Менеджмент (шпоры к ГОСу)

1. Перечислите и охарактеризуйте «краеугольные камни» эффективного бизнеса. Почему они могут являться «основой» для создания фирмы?

«Краеугольные камни» эффективного бизнеса – что это такое? **1.продажа**- самая большая проблема любой коммерч. или промышл. орг-ции. Запускающим механизмом любого бизнеса явл. продажа конкретного товара или услуг лицам, нуждающимся в них. **2.клиент**, покупатель, потребитель, пользователь «Вопрос 1.проданного товара». Клиент – самое важное лицо в любом деле. Без него не может быть бизнеса. Эффективный бизнес может и должен измеряться и оцениваться так, как товар и услуги оцениваются клиентами. **3.прибыль**. Проблемы распределения и использования прибыли имеют экономич., предпринимательскую и социальную составляющие. Экон-ая часть требует оплаты всей систеимы жизнидеят-ти фирмы. Предпринимательская – требует возможности оплаты начинаний. Социальная – потребности бизнеса и его развития должны уравновешиваться потребностями людей внутри орг-ции с потребностями общества вне фирмы. **4.Соблюдение пропорций** между экономич., предприним. и социальной составляющими при распред-ии прибыли, внимания и приоритетности. **5.Еще один закон равновесия**, где на одной чаше весов в бизнесе стратегия деят-ти орг-ции или бизнесмена, а на другой – тактика поведения в конкретных рыночных усдовиях. Стратегия ф. – это осн. принципы, подходы к достижению долгосрочных планов и намерений. Тактика – состоит в постоянной работе по достиж-ю избранных целей.

Анализ «краеуг. камней» показывает, что все они находятся во взаимосвязи и необходимой сбалансированности между собой. Любая прибыль появляется у фирмы только при удовлетворении клиента необходимыми и доступными товарами, а дальнейшее ее получение и наращивание возможно при целесообразном расходовании полученной прибыли на основные направления: жизнедеят-ть, предпринимат-во и социальную защиту сотрудников фирмы. Эффективный бизнес невозможен без плановой работы ф. в ближайшее время (тактич. планы) и входе дальнейшего развития и осуществления избранной деят-ти (стратег. планы), кот. должны представлять единство даже при кардинальном изменении в процессе жизнедеятельности.

2. Охарактеризуйте осн.факторы внешнего воздействия на фирму.   
Причины невозможности руководства фирмы влияния на них.

Факторами внеш.среды явл. те, на кот. рук-ли не могут оказать воздействие, а их влияние на орг-цию необх-мо учитывать. К ним относ-ся природно-климатич. условия, экология, политико-правовое и эк. сост-е в стране, а т.ж. социально-психологич. условия. Их принято делить на группы факторов прямого воздействия или производственного воздействия и операционного окружения (законы и учреждения гос. регулирования; партнеры и поставщики; труд. ресурсы; потребители; конкуренты) и косвенного воздействия и международное окружение (состояние эк-ки; уровень научно-техн. прогресса; социокультурные и политич. изменения; влияние групповых интересов; значимые для орг-ции события в др. странах), но они столь многочисленны, что менедж-м очень трудно выделить и рассмотреть те, кот. наиболее важны в данных условиях для деят-ти орг-ции. Каждый из перечисленных факторов предс-ет собой сложную систему составляющих, находящихся во взаимозависимой связи, когда изменения в одном элементе обязат-но влияют на др., находясь в причинно-следственных отнош-ях. В процессе анализа внешн. факторов треб-ся оценить не только взаимосвязь, но и «силу» их воздействия друг на друга. Все факторы нах-ся в развитии и изменении, поэтому на каждый отрезок времени неох-мо учитывать степень «подвижности» эл-тов и факторов и степень определяемости и достоверности информации о его состоянии. Ни один из различных планов фирмы не может и не должен разраб-ся без учета влияния и воздействия всех многочисленных эл-тов и факторов внешн. среды. Значение различных внеш. факторов меняется от орг-ции к орг-ции и от подразделения к подразд-ю в одной и той же орг-ции. Факторы, оказыв-щие немедленное влияние на орг-цию относ-ся к среде прямого воздействия, все др. – к среде косвенного. К факторам, обеспеч-щим развитие м/н-го бизнеса, относ-ся менее высокие издержки за границей, а т.ж. производственно-торговыеи инвестиционные возможности, открывающиеся в др. странах.

