принятая стратегия предприятия |
| научно-технические | уровень квалификации кадров |

**Схема эволюции маркетинга (М)**

Ф

П

П

Ф

П

Финансы (Ф)

Производство (П)

К

Р

М

С

К

Р

С

Кадры (К)

Разработка (Р)

Сбыт (С)

М

КАДРЫ ФИНАНСЫ

**МАРКЕТ**

РАЗРАБОТКА ПРОИЗВОД.

К

М

Ф

П

С

П

Р

Ф

К

Р

С

М

Последовательность действий по созданию службы маркетинга.

1.Убеждаем начальство. 2. выявляем подходящие кадры. 3. организуем консультирование и обучение. 4. готовим организационную структуру. 5. разрабатываем положение о службе и бюджет. 6. начинаем действовать (исследуем рынок, вырабатываем стратегию, формируем планы и программы работ.

Функциональная структура организации маркетинга.

Директор по вопросам маркетинга

Организация

сбыта и

продаж

Реклама

стимулирование

сбыта

Товарная политика, планирование

ассортимента

Исследование рынка

Обязательно в маркетинговой деятельности должны увязываться цели предприятия, они могут включать: возврат инвестиций, оплату труда, социальные обязательства, обеспечение стратегических перспектив.

На маркетинговую информацию должно опираться планирование маркетинговой деятельности. Составляющие планирования маркетинга:

- выбор рынков; - новые товары; - производство новых товаров; - прогноз рынков.

Компании как правило разрабатывают долгосрочные и краткосрочные программы. Обязательное условие разработки и выполнения программы маркетинга - их регулярная корректировка с учетом изменения и перспектив развития рынка. Программа охватывает все этапы производства и сбыта:

- обеспечение тесной взаимосвязи сбытовых структур с производственными подразделениями с целью наилучшей разработки техн.-экономич. характер. товара.

- предусмотрение оптимальных запасов товара

- включать рекламу и др. мероприятия. содействующие сбыту

- включать финансовую программу (бизнес-план)

# 35. Товарная политика в маркетинге.

**Товар -** в маркетинге **-** любой продукт деятельности, который предложен на рынке для продажи (не реализации) по определенной цене и по этой цене пользующийся спросом. ИЛИ продукт труда произведенный для продажи (Маркс) ИЛИ все, что может удовлетворить потребность и нужду, предлагается рынку с целью привлечения внимания, использования и потребления.

Товар

**Нетрадиционные товары:**

- организации

- личности

- места

- идеи

**Традиционные товары**

-биржевые

- промышленные

- потребительские

**Услуги:**

- бытовые

- деловые

-социальные

**Аспекты товарной политики**:

-тип товаров - какую проблему клиента он будет решать;

- качество - на каком уровне будет удовлетворяться потребность;

- ассортимент

- сервис, соответствующие услуги.

Параметры товарной номенклатуры (ТН): - глубина товарной ТН; насыщенность ТН; гармоничность ТН; ширина ТН. Они **определяют товарную политику фирмы** - сферу деятельности фирмы по принятию решений по ассортименту и номенклатуре, ИЛИ разработка и производство нового продукта а) товар по замыслу (основополагающий), б) товар в реальном исполнении (обладает набором свойств, г) товар с набором дополнительных услуг и выгод

**Стратегии товара**

- престиж -люкс - высшее качество, мировая мода, высокая цена, ограниченность серии.

- рациональный товар - стандартное качество, распространенная цена. повсеместно;

- фирменный товар - стабильное высокое качество, стабильная цена, повсеместно, возможность заказа;

- товар рыночной новизны - новизна в потребности. способе и качестве удовлетворения.

**конкурентоспособности товара:**

- жесткие (технические, эргономические );

- мягкие - эстетические (дизайн, цвет, фактура, упаковка);

- цены (продажи, установки, обслуживания)

**Жизненный цикл товара**

Внедрение --------- рост --------- зрелость -------- созревание----- насыщение ----деградация-------

объем

продаж

объем

прибыли

время

# 36. Основные проблемы и трудности ценообразования в маркетинге.

В маркетинге цена должна формироваться исключительно на рыночных представлениях о той потребительской ценности. которую товар имеет для покупателей этой группы товаров.

