|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1.Предмет и метод менеджмента.** Менеджмент – область управленческой и хозяйственной деятельности, обеспечивающей рациональное управление экономическими процессами, организации систем управления и его совершенствования в соответствии задачам социально-экономического развития.Менеджмент – способность, манера обращения с людьми, власть и искусство управления, особого рода умения и административными навыками, организация управления, административная единица.Менеджмент – это процесс оптимизации человека и его, материальных и финансовых ресурсов, это также искусство так, как требует постоянного творческого подхода.Предметом управленческого труда являются люди, отношения между ними, которые касаются данного производства.Методы менеджмента: 1.экономические, 2.организационно-распорядительные,3. социально-распорядительные.**1.** Материальная мотивация используется как в форме материального вознаграждения за количество и качество труда, так и в форме материальных санкций (штрафов) за несоответствующее его качество и недостаточное количество. При этом применяется как индивидуальная, так и коллективная материальная заинтересованность. Поэтому экономические методы управления, с одной стороны, должны стимулировать деятельность предприятия, вне зависимости от формы собственности, на удовлетворение потребностей общества; с другой – служить мотиватором для персонала этих предприятий. Основной экономический метод, применяемый при управлении подразделений предприятия, – внутрипроизводственный хозяйственный расчет, исходными положениями которого являются:– закрепление за структурным подразделением ресурсов, необходимых для хозяйственной деятельности;– предоставление подразделению оперативно-хозяйственной самостоятельности путем наделения его руководства соответствующими полномочиями;– разрешение использовать заранее оговоренную часть прибыли по усмотрению структурного подразделения;– применение штрафных санкций при невыполнении подразделением своих обязательств.При определении размеров и методов персонального экономического воздействия следует исходить из положения о том, что благосостояние работников необходимо рассматривать как источник эффективности всей организации.Экономическая мотивация персонала складывается из трех основных составляющих:1) прямое материальное вознаграждение, заработная плата, премии (или бонусы), участие в прибылях и акционерном капитале;2) дополнительные выплаты;3) штрафы.В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда менеджера целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы.**2.** Организационно-распорядительные методы управления – это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.К числу организационных методов относят:– организационное проектирование;– регламентирование;– нормирование.**3.** Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления. К ним относятся:– моральное поощрение;– социальное планирование;– убеждение;– внушение;– личный пример;– регулирование межличностных и межгрупповых отношений;– создание и поддержание морального климата в коллективе.**7.Функции управ-я.Струк-ра управления**Функции планирования занимает центральное место среди всех функций, так как призвано, строго регламентировать поведение объекта в процессе реализации поставленных перед ней целей, задач. Функция планирования предусматривает определение конкретных задач каждому подразделению на различные плановые периоды и разработку производственных программ.Функция координации осуществляется в целях обеспечения согласованной и слаженной работы, участвующих в процессе выполнения плановых заданий производственных и функциональных подразделений предприятия и цехов. Эта функция реализуется в форме воздействия на коллектив людей отдельных работников, занятых в процессе производства со стороны линейных руководителей и функциональных служб.Функция мотивации оказывает влияние на коллектив в форме побудительных мотивов к эффективному труду общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер.Функция контроля проявляется в форме воздействия на коллектив людей, посредством выявления, обобщения, учета, анализа результатов производственной деятельности каждого цеха и доведения их руководителей, подразделений и служб управления с целью подготовки управленческих решений. Эта функция реализуется на основе данных оперативного, статистического, бухгалтерского учета, выявление отклонений от установленных показателей работы и анализа причин отклонений. Функция регулирования непосредственно считается с функциями контроля и координации. В результате воздействия внешней и внутренней среды на производственный процесс происходит отклонение заданных параметров производственного процесса, выявленных в ходе контроля и оперативного учета, что конечном счете требует регулирование процесса производства. Структура:Достижение целей организаций, предполагает совместную работу сотрудников данной организации, которые нуждаются в координации этого взаимодействия установление определенного внутреннего порядка. Этот порядок проявляется в форме организационной структуры. С точки зрения управления различают следующие организационные структуры: 1. Линейная структура управления 2. Функциональная структура управления:Преимущества:3. Линейно-штабная структура управления4. Линейно-функциональная структура 5. Программно-целевое управление**12.Техника планирования.Стратег планир.Сущ-ть и содерж-е**1. Определение плановых заданий на основе:- наличие ресурсов;- результатов прогноза;- целей предприятия.2. Установление промежуточных целей: - относительно–разных групп продуктов; - относительно-частных планов.3. Составление частных планов:- план реализации;- производственная программа;- план материально-технического снабжения;- финансовый план;- балансовый план.4. Увязка и оптимизация частных планов.5. Составление общего плана.6. Принятие решения.Особенностью планирования в зависимости от цели в американских компаниях считают объединение отраслей всех подразделений и распределение ресурсов. В английских компаниях главным является ориентация на распределение ресурсов. В японских компаниях ориентация на внедрение новшеств и повышение качества решений.Стратегическое планирование. Сущность и содержаниеСтратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководителем, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей, т.е. стратегическое планирование –процесс формирования миссии и целей организации, выборы специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределение с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем. Согласно Питеру Лоренцу процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача: обеспечить нововведение и изменения в организации, в достаточной степени. Точнее говоря, он верит четыре вида управленческой деятельности в рамках стратегического планирования. К ним относятся:1. распределение ресурсов;2. адаптация к внешней среде;3. внутренняя координация;4. организационное стратегическое предвидение.