3. Внутренние факторы воздействия на жизнедеят-ть фирмы.   
Почему эти факторы называют «болевыми точками» фирмы?

Внутренние переменные(внутр. среда) – ситуационные факторы внутри орг-ции. Не все внутр. переменные полностью контролируются менеджерами. К осн. переменным внутрифирменным эл-там во всех школах менедж-та относят цели, кадры, структуру, технологию, задачи. Структура орг-ции явл-ся весьма сложной логической системной взаимосвязью ряда структурных составляющих (подсистем). К основным следует отнести функциональную, орг-ную, управл-скую, информ-ную и кадровую составляющие. Часть подсистем имеет «вертикальную», а часть «горизонт.» направленность (векторы «воздействующих» усилий). Целями наз. конкретное конечное состояние или желаемые результаты, кот-х хотят достичь члены орг-ции, работая вместе. Всякий раз цели подразделений д.б. увязаны с целями орг-ции в целом. Задача – это работа или ее часть, кот. д.б. выполнена определенным способом в установленное время. Технология – любые ср-ва, с помощью кот. входящие в производство (в систему) ресурсы (элементы) преобразуются в выходящие. Технология может включать машины, механизмы и инструменты, навыки и знания персонала.

Технологии классиф-ся по различным признакам и критериям. Сущ-ют различные подходы к классиф-ции технологий: по объему производимой продукции, по последовательности и специфике технологии (посредничество, интенсивность …). Персонал (кадры) вкл-ет руковод-лей и исполнителей. Особую роль играют руков-ли, кот. должны уметь создавать такую кадровую систему и среду, которые могут обеспечить достижение целей орг-ции. Все внутр. переменные (факторы) взаимосвязаны. Изменения хотя бы одного оказывает влияние на все другие факторы, поэтому рассматривать их необходимо в системе. Совершенствование одного эл-та (фактора) в системе, как правило, не ведет к повышению эффективности всей системы в целом. Влияние финансов важно и велико, потому что этот фактор специфичен и требует специальной и особой подготовки менеджера. Значимее становятся маркетинговые исследования и использование руководителями лучших достижений и опыта различных школ менедж-та.

4. Перечислите и охарактеризуйте осн. ф-ции менеджера (мен-ра).

Анри Файоль в качестве существенных (основных) ф-ций руковод-лей (м-ров) – «группы операций» - выделил следущие: технические, коммерческие, финансовые, страховые, учетные и административные. Особое внимание мен-ры должны уделять административной ф-ции, в состав кот. А.Файоль вкл-л управление. Управление состоит из предвидения, организации работы, рапорядительства, координирования (координации) и контроля. Данные эл-ты (по Файолю) стали основой для развития взглядов в менеджменте на основные ф-ции мен-ров.Целесообразный и обязательный содержательный состав основных ф-ций мен-ров м.б. ограничен четырьмя: планирование (прогнозирование, цели и стратегия, программа действий, сроки выполнения, бюджеты и источники финансирования, политика и порядок поведения на рынке), организация (структурирование фирмы, распределение обязанностей и передача полномочий, взаимоотношения подразделений и групп), оперативное руков-во (порядок принятия управленческих решений, коммуникационные отношения, содержание мотиваций, воспитание личности) и контроль (стандарты для оценки результатов, измерение результатов, оценка рез-тов, корректировка).