Если же установленная цена не обеспечивает необходимый уровень прибыли, то требуется либо изменить продажные цены либо прекратить производство данного товара.

**Проблемы ценообразования:**

1. Понимание маркетинговой сущности.
2. Установление цен на новые товары.
3. Адаптация цен на рынке.
4. Учет восприятия рынком ценовой динамики.
5. Цены в конкурентной борьбе.

**Цена с позиции потребителя**: деньги, время, усилия, затраты на поиск, психологические затраты - энергия возбуждения.

**Ценность товара для потребителя**: низкая цена, соответствие актуальным нуждам, соответствие цены и качества, соответствие между общим качеством приобретенных выгод и понесенных затрат.

**Типичные ошибки при ценообразовании**:

- излишняя ориентация на себестоимость,

- неадекватность реакции на рыночные изменения,

- просчеты в прогнозах изменения спроса в том числе от изменения цен,

- неуважение конкурента,

- излишняя централизация ценовой политики в разветвленных корпорациях.

Маркетинговые решения, касающиеся цен, включают определение общего уровня цен: высокие, средние и низкие; диапазон изменения цен; размах ценовой вариации - от самых низких до самых высоких; взаимосвязи цены и качества; степени важности ценового фактора, реакции на цены конкурентов ; когда рекламировать товар и как рассчитывать цены рекламных услуг; какие использовать условия оплаты товаров; оплата только наличными или предоставление кредита.

Ряд издержек предпринимательской деятельности находится вне контроля фирмы: цены на сырье, процент ставки, стоимость оборудования и т.д. Если издержки существенно возрастают, то гибкость маркетинговой схемы уменьшается, что может снизить уровень прибыли. Когда издержки стабильны, маркетологи располагают большими возможностями в разнообразии своих предложений и расширении сбыта товаров. На фоне инфляционных процессов продажные цены некоторых товаров и услуг могут выходить за пределы покупательской способности многих потребителей. Это приводить к тому, что потребители вынуждены менять структуру и методы покупок. Разработанная фирмой стратегия должна быть максимально ясной. Часто фирма выбирает стратегию из 2-х или более возможных вариантов. Например, компания, которая хочет увеличить свою долю на рынке. может добиться этого несколькими путями: интенсивная реклама товара, увеличение численности торгового персонала, представление на рынок новой модели или модификации понижение цены или продажа товара через большее количество розничных магазинов. Ценовая стратегия может быть очень гибкой, поскольку цены менять легче, чем создавать различные товарные модификации. Однако стратегию, базирующуюся на низких ценах, легче всего скопировать. В отличие от этого варианта ценовой стратегии, стратегию, основанную на преимуществах размещения производства и каналов сбыта, трудно копировать в силу длительных сроков аренды и недоступности подходящих мест размещения для конкурентов. Но такая стратегия может быть негибкой и плохо адаптироваться к изменениям окружающей среды.

# 37. Методы ценообразования и адаптация цен с учетом эластичности спроса и других реакций рынка

Принципиальное отличие маркетингового подхода к определению продажной цены товара от классической теории цен состоит в том, что запрашиваемая цена не является непосредственным продуктом рациональной калькуляции. а основывается на поиске некой "оптимальной" равновесной рыночной характеристики.

**Детерминанты ценовой политики:** цели фирмы; спрос; предписание о ценах; конкуренция; расходы фирмы. Чаще всего на практике такой поиск базируется на т.н. **"магическом треугольнике" ценовой политики:**

1. Соответствие запрашиваемой цены полному (частичному) расчету затрат.

2. Приемлемость уровня цен с точки зрения потенциальных покупателей.

3. Уровень продажных цен, запрашиваемых продавцами - конкурентами.