**18.Принципы управ-я персоналом,особен подбора и оценки профпригодности**1. Принцип подбора кадров по личным и деловым качествам.2. Принцип преемственности персонала на основе сочетания в коллективах опытных и молодых работников.3. Принцип профессионального и должностного продвижения кадров на основе:– обеспечения условий для постоянного повышения их деловой и профессиональной квалификации;– использования обоснованных критериев оценки деятельности работников.4. Принцип открытого соревнования, согласно которому организация, стремящаяся к росту своего кадрового потенциала, должна поощрять открытое соревнование между работниками, стремящимися занять руководящие посты.5. Принцип сочетания доверия к кадрам с проверкой исполнения.6. Принцип демократизации работы с кадрами.7. Принцип системности работы с кадрами.8. Принцип адаптивности к условиям современного хозяйственного механизма.Отбор кандидатов на вакантные должности занимает в механизме управления персоналом особое место.Естественным при отборе является сравнение кандидатов с сотрудниками организации. С этой точки зрения возможна следующая классификация претендентов:1. исключительный, который по совокупности своих деловых качеств сопоставим с лучшими сотрудниками организации;2. сильный, который по своим деловым качествам сопоставим с большинством сотрудников организации;3. слабый, который по своим качествам не превосходит сотрудников организации и которого лучше не брать на работу.Оценка трудовой деятельности персонала представляет собой целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик личности (характера, способностей, навыков, мотивации) требованиям исполняемой организационной роли. Такая оценка включает:– текущий контроль за результатами деятельности;– проведение различных аттестационных мероприятий;– анализ результатов текущего контроля и аттестаций;– доведение результатов текущего контроля и аттестаций до сотрудников.Основной целью оценки и анализа трудовой деятельности является получение объективной информации о результатах работы сотрудников, о требуемых усилиях для достижения этих результатов, об удовлетворенности работников условиями труда и получаемыми вознаграждениями.**19.Принципы проектирования оптимальных сист мотив труда**Сформулируем основные принципы проектирования системы мотивации (СМ) труда.1.Соответствие корпоративной стратегии (миссия, корпоративные цели, стратегия). СМ должна формировать и поддерживать то производственное поведение, которое способствует реализации заявленной стратегии.2.Гибкость при использовании различных методов мотивации и видов стимулирования, способность к изменениям.3.Принцип адаптивности предполагает приспособление системы к динамичной и непредсказуемой внешней среде.4.Комплексность. Проблема мотивации должна решаться всесторонне, с учетом многофакторности проблемы. Принцип комплексности предполагает, что методы мотивации должны развиваться по совокупности направлений, охватывая не только отдельных работников или малые группы, но и всех сотрудников предприятия как членов единого коллектива.5.Системность. Принцип системности предполагает взаимное согласование, увязку, устранение противоречий между различными направлениями, методами, элементами СМ. В результате должна быть создана такая СМ, которая способствует эффективному функционированию всей системы (организации).6.Ясность СМ предполагает, что сотрудникам понятны критерии оценки труда и система вознаграждения за полученные результаты. Четко оговорены и промежуточные результаты в тех случаях, когда конечный результат может быть получен в отдаленной перспективе.7.Эффективность СМ. В качестве основного результата функционирования системы мотивации можно выделить увеличение степени удовлетворенности, которая привела к активизации деятельности сотрудников в направлении достижения корпоративных целей.Система мотивации представляет собой совокупность методов мотивации.В теории выделяют четыре основных метода мотивации:вознаграждение - в виде систем материального и нематериального стимулирования;принуждение - основано на страхе подвергнуться наказанию, например, в виде штрафа, перевода на нижеоплачиваемую работу и т. п.;солидарность - развитие у работников ценностей и целей, совпадающих или близких к ценностям и целям организации с использованием убеждения, воспитания, обучения и создания благоприятной производственной атмосферы;приспособление - воздействие на цели организации путем частичного их приспособления к целям менеджеров высшего и среднего управленческого звена.**23.Оценка эффективности управления**Критериями оценки эффективного управления является множественность показателей, характеризующих результативность операционных систем или подсистем. Наиболее распространенными считаются следующие показатели.Экономические - прибыль, рентабельность, доход.Комплексные - производительность труда, производительность работы системы управления.Экономические показатели эффективности являются наиболее понятными и активно применяются там, где можно четко измерить деятельность в денежном выражении. Обычно это производственная деятельность, где есть нормы расходования материалов, труда, времени, денежных средств. Однако весь результат деятельности было бы слишком упрощенно сводить только к экономическим показателям. В условиях современного бизнеса предпочтительнее использовать комплексные показатели производительности.Существует несколько определений производительности:производительность в количественном выражении - это объем выпуска, отнесенный к объему потребляемых ресурсов (М. Мескон);производительность есть мера того, как распоряжаются конкретными ресурсами для своевременного выполнения целей, выраженных через количество и качество (Феликс).1. Эффективность управления людьми (трудовыми ресурсами организации)Это один из самых важных и сложных показателей. Он является комплексным и включает в себя следующие этапы, которые необходимо оценивать:Энергоемкость.Фондоемкость.Нормы выработки, ее рост и темпы.Коэффициент использования специалиста.Коэффициент использования АСУП.Коэффициент обеспечения ресурсами.Коэффициент (уровень) качества.