Осн. ф-ции мен-ров можно условно разделить по критерию взаимоотношений со временем: 1.те, кот. требуют обязательного наличия резерва времени (планирование и организация); 2.ф-ции, кот. постоянно реализуются в условиях дифицита времени (оперативное руков-во и контроль). Тенденции развития осн-х ф-ций мен-ров: \*возрастание роли персонала не только в процессе реализации, но и на сади подготовки к деятельности; \*не только сами ф-ции, но и их эл-ты усложняются по содержанию и треб-ют большего обоснования. Основн. Ф-ции менеджмента – важнейший инструмент в работе мен-ров, поэтому они требуют постоянного серьезного внимания и развития и обучения их использованию в каждой конкретной компании.

5. Охарактеризуйте концепцию совр.менедж-та, и чем она отличается от первоначальных взглядов на менеджмент?

Мен-т – это самостоятельный вид деят-ти, направ.на достижение в рын.усл-ях, намеченных целей путем рац.использ-я матер.и трудов.рес-сов с применением принципов, ф-ций, методов эк.мех-зма мен-та. Совр.мен-т - деят-ть, напр.на достижение в ходе хоз-ва, путем всех ресурсов, на основе оптимального. Очевидно, что мен-т как система науч.-практич. знаний становится все сложнее и опирается не тол. на законы эк-ки, но вкл. законы упр-я (кибернетки), а посл.годы и законы соц.психологии. Осн.ф-ции, изучаемые мен-том, остаются неизменными, а элементы этих ф-ций и их содержание постояннот меняются и соверш-ся. К неизмен.части относ. след. осн.ф-ции: планир-е, орг.работа, опер.рук-во, контроль. Мен-т в полс.годы все больше делится на различные виды (по Петерсону и Плоумену): **Правительственный** – хотя обычно понятие «мен-т» не применяли к деят-ти правительства. На самом деле деят-ть правительства должна также соотв-ть общим опред-ям мен-та. **Гос.мен-т** -

организ. люб.гос-ва, учредж-я и осущ-ние власти над служащими этой организации. **Воен.мен-т** – особый вид гос.мен-та, использ. при орг-ции деят-ли и командовании вооруж.силами. **Ассоционный** или клубный мен-т – хар-рен для рода организ., где необх. специфич.действия по рук-ву деят.спец.групп. **Бизнес мен-т** – спец., особ вид мен-та, значительно отлич. от всех ранее перечисл. тем, что направлен на зарабатывание денег посредством денег. **Мен-т в гос.собств-ти** – особ.вид бизнес-мен-та., когда необх. учесть особ-ти гос.собств-ти и общест. потребности в результате деят-ти этих организ. Хар-но, что все эти разновидности менедж.оприаются на одни и те же повторяющ., осн.ф-ции мен-та, а отличаются только степенью необх-ти опоры на маркетинг. исслед-я. Мен-ры явл. проф.управ.кадрами, в задачу кот. входит координация труда отд.спец-тов, объед-е усилий с целью получ-я рез-тов опред.ценности. В посл.годы усложнилось упр-е информ.потоками, воздействие на сам.совр. технику и технологию и особ. слож. область – понимание чел.отнош-й и проблем соц-псих. хар-ра. В классич. мен-те есть еще 1 альтернативн. хар-ка мен-ру – рац. и нерациональный (степень информир-ти и установки на конкрет цель). **Рац.** хор. информ-ван и имеет установку на конкр.цель. в то вр. как **нерац.** не стремиться к облад-ю необх.знаниями ситуации и не имеет четко сфомулир.целей. **«Пирамида» и «система» мен-ров**. Сист.мен-ров имеет иерархич. деление по вертикали и горизонтальное по специфике упр.деят-ти. **Горизонтальное** (разделение труда) технич., комерч, финанс., бухг., страх. деят. – разделение работы составляющие (напр, Макдональдс). **Вертикальное** (сколько чел. может управлят? нач. от 3, оптимал. – 10 чел.) - отделяет работу по координир.действиям от самих действий. Деят-ть по коорд-ю работы др.людей и сост.сущность упр-я. Сфера м.б. узкой и широкой, от наличия сферы внешней (напр, военная армия, церковь). Так ру-ль **низшего звена** осущ. организ.работу непосред. с исп-лями, наз. **операционными или тех.ру-лями**. Рук-во **сред.звена** наиболее важны, его наз. **управленческим** – готовять осн. инф-цию для реш-й, кот. д.принимать высшее рук-во. Рук-во **высш.звена** (Top) – осн.лица, отв. за принятие важнейш.реш-й.