Основные методы ценообразования:

а) **определение цены в зависимости от затрат.** На первый взгляд такой метод установления цены (средние издержки + прибыль) кажется вполне разумным, поскольку его основной заслугой является гарантия сохранения дела при условии непрерывности продаж продукции, но при тщательном анализе обнаруживается ряд недостатков:

-"затратная " цена не отражает меры ценности (полезности) товара для его конечного потребителя;

- при установлении цены в расчет не принимается сложившийся уровень спроса на предлагаемый товар;

- игнорируется влияние цен конкурентов на спрос по данной товарной позиции.

Поскольку в условиях рыночно-хозяйственных отношений непосредственная связь между затратами и продажной ценой отсутствует, то жизнеспособность цен, ориентированных на затраты на самом рынке. защищена слабо. Расчет цены достаточно надежен лишь в узком интервале изменения ценовой эластичности спроса, что обычно связывают с так называемым элитным рынком (выполненные в ограниченном количестве предметы декоративно-прикладного искусства, очень дорогая бытовая техника и т.д.).

б) **определение** **цены, ориентированной на потребителя.**

Основной доминантой определения цены является оценка полезности товара, предлагаемого потенциальным потребителям (готовность потребителя заплатить установленную цену и, следовательно, поддержать уровень эффективного спроса. При высоком спросе цена. как правило оказывается высокой, низкий уровень спроса диктует низкие цены.

в) **определение цены. ориентированной на конкуренцию.**

При наличии конкуренции продавец должен следить за относительной привлекательностью цен на свои услуги. В качестве ведущей цены рассматривается рыночный товар- лидер ( с точки зрения уровня продажных цен) или сложившийся уровень среднеотраслевых запрашиваемых цен. При этом индивидуально определяемый продавцом размер цены может как совпадать с ведущей ценой, так и отклоняться от нее в сторону уменьшения.

г)**политика истощающих и проникающих цен.**

Политика **И.Ц.** (или политика свободного изъятия денежных средств населения характеризуется тем, что продавец - монополист запрашивает на этапе введения продукта - новинки относительно высокую цену при ограниченном физическом объеме товаров. Затем на фоне возникающей конкуренции, цена постепенно снижается, т.е. происходит истощение доходов потребителей посредством дифференциации цен во времени.

Эластичность спроса

доходная

ценовая

V

V

V

рекламная

Коэффициент ценовой эластичности = изменение объема продаж : прирост цен

# 38.Современные маркетинговые коммуникации: сущность и управление, развитие отдельных форм.

**Коммуникация** - речевое обращение людей для передачи информации.

**Маркетинговые коммуникации** (МК) - совокупность сигналов исходящих от фирмы в адрес различных аудиторий. ИЛИ - это комплекс мер и средств (каналами, сетями), обеспечивающих взаимоотношение рыночных субъектов, создают им возможности передачи друг другу информации и эмоциональных оценок по поводу рыночной деятельности и ее результатов, направлены на изменение и поддержание потребности в товарах и услугах, а также имиджа организации.

Цели МК:

- реализация социально-экономических задач производителя;

- формирование социального заказа на маркетинговые товары и услуги и обеспечение спроса на них;

- обеспечение информированности общественности и государственных структур.

Комплекс маркетинга 5”Р”: price (цена); place (распределение); promotion (стимулирование спроса и сбыта); people (люди); produkt (товар).

**Виды маркетинговых коммуникаций:**

1. Advertising - реклама, рекламирование (в СМИ); Это любая оплаченная конкретным заказчиком форма неличностного представления и продвижения идей, товаров и услуг.
2. Sales promotion - содействие продажам, сбыту; деятельность, стимулирующая изготовителя, торгового агента, оптового торговца, дилера, коммивояжера, потребителя.
3. Pirect marketing - одноступенчатая (прямая) продажа; деятельность без посредников с целью вовлечь в коммуникацию реальных и потенциальных потребителей товара и получить обратную информацию об их нуждах, потребностях, интересах с ориентацией на долговременные отношения.
4. Public relations - формирование гармоничных отношений с общественностью. управленческая функция. планирует и осуществляет программу, рассчитанную на достижение и развитие их понимания со стороны общественности.