Коэффициент бесперебойного обслуживания и т. д.2. Производственная эффективность или эффективность операционной системыПроизводственный процесс разбит на отдельные операции и является совокупностью этих операций. В данном случае термины "производство" и "операция" взаимозаменяемы. Эффективность операций - это рыночная стоимость произведенных результатов (товаров, услуг и т. д.), деленная на общую величину затрат всех входящих ресурсов.3. Эффективность управления операционными системамиЦель этой системы - обеспечение экономически эффективной реализации целей организации. Уровень реализации целей и будет общим показателем эффективности данной системы. К ее элементам относятся:процесс или параметр, которые должны быть выделены как объект управления;обратная связь или процесс измерения результата, которая реализуется через эффективную систему контроля;сравнение или система, определяющая отклонения результатов от стандартов; точность, скорость и невысокие затраты будут являться залогом эффективности этого этапа;корректирующая и плановая системы, которые по результатам предыдущих этапов производят изменения деятельности организации в сторону повышения общего эффекта ее деятельности.**30.Маркетинг и общество**Маркетинг – одна из основополагающих дисциплин для профессиональных деятелей рынка, таких, как розничные торговцы, работники рекламы, исследователи маркетинга, заведующие производством новых и марочных товаров и т.п. По определению основоположника теории маркетинга американского ученого Ф Котлера, маркетинг – вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.Исходной идеей, лежащей в основе маркетинга, является идея человеческих нужд, где под термином "нужда" понимается ощущение нехватки человеком чего-либо. Нужды людей многообразны и сложны. Это и физические нужды в пище, одежде, тепле, безопасности, и социальные нужды в духовной близости, влиянии и привязанности; и личные нужды в знаниях и самовыражении. Они являются исходными составляющими природы человека.Вторая исходная идея маркетинга – потребность.Потребность – нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида.Для удовлетворения потребностей производители предпринимают целенаправленные действия для стимулирования желания обладать товарами Так, например, производитель информационных систем может считать, что потребителю нужна его информационная система, в то время как на самом деле потребителю нужна информация. Потребности людей безграничны, а вот ресурсы для их удовлетворения ограничены. Спрос – это потребность, подкрепленная покупательской способностью. Нетрудно перечислить спрос конкретного общества в конкретный момент времени. Однако спрос – показатель недостаточно надежный, так как он меняется. На смену выбора влияют и изменение цен, и уровень доходов. Человек выбирает товар, совокупность свойств которого обеспечивает ему наибольшее удовлетворение за данную цену, с учетом своих специфических потребностей и ресурсов.Производители товара должны отыскивать потребителей, которым они хотят продавать товар, выяснить их потребности, а затем создавать товар, как можно полнее удовлетворяющий их потребности. Роль маркетинга в экономике – повышение ее торгово-операционной эффективности. На современном этапе маркетинг понимается как выражение ориентированного на рынок управленческого стиля мышления, способного не только реагировать на развитие рыночной обстановки, но и самому изменять параметры окружающей среды, обеспечивая выход на рынок, расширение рынка, обеспечение безопасности рынка.Практически деятельность маркетинга оказывает большое влияние на людей и в качестве покупателей, и в качестве продавцов, и в качестве рядовых граждан. | **2.Эволюция управл.мысли.Админ школа управления.**1. Подходы на основе выделения различных школ 1.1. научное управление 1.2. классическая школа(административная) 1.3. школа человеческих отношений 1.4. количественный подход 2. Процессный подход 2.1. планирование 2.2. организация 2.3. мотивация 2.4. контроль 3. Системный подход 3.1. открытие и закрытие системы 3.2. подсистемы 3.3. переменные и системный подход 4. Ситуационный подход 4.1. ситуационный подход и процесс управления 4.2. ситуационные переменные.Целью классической-создание универсальных принципов управления. При этом она исходит из идеи, что следование этим принципам, несомненно, приведет организацию к успеху. Эти принципы затрагивают два основных аспекта. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией. Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация. Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления работниками. А. Файоль выделял 14 принципов управления : 1.Разделение труда. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству , при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которых должны быть направлены внимание и усилие 2.Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия, там возникает ответственность. 3.Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Дисциплина предполагает также справедливо применяемые санкции. 4.Единоначалие Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника. 5.Единство направления Каждая группа, действующая в рамках одной цепи, должна быть объединена единым планом и иметь одного начальника. 6.Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба. 7.Вознаграждение персонала Работники должны получать справедливую зарплату за свою службу. 8.Централизация. Будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. 9.Сканерная цепь. Это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, - вниз, до руководителя низового звена. 10.Порядок. Место для всего и все на своем месте. 11.Справедливость. Это сочетание доброты и правосудия . 12.Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. 13.Инициатива. Означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию. 14.Корпоративный дух. Союз это сила. А она является результатом гармонии персонала. 3.Школа человеческих отношений (1930 1950) Поведенческие науки (1950 по настоящее время).**8.Функциональная структура управ-я.**Преимущества:1. Уменьшение времени прохождения информации;2. Специализация деятельности руководителя;3. Высшее руководство менее загружено, чем у линейной системы.Недостатки:1. Возможность противоречивых указаний;2. Сложность разделения взаимосвязанных функций;3. Сложность контроля;4. Недостаточная гибкость управления.**9.Линейно-функц структура**Преимущества:1. Расширение информации компьютерных решений;2. Сокращение времени на решение технических вопросов производства.Недостатки:1. Сложность регулирования отношений линейных и функциональных руководителей.**10.Решение в мен-те:требования к реш-м,этапы принятия,оценка эффетивности.**На протяжении всего развития общества человеку приходится постоянно принимать те или иные решения, которые могут быть значительными или незначительными, объемными или не объемными, долгосрочными или не долгосрочными. Решения – выбор альтернатив (Мескон).Решения – директивный документ, организационный, направляющий и стимулирующий совместную деятельность коллектива.Требования к управленческим решениям:1. Иметь ясную цель быть.2. Быть обоснованными. 3. Иметь адресата и сроки исполнения.4. Быть не противоречивыми.5. Быть правомерными.6. Конкретность, реальность, гибкость, признаваемость, проверяемость, совместимость.Этапы принтия:1.Диагностика проблемы 2.Формировка органически и критериев принятия решения 3.