# 6. Что такое «система менеджеров»? Чем отличаются «линейные» менеджеры от «функциональных» и «обслуживающих» и что общего в их подготовке?

Пирамида менеджмента. Все менеджеры принадлежат к условным уровням пирамиды менеджеров: Top managers, Middle managers (хар-но меньшее число сотрудников, т.к. этот уровень перегружен информацией, он ее должен переработать и передать в нужном направлении.), Low managers. Средние менеджеры считаются линейными. Менеджеры, занимающие свое строго иерархическое место в пирамиде менеджмента, называются *линейными менеджерами*. Кроме линейных менеджеров на каждом предприятии есть так называемые *функциональные менеджеры*. Функ.мен-ры работают в финансовом, маркетинговом, кадровом подразделениях, складском хоз-ве. Рассмотрим данные уровни на примере ВУЗа. Ректоры – top managers, декан – линейный менеджер, зависящий от системы управления ВУЗа. Заведующий кафедрой – линейный менеджер, принадлежащий к middle level. Преподавателей можно отнести к нижнему уровню только в тех случаях, если они не являются руководителями каких-л. программ. Все менеджеры, которые ведут свое направление и при этом не занимаются центральным производством, характерным для этого предприятия, а обслуживают его, являются *функциональными менеджерами*, а не линейными.

Линейные мен-ры считаются специалистами высшего класса, поэт. их проф.подготовку принимают за «эталонную». Функц.мен-ры занимаются не только личной исполнительской работой, но и организуют работу исполнителей-подчиненных. Общее в подготовке: 1) тех.мастерство менеджера – готовность и умение четко выполнить получен.задания. 2) коммуникабельность, 3) психологич.лидерство – способ-ть влиять на отнош-я людей, 4) адм.мастерство – способность и готовность вып-ть формализов.правла, коодинир-ть работу исполнителей, управ-ть информ.потоками. 5) мастерство принятия реш-й – умение выбирать и обоснов-ть альтернативн.реш-я, умение собирать и готовить группы для принятия реш-й. 6) аналитич.мастерство – умение анализир. и диагностир-ть сит-цию по внеш.и внутр.факторам, способность увидеть проблему, увидеть ее причины. 7) концептуальн.мастерство – понимание не тол. природы ф-ц-рования орг-ции в усл-ях сложивш.отношений, но и выявление значимости совокупности деталей как во внеш.среде,так и внутри фирмы.

*Low managers занимаются:* 1) минимизация издержек по вверенному участку работы, 2) обучение или наставничество исполнителей на конкретном месте работы. *Middle managers*: 1) Продажа. Задача – лучше продать свой товар. 2) Получение бóльшей прибыли путем экономизации и продаж. 3) Расширение клиентов. 4) Оптимизация коммуникаций и информаций по фирме. 5) Оптимизация делопроизводства. 6) Оптимизация нормативной базы. *Top managers*: 1) Стратегия (определение того, чем фирма, предприятие, корпорация будет заниматься в дальнейшем и в каком объеме), планирование более, чем на 10 лет. 2) Выживаемость 3) Кадры, их квалификация, качество, оптимальность кадрового состава.

7. Охарактеризуйте содержание фукции «планирование». Роль каждого элемента в жизнедеятельности фирмы.