Научный подход к управлению маркетинговыми коммуникациями позволяет полнее использовать сильные стороны фирмы и исключить слабые, своевременно реагировать на сдвиги в рыночной ситуации (изменить производственную программу, экспертный ассортимент, цены, формы и методы сбыта и т.д.) и оказывать направленно воздействие на рынок.

Как правило, управление объединяют функции всех служб - производственную, сбытовую, финансовую, экспортную, исследовательскую, работу с кадрами, общественностью и т.д.

**Реклама - ведущее звено маркетинговых коммуникаций.** Типы рекламы:

TV реклама; наружная реклама (перетяжка, аренда двухстороннего щита, светящиеся короба); радио реклама; рынок печатной продукции; транспортная реклама.

Виды рекламы: товарные, имиджевые, социальные.

У нас в России наиболее распространены товарная, имиджевая и социальная реклама.

Развитие товарной рекламы в России способствовало бурному росту почтовой рекламы, ее эффективность у нас выше, чем в других странах, где люди уже привыкли получать по почте такие обращения. Особенно заметным было развитие имиджевой и социальной рекламы в России в 1996 году, в период президентской предвыборной кампании (проекты "Россия - наш общий дом", "Возрождение").

Рост рекламной активности не привел пока к повышению качества эффективности самой рекламы.

# 39. Типы маркетинговых посредников, каналов сбыта и управление их функционированием

Маркетинг - вид деятельности, который преобразует потребности покупателя в доходы фирмы, вид деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

**Посредничество** - один из видов предпринимательства. Посредник - субъект маркетинга. Роль посредника - в сокращении количества необходимых контактов.

**Типы посредников:**

а) брокер - биржевой работник, участник рынка, выступающий в роли посредника между продавцом и покупателем товаров, ценных бумаг. Работают по поручению своих клиентов.

б) агент - уполномоченный совершать определенный круг действий от имени другого лица по поручению и в интересах этого лица. В экономических операциях в качестве объектов выступают брокеры, маклеры, дилеры;

в) коммивояжер - сбытовой посредник, разъездной представитель торговой фирмы, по поручению фирмы ищет покупателя (предлагает образцы);

г)консигнатор - агент, комиссионер, продающий товар консигнанта за границей своего склада и от своего имени за вознаграждение, получаемое от владельца товара;

д) дилер - действие от своего имени и за свой счет, вкладывает свои деньги;

е) дистрибьютор - фирма, осуществляющая оптовую закупку и сбыт товара на региональных рынках.

**Каналы сбыта** могут быть прямыми (производитель-потребитель) и опосредованными (через посредников).

Типы: корпоративные (единство владения)

управляемые (мощь одного из участников)

договорные (на основе соглашения)

**Горизонтальные** - равномерное объединение усилий; причины использования: нехватка ресурсов, боязнь риска, выгоды объединения.

**Многоканальные** - системы сбыта создаются для учета особенностей различных групп потребителей.

Критерии выбора типа канала сбыта

- масштаб и сила производителя

- свойства товара

- характеристика рынка.

**Управление** через мотивацию

средства - **договор** с работником по сбыту (сфера полномочий и т.д.)

**договор** с посредником (вознаграждение и т.д.)

# 40. Становление маркетингового подхода в мире и в России.

Организацией маркетинговой деятельности называется установление четкой последовательности и взаимосвязи действий с целью достижения коммерческого успеха фирмы.

Маркетинг нужен для того, чтобы изучить подготовить, то, что необходимо, а не для того, чтобы впарить.

Маркетинг это:

- отрасль науки изучающая рынок;

- практическая деятельность по продвижению товаров;

- философия бизнеса;

- система управления - вид менеджмента;

- занятие отдельных мечтателей

**Схема эволюции маркетинга (М)**

Ф

П

П

Ф

П

Финансы (Ф)

Производство (П)

К

Р

М

С

К

Р

С

Кадры (К)

Разработка (Р)

Сбыт (С)

М

КАДРЫ ФИНАНСЫ

**МАРКЕТ**

РАЗРАБОТКА ПРОИЗВОД.

К

М

Ф

П

С

П

Р

Ф

К

Р

С

М