Определение альтернатив 4.Оценка альтернатив 5.Выбор альтернативы 6.Реализация решений 7.Оценка результатов.**11.Внутрифирменное планирование**Планом называется официальный документ, в котором отражается прогноз развития организации в будущем, в промежуточные и конечные задачи, цели, стоящие перед ней и отдельными подразделениями; механизм координации текущей деятельности и распределения ресурсов; стратегия на случаи чрезвычайных обстоятельств.Содержание планирование, как функция управления, состоит в обоснованным определение основных направление и пропорций развития производств с учетом материальных ресурсов.Сущность планирования проявляется: 1. В конкретизации целей развития всех фирм и каждого подразделения в отдельности на установленный период.2. Определение хозяйственной задачи, средств и их достижение, сроков и последовательности реализации.3. Выявление материальных, трудовых и финансовых ресурсов необходимых для решения поставленных задач.Необходимость и потребность планирования вытекают из:1. Обобществление производства.2. Специализация и кооперирование производства в рамках общественной хозяйственности.3. Наличия многочисленных структурных подразделения в рамках фирмы.4. Тесные межфирменные связи с поставщиками сырья, включающих единый технологический процесс. Задачи планирования:Перспективное планирование призвано определить общие стратегические цели и направления развития фирмы, необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач.Текущее планирование ориентированно на фактическое достижение намеченных целей, исходя из конкретных условий и состояния рынка, на каждом данном этапе развития. Текущий план развивают, конкретизируют перспективный планы с учетом конкретной обстановки.Принципы:1. Ранжирование объектов по степени важности.2. Сбалансированность плана.3. Согласованность плана с параметрами внешней среды.4. Преемственность стратегического и тактического планов.5. Социальная ориентация плана (обеспечение экономической и эргономической безопасности).6. Автоматизация системы планирования. 7. Обеспечение обратной связи.8. Экономическая обоснованность плановых показателей.9. Применение к планированию научных подходов, методов.10. Адаптивность к ситуации.**17.Формальные и неформ группы в организ-ии**Группа - это относительно обособленное объединение нескольких людей (не более 10), находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени.Итак, люди объединяются в группы не только для выполнения определенной работы, получения результата и вознаграждения за него. Группа - это среда самоутверждения и самопознания, это объективная потребность человека в коммуникациях.В зависимости от целей объединения выделяют два типа групп:формальные;неформальные.Формальные группы создаются для осуществления производственной деятельности в соответствии с выбранной стратегией по воле руководителей организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формальную структуру, позицию внутри группы, их задачи и функции описаны и формально закреплены в соответствующих документах. Эти группы могут быть созданы как на постоянной, так и временной основе.В организации существует три основных типа групп: группы руководителей, рабочие группы и общественные организации.Неформальные группы образуются членами организации, часто спонтанно, в соответствии с их взаимными симпатиями, общностью интересов, увлечениями, привычками и т. п. На большинстве предприятий существует множество неформальных групп. Их может быть столько, сколько основ для общения. Благодаря формальной структуре люди взаимодействуют друг с другом на протяжении многих лет.Основные причины вступления в неформальную группу.1. Принадлежность.Социальная потребность, потребность в принадлежности к той или иной группе - является одной из самых сильных. 2. Помощь.Подчиненные с большим желанием обратятся за помощью к коллегам, чем к непосредственному руководителю, даже если трудности возникли при решении производственных задач. 3. Защита.Объединение происходит достаточно часто при возникновении какой-либо угрозы, опасности, для совместной защиты личных или групповых интересов. 4. Общение.В основе неформального общения лежат интересы, ценности, увлечения и т. п. Именно по этой причине на предприятии может быть столько неформальных групп, сколько общих тем для общения. 5. Симпатии, дружеское общение.Эффективная группа - это группа, в которой взаимодействия характеризуются сплоченностью, взаимоуважением, взаимопониманием.**20.Формы вл-ти и влияния,основ теории лидерства,ограничение функции руководителя**Власть – это функция зависимости, а точнее, взаимозависимости. Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того, и у другого. Обладание властью – это возможность влияния на удовлетворение потребностей.Формы власти можно классифицировать так: 1) власть, опирающаяся на принуждение, обоснована верой в то, что руководитель имеет возможность наказывать подчиненного; 2) власть, базирующаяся на вознаграждении, основана на вере исполнителя в то, что влияющий может удовлетворить потребности исполнителя; 3) экспертная власть строится на вере в то, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность; 4) эталонная власть – власть примера основана на привлекательности черт влияющего настолько, что его примеру хочется следовать; 5) законная власть построена на вере исполнителя в то, что влияющий имеет право отдавать приказания, а долг исполнителя – подчиняться.Лидерство как тип отношений управления отлично от собственно управления и строится больше на отношениях типа «лидер – последователи», чем «начальник – подчиненный». Не любой менеджер использует лидерство в своем поведении. Продуктивный менеджер не обязательно является эффективным лидером, и наоборот. Успех в управлении не компенсирует плохого лидерства. Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных: лидерских качеств, лидерского поведения и ситуации, в которой действует лидер. Важную роль при этом играют характеристики и поведение последователей. Каждый из подходов предлагает свое решение проблемы эффективного лидерства.Ранние традиционные концепции предлагали определять эффективное лидерство на основе либо качеств лидера, либо образцов его поведения. Ситуационность в этих случаях во внимание не принималась. Эти концепции в конечном счете утонули в бесконечном множестве выявленных качеств и образцов поведения, так и не создав завершенной теории. Подходы, основанные на ситуационности лидерства, предлагали объяснять эффективность лидерства через влияние внешних факторов, не принимая при этом во внимание лидера как личность. Новые концепции попытались объединить преимущества и достижения как традиционного, так и ситуационного подходов. Новые подходы концентрируются на способности лидера создать новое видение решения проблемы и, используя свою харизму, вдохновить последователей и вызвать у них энтузиазм к осуществлению действий по достижению цели.**24.Маркетинговая среда и её структура**Маркетинговая среда фирмы ― совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности руководства службой марке¬тинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиен¬тами отношения успешного сотрудничества.Микросреда представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, т.е. поставщиками, маркетинговыми посредниками, клиентами, конкурентами и контактными аудиториями. Макро¬среда представлена силами более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду, такими, как факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера.Маркетинговая среда состоит из сфер, в которых фирма должна искать для себя новые возможности и следить за возникновением потенциальных угроз. Она включает в себя все силы, сказываю¬щиеся на способности фирмы устанавливать и поддерживать кон¬такты с целевым рынком. Маркетинговая среда фирмы слагается из микро- и макросреды.Микросреда:Первой силой, действующей в микросреде, является сама фирма ― ее подразделения и эшелоны управления, оказывающие влияние на принятие решений руководством службы маркетинга. Вторая сила ― фирмы и отдельные лица, производящие необходи¬мые компании товары и услуги, и в первую очередь ее поставщики. Третья сила ― маркетинговые посредники (торговые посредники, фирмы-специалисты по организации товародвижения, агентства по оказанию маркетинговых услуг и кредитно-финансовые учрежде¬ния). Четвертая сила ― пять типов клиентурных рынков: потреби¬тельский рынок, рынок производителей, рынок промежуточных продавцов, рынок государственных учреждений, международный рынок. Пятая сила ― разнообразные конкуренты, с которыми стал¬кивается фирма: желания-конкуренты, товарно-родовые конкурен¬ты, товарно-видовые конкуренты, марки-конкуренты. Шестая сила ― любые контактные аудитории, проявляющие реальный или потенциальный интерес к организации или оказывающие влияние на ее способность достигать поставленных целей: финансовые круги, контактные аудитории средств информации, контактные аудитории государственных учреждений, гражданские группы дей¬ствия, местные контактные аудитории, широкая публика, внутрен¬ние контактные аудитории.Макросреда включает в себя основные силы, приходящие в столкновение с интересами фирмы: демографические, экономиче¬ские, природные, научно-технические, политические факторы и фак¬торы культурного окружения.Для демографической среды характерны: мировой демографи¬ческий взрыв, снижение рождаемости, старение населения, миграция населения, повы¬шение образовательного уровня и рост числа служащих. Для экономической среды ― в связи с такими явлениями, как спад дело¬вой активности, высокий уровень безработицы и высокие ставки учетного процента. Для природной среды характерны: дефицит некоторых видов сырья, вздорожание энергии, рост загрязнения окружающей среды и усиление вмешательства госу¬дарства в процесс рационального использования и воспроизводства природных ресурсов. Для научно-технической среды характерны: ускорение научно-технического прогресса, появление безграничных возможностей, рост ассигнований на НИОКР, повышение внимания к внедрению небольших усовершенствований в уже существующие товары и ужесточение государственного контроля за доброкачест¬венностью и безопасностью товаров. Для политической среды характерны: законодательное регулирование предпринимательской деятельности, повышение требований со стороны государственных учреждений, следящих за соблюдением законов, и рост числа групп по защите интересов общественности. Для культурной среды характерны: долговременные тенденции к обеспечению самоудовлетворения немедленному удовлетворению желаний, легкой жизни, нефор¬мальным отношениям и светской ориентации.**29.Сист-ма маркетинговых планов**Планирование маркетинга – это систематический процесс, включающий в себя оценку маркетинговых возможностей и ресурсов, определение целей маркетинга и разработку плана внедрения и контроля.План маркетинга – это письменный документ, или проект, описывающий внедрение и контроль маркетинговой деятельности организации, связанной с конкретной маркетинговой стратегией.Планирование маркетинга в условиях рынка состоит из 2-х частей:– стратегическое планирование;– текущее (тактическое) планирование (планирование маркетинга).Стратегическое планирование – управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между усилиями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга.Текущий план представляет собой совокупность отдельно разработанных планов по каждому товару и каждому рынку. Разрабатываются планы производства, выпуска товара, планы рыночной деятельности. Все эти планы в совокупности обозначаются одним термином "План маркетинга".Стадии планирования маркетинга: 1. Анализ. 2. Стратегические решения. 3. Программы внедрения. **31.Система маркетинговой информации**Система маркетинговой информации - постоянно действующая система взаимосвязи людей, оборудования и методических приёмов, предназначенная для сбора, классификации, анализа, оценки и распространения актуальной, своевременной и точной информации для использования её распорядителями сферы маркетинга с целью совершенствования планирования, претворения в жизнь и контроля за использованием маркетинговых мероприятий.Система маркетинговой информации состоит из четырех вспомогательных систем:1.Система внутренней отчетности(У любой фирмы существует внутренняя отчётность, к ней относятся показатели: текущего сбыта, суммы издержек, объёмы материальных запасов, движения денежной наличности, данные о кредиторской и дебиторской задолженности. )2.Система сбора внешней текущей маркетинговой информации(Система сбора внешней текущей маркетинговой информации обеспечивает руководителей информацией о самых последних событиях и представляет набор источников и методических приёмов, посредством которых руководители получают повседневную информацию о событиях, происходящих в коммерческой среде. )3.Система маркетинговых исследований(Маркетинговые исследования - систематическое определение круга данных, необходимых в связи со стоящей перед фирмой маркетинговой ситуацией, их сбор, анализ и отчёт о результатах. Фирма проводит маркетинговые исследования или собственными силами - отделом маркетинга, или специализированными организациями. )4.Система анализа маркетинговой информации.Основные методы исследования: опрос (интервью), наблюдение, эксперимент, панель.Орудия исследования: анкета, механические устройства. Способы связи с аудиторией: телефон, почта, личный контакт.**32.маркетинговые исследования**Под маркетинговыми исследованиями понимается систематический сбор, отображение и анализ данных по разным аспектам маркетинговой деятельности. Маркетинговые исследования - это функция, которая через информацию связывает маркетологов с рынками, потребителями, конкурентами, со всеми элементами внешней среды маркетинга. Маркетинговые исследования связаны с принятием решений по всем аспектам маркетинговой деятельности. Они снижают уровень неопределенности и касаются всех элементов комплекса маркетинга и внешней среды по тем ее компонентам, которые оказывают влияние на маркетинг определенного продукта на конкретном рынке.Все маркетинговые исследования осуществляются в двух разрезах: оценка тех или иных маркетинговых параметров для данного момента времени и получение их прогнозных значений. Как правило, прогнозные оценки используются при разработке как целей и стратегий развития организаций в целом, так и ее маркетинговой деятельности.Маркетинговое исследование, позволит решить, следующие задачи:1.Определить реальную и потенциальную емкость рынка Изучение емкости рынка поможет вам правильно оценить свои шансы на данном рынке и избежать неоправданных рисков и потерь.2.Определить свою долю на рынкеДоля - это уже конкретика, и от нее вполне можно отталкиваться, формируя грядущие планы, и затем, наращивать ее в будущем. Доля на рынке – это индикатор успеха вашей компании.3.Проанализировать поведение потребителей (анализ спроса)Данный анализ даст оценку степени лояльности потребителя к ПРОДУКТУ и компании, ответит на вопрос: "Кто покупает и почему?" А, следовательно, поможет установить конкурентоспособные цены на продукцию, внести изменения в сам продукт, оптимизировать каналы продвижения и рекламную стратегию, то есть скорректировать все компоненты комплекса маркетинга.4.Провести анализ конкурентов (анализ предложения)Знания о товарах и маркетинговой политике конкурентов необходимы для лучшей ориентации на рынке и корректировки вашей индивидуальной политики ценообразования и продвижения, что обеспечит вам победу в конкурентной борьбе.5.Проанализировать каналы сбытаЧто позволит определить наиболее эффективный из них и сформировать готовую цепочку оптимального движения ПРОДУКТА до конечного потребителя. | **3.История развития менедж.Школа челов.отнош-й.**1. Школа научного управления (1885-1920). Ф. Тейлор-основоположник.2. Административная (классическая) школа управления (1920-1950). Основоположник – Файоль, Муни, Вебер, Урвик.Основные положения школы классической школы управления: 1. Разработка и описание принципов управления. 2. Формулировка функций управления 3. Разработка рациональной системы управления организацией 4. Принципы построения структуры организации и управления работниками.3. Школа человеческих отношений (1930-1950) и поведенческих наук (с 1950).-Основоположники - Маслоу, Макгрегер, Лайкер.Основные положения школы человеческих отношений: 1. 4. Школа количественных методов и системного подхода (с 1940).-Берталанфи, Канторович, Оптнер.**4.Особен и основ черты японского менеджмента.**Японская система менеджмента - одна из самых эффективных в мире.Главное достоинство её - умение работать с людьми. Японский менеджмент ориентируется на *групповую форму организации труда*. Используется механизм коллективной ответственности, когда члены группы участвуют в принятии управленческих решений и несут равную ответственность за их реализацию. Информация о делах фирмы, ее планах доводится до всех сотрудников. Практикуется активное вовлечение на добровольной основе работников в решение технологических и экономических проблем.Отсюда сопричастие к результатам работы, тесный контакт руководства с различными службами и работниками. Менеджер всегда на производстве, среди сотрудников. Предложения и жалобы сотрудников разрешаются немедленно.Большое значение на японских фирмах уделяется научно-техническому прогрессу. Действует система управления производительностью и качеством работы, при которой обязательно устанавливается виновник брака.На фирмах в производственных звеньях создаются кружки качества. Их задача: повышение эффективности и качества производства на уровне цехов, участков и рабочих мест. Материально и морально стимулируется активное участие в деятельности кружков качества каждого работника.Особое внимание уделяется систематической подготовке и переподготовке кадров, воспитанию преданных фирме работников.**6.Современные подходы к менеджменту.**1. Комплексный:При применение подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, политические и иные аспекты менеджмента и их взаимосвязи. Если упустить один из них, то проблема не будет решена.2. Интеграционный:Интеграционный подход к менеджменту нацелен на исследование и усиление взаимосвязей:Термеэнтеграция – это углубление сотрудничества субъектов управления их объединения, управление взаимодействия и взаимосвязи между компонентами системы управления.3. Маркетинговый:Предусматривает ориентацию управляющей подсистемой при решении любых задач на потребителя:- повышение качеств объекта в соответствии с нуждами потребителя;- экономия ресурсов у потребителя за сет повышения качества.4. Функциональный:Сущность функционального подхода к менеджменту заключается в том, что потребность рассматривается, как сов-сть функции, кот нужно выполнить для ее удовлетворения. После установления функции создаются несколько альтернативных объектов для выполнения этих функций и выбирается, тот из них, который требует минимум совокупных затрат за жизненный цикл объекта на единицу полезного эффекта.5. Динамический:При применении динамического подхода объект управления рассматривается в динамическом развитие, причин наследственных связей и соподчиненности производится ретроспективный анализ за пять и более прошлых лет и перспективный анализ (прогноз).6. Воспроизводственный:Это подход ориентированный на постоянное возобновление производства товара услуги для удовлетворения потребностей рынка с меньшими затрат-и7. Процессный:Рассматривает функции управления, как взаимосвязанный процесс управления является общей суммой всех функций, серией непрерывных взаимосвязанный действий.8. Нормативный:Сущность нормативного подхода заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента, нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам:9. Количественный:Сущность количественного подхода заключается в переходе от качественных оценок к количественным при помощи математических статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, системы баллов и другие. Управлять можно цифрами и не только словами. 10. Административный :Сущность административного подхода заключается в регламентациях функций прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности элементов систем менеджмента в нормативных актах.11. Поведенческий:Целью поведенческого подхода являются оказание помощи работнику в осознание своих собственных возможностей, на основе подхода современных поведенческих наук, к построению и управлению фирмой. Основной целью этого подхода является повышения эффективности фирмы за счет повышения человеческих ресурсов. Наука о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности, как отдельного работника, так и фирмы в целом.12. Ситуационный:Концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. 13. Системный:При системном подходе любая система (объект) рассматривается, как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратная связь, в системе «вход» перерабатывается в «выход». четкого формулирования конкретных целей;**14.Анализ внеш и внутр организации труда****Анализ внутренней среды**Внутренняя среда – часть общей среды, находящейся в рамках организации, которая оказывает непосредственное воздействие на функционирование организации.Внутренняя среда включает: кадры, организацию, производство, маркетинг, финансы.Внутренняя среда полностью пронизывается организационной структурой.Любая организация находится в среде и существование организации возможно, если средства допускает ее существования.Внутренняя среда является источником силы, которая либо помогает выжить, либо действует губительно.Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации с внешней средой, которая позволила бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, обеспечивающем достижение целей организации.**Анализ внешней среды**Внешняя среда окружения представляет собой макроокружение и непосредственное окружение.Макроокружение создает общие условия среды нахождения организации. Экономические компоненты макроокружения:- величина ВНП- темп инфляции- уровень безработицы- процентная ставка- производительность труда- нормы налогообложения**16.Законы управлен-го общения.Формирование аттракции**В фундаменте коммуникации лежит общения – процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, понимание другого человека, выработку еденной стратегии и менее поведения.Первый закон общения гласит «понять, не значит принять». Чужая позиция может быть понята тогда, когда:1. Она не противоречит установкам того, кому предназначена информация;2. Всякое последующее убеждение направленно на устранения разногласий, а не повторение сказанного ранее.3. Партнеру показывается его личный интерес, доказывается, что выполнение работы будет способствовать удовлетворению каких-то его потребностей.Руководитель, который умеет убеждать, становится менеджером, специалистом по управленческому общению, достигающем высокого уровня исполнительной дисциплины не столько силовым заявлением, сколько знанием психологии людей. Распорядительная информация не может восприниматься абстрактно от личности того, кто является источником. Второй закон общения гласит «при прочих равных условиях люди легче принимают и понимают позицию того человека, к которому испытывают эмоциональное, положительное отношение.Для того чтобы люди лучше воспринимали вашу позицию их надо «перевести» в положительную часть, т.е. сформировать у них эмоционально-положительное к вам отношение – аттракцию.Аттракция (от лат. «привлекать», «притягивать») – формирование привлекательности одного человека от другого при общении или возникновения привлекательности при общении.Аттракция формируется с помощью специальных приемов. Приемы аттракции не предназначены для того, чтобы что-то доказывать или в чем-то убедить, а только для того, чтобы добиться расположения собеседника. Прием «имя собственное». Давно известно, что самая лучшая музыка для человека – это его собственное имя. Главная сложность как запомнить имя нового для вас партнера.Прием «зеркало отношений». Доброжелательное выражение лица, легкая улыбка всегда расположит к вам собеседника, вызовет его желания общаться.**21.Самоменеджмент.Адаптация стилей руководства к деловым ситуациям.**Самоменеджмент, а более правильно самоуправление – самостоятельность и личное управление самим собой. Эффективное самоуправление связано как с человеческой природой, так и организацией, социальным управлением.Самоменеджмент руководителя предполагает последовательное и целенаправленное использование эффективных методов работы в личной повседневной практике для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время.Руководитель должен иметь:– широкое общее представление о положении дел за пределами своего подразделения, осознание изменений во внешней среде и возможностях их использования;– чуткость к ситуациям внутри и вне фирмы;– творческий подход и умение мотивировать себя и персонал;– желание и способность сотрудничать;– понимание результатов, умение планировать и выполнять планы;– способность идти на риск;– способность принимать решения;– готовность дать оценку полученным результатам и определить программу развития фирмы и ее персонала.**22.Управление конфликтами,стрессами и изменениями.**конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами. Менеджер согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта в организации и призван разрешать его всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя.С точки зрения причин конфликтной ситуации выделяется три типа конфликтов. Первый – это конфликт целей. В этом случае ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем. Существует много методов разрешения таких конфликтов. Второй – это конфликт, вызванный тем, что участвующие стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме. Разрешение таких конфликтов требует большего времени, чем разрешение конфликтов, связанных с противоречием целей. И, наконец, третий – это чувственный конфликт, появляющийся в ситуации, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей.Можно выделить пять уровней конфликтов в организации: 1.внутри личности (связанные с противоречиями между «хочу», «могу» и «надо» в человеке), 2.между личностями (на профессионально-производственной, социальной и эмоциональной почве), 3.внутри группы, 4.между группами, 5.внутри организации. Эти уровни тесно связаны между собой. Так, внутриличностный конфликт может заставить индивида чувствовать себя агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым личностный конфликт.Для разрешения организационных конфликтов широко используются так называемые структурные методы управления конфликтом внутри организации. Эти методы связаны с использованием изменений в структуре организации для разрешения конфликтов, получивших развитие. Они направлены на снижение интенсивности конфликта. В группу этих методов входят: – методы, связанные с использованием руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение, директива и т.п.);– методы, связанные с «разведением» частей организации – участников конфликта («разведение» их по ресурсам, целям средствам и т.д.) или снижением их взаимозависимости (дифференциация и автономизация подразделений);– методы, связанные с созданием определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений (запас материалов и комплектующих);– методы, связанные с введением специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор или координатор и т.п.);– методы, связанные со слиянием разных подразделений и наделением их общей задачей (например, объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала, призванный заниматься развитием каждого отдельного работника в плане его роста, а не только расчетно-учетными функциями).Термин «стресс» в настоящее время стал одним из самых популярных и превратился в источник вполне оправданного беспокойства руководителей компаний. Стресс — адаптивная реакция, опосредованная индивидуальными различиями и/или психологическими процессами, которая является ответом на любое внешнее воздействие, ситуацию или событие, предъявляющие к человеку повышенные требования психологического и/или физического характера. Стресс на рабочем месте может быть вызван высоким уровнем требований и низким уровнем контроля над процессом труда. Он связан прежде всего с изменениями, которые вызывает взаимодействие людей и их работы. Стресс — это результат взаимодействия человека и внешней среды. Он охватывает не только эмоциональную и психологическую, но и физическую сферу человека. Существует несколько путей управления стрессом. Можно изменить объективную реальность, чтобы удалить стрессовый фактор, или изменить психологическое окружение, в котором находится человек. В других случаях можно изменить стрессовые симптомы таким образом, что они не будут иметь долгосрочного эффекта. Выделяют организационные и индивидуальные методы управления стрессом. Организационные методы включают: оздоровительные программы для сотрудников; изменение рабочего окружения и т.д. К индивидуальным методам относят: психологический (изменение окружения, в котором существует стресс; изменение познавательной оценки окружения; изменение поведения для изменения окружения) и физиологический методы (улучшение физического состояния человека с целью повышения эффективности борьбы со стрессом).**25.Цена и ценообразование****Методы ценообразования** — способ формирования суммы денежных ценностей, составляющих ценовое предложение. Каждый метод ценообразования учитывает три обязательных фактора формирования цены: 1) издержки (товаропроизводителя / операционные); 2) альтернативная стоимость (среднеотраслевая прибыль на капитал); 3) прибыль (сверхстоимость).Цена — самый гибкий и эффективный инструмент маркетинговой политики. Методы ценообразования определяют перемещение уровня цены по маркетинговому пространству ценообразования.1. Текущие издержки + прибыль. Применяется в том случае, когда предложенная цена может обеспечить требуемый уровень продаж.
2. Среднеконкурентный уровень + (–) надбавки (скидки) за преимущества товара. Применяется в случае дифференцированного товарного предложения, воспринимаемого потребителями как уникальное.
3. Издержки + альтернативная стоимость – скидка до уровня безубыточности. Применяется при ограниченных во времени маркетинговых кампаниях по завоеванию рынка и созданию сегмента приверженных потребителей.
4. Конкурсное ценообразование (открытые или закрытые торги).

**26.Содерж-е и основ понятия маркетинга**Содержание маркетинговой деятельности проистекает из самой сути и сущности современной концепции маркетинга, следовательно, исходит изначально из главной цели маркетинга - ориентации на потребителя. Отсюда вытекают все действия, приемы и усилия маркетинговой деятельности, являющиеся ее содержанием. Это непосредственное решение целей и задач маркетинга и предприятия в целом посредством выработки стратегии их решения, разработки и осуществления комплекса мер и мероприятий, а также квалифицированного и качественного использования инструментов маркетинга для решения стратегических целей и задач и выполнения намеченных мероприятий по достижению главной цели или целей.**Маркетинг** – это вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.**Нужда** – это чувство нехватки чего-либо, ощущаемое человеком. **Потребность** – это нужда, принимающая специфическую форму в соответствии с личностью индивида и ее культурным уровнем.**Запрос** – это потребность, подкрепленная покупательной способностью.**Обмен** – это получение желаемого объекта с предложением чего-либо взамен.**Товар** – это все то, что может удовлетворить потребности людей и предлагается рынку с целью привлечения к нему внимания и приобретения.**Маркетинговая сделка** – это обмен ценностями между двумя сторонами.**Рынок** – это совокупность всех существующих и потенциальных покупателей.**27.Сущ-ть,цели,основ принципы и функции маркетинга**Цели маркетингаДостижение максимально возможного потребления;Достижение максимальной потребительской удовлетворенности;Предоставление максимально широкого выбора;Максимальное повышение качества жизни.Основные принципы маркетинговой деятельности1.Систематизация и анализ динамики спроса, предложения, специфики рынка, а также выявление внешних факторов, оказывающих влияние на производственно-сбытовую деятельность фирмы;2.Создание организационных условий повышения приспособляемости производства, его максимального соответствия спросу, создание широкого товарного ассортимента с достаточно высоким уровнем качества;3.Активное участие в формировании спроса, использование различных методов симулирования (сбытовая деятельность, реклама).Функции маркетинга1.Анализ и исследования в области маркетинговой информации по рынку, по деятельности конкурентов;2.Планирование товарного ассортимента;3.Управление товародвижением;4.Стимулирование сбыта (реклама, сервис).**28.Эволюция развит-я маркетинга и концепции маркетинга**Концепция современного производстваДанная концепция предполагает, что потребители будут покупать такие товары, которые широко распространены и доступны по цене, следовательно, руководству необходимо прилагать усилия в сфере расширения производства и распределения товара. Концепция применима в двух случаях:1.Когда себестоимость продукции достаточно высока;2.Когда спрос на товары превышает предложение.Концепция совершенствования товараЭта концепция заключается в следующем: потребители будут покупать товары наивысшего качества с лучшими эксплуатационными характеристиками и руководству компании следует сосредоточить усилия в сфере совершенствования товаров.Концепция интенсификации коммерческих усилий (сбытовая концепция)Потребители не будут покупать товары той или иной фирмы в достаточном количестве, если она не предпримет значительных усилий по сбыту и распространению продукции. Для данной концепции характерна агрессивная, настойчивая реклама и жесткая продажа.Концепция маркетингаСогласно данной концепции залогом успеха фирмы служит удовлетворение нужд потребителей более эффективными и продвинутыми способами, чем у конкурентов.Концепция социально-этичного маркетингаДанная концепция подразумевает максимальную удовлетворенность потребителей более эффективными и продвинутыми способами, чем у конкурентов, а также сохранение благополучия и здоровья людей и общества в целом. |