Функции менеджеров: планирование, орг-ция работы, опер.рук-во, контроль. «Пл-е» сост.из: 1) прогнозирование, 2) цели и стратегия, 3) программа действий, 4) сроки выполнения, 5) бюджеты и источники финанс-я, 6) политика и порядок поведения на рынке. Ф-ция «план-е» требует обязательного наличия резерва времени, как и «орг-ция».

Элементы ф-ции следует осуществлять последовательно. 1.2.Прогнозир-е – 1 из сложнейших элементов планир-я, основанное на своих специфич.методиках, матем.аппарате и спец.методиках; это выявление совокупности тех факторов, кот.могут стять противодейств-щими в достижении целей и, наоборот, способствующими достижению их. Прогноз-е необходимо для достижения постав.целей и избранных стратегий. Оно д.б. четко целенаправл. и строго структурир-ным, в этом случае оно позволяет эффективно использовать его результаты. Прогноз-е д.ограничиваться: \*продолжительностью по срокам, четкостью направления и мсшб-ом анализа. 3.Программа действий – определить кол-во шагов для достижения цели с учетом их состава и сложности; необходимо обосновать каждый вид программы и предложить пути и методы для их реализации. 4.Сроки устанавливаются для выполнения отдельн.работ, целых этапов и плана в целом. Важно обосновать время реализации 5.Бюджетирование – любой план требует реализации затрат как по этапам, так и в целом; предопределяются источники финанс-я. 6.Заверш.этап – разработка политики поведения отд.сотрудников, групп в ходе реализации плана и установка процедуры данной политики. Необх. учитывать сущ.корп.культуру фирмы, чтобы политика не противоречила ей.

8. Состав фукции менеджера «организация». Охарактеризуйте каждый из элементов.

Функции менеджеров: планирование, орг-ция работы, опер.рук-во, контроль. Элементы ф-ции делятся на 2 гр.: орг-материальные: 1) структурирование фирмы, 2) распределение обязанностей и передача полномочий, 3) взаимоотношения подразделений и групп. и социальные: 4) содержание мотивации на фирме, 5) хар-р коммуникац.отношений, 6) сист.подбора кадров, 7) порядок воспитания личности в сотрудниках. Ф-ция «орг-ция» требует обязательного наличия резерва времени, как и планирование. Элементы ф-ции «орг-ция» должны обеспечивать: 1.устойчивость к воздействию внеш.среды. 2.предприимчивость и готовность предложить свои услуги раньше других. 3.подвижность и готовность к адаптационным изменениям. Итак: 1) Структурное построение компании связ. с разработкой взаимосвяз. подсистем: функциональной, огр., управл., информ., кадровой и технико-технологич. Стр.постр-е осущ. для достижения поставл. целей в соотв. с выбр. стратегией. 2) Распр-е обяз. и делегир. полномочий – альтернатив. категории: при низк. квалиф. исп-лей и мен-ров распр-ся обяз-ти, а при высок. – делегир-ся полномочия. 3) Орг.-технологич. отношения лучше формир-ть на основе треб-й клиентов к продукции. Сущ. межд.стандарты. От взаимоотн-й сотр-ков зав. эф-ть работы. 4) Мотивация д-на побуждать взяться за данную работу и хорошо ее выполнить. Сущ. опред. сист.подход к созд-ю схемы мотивации: «вход»-«оценка»-«реш-е»-«выход», где необх. учит-ть получаемое сотр-ком вознагр-е, направленность и готовность работать дальше. 5) Коммуникации зав. от участников, целей, формы и конкрет.содержания ком.процессов. Ком. выстраиваются на осн. орг.деят-ти мен-ров и личности участ-ков. 4 вида отнош-й м. сотр.: деловые, соц-эмоциональные, отнош-ят силы и завис-ти, отн. при ведении переговоров. Степень взаимозвис-ти между людьми опред. на 3х ур.: неопределенность, заменимость и центральность. 6) Сущ. треб-я к личности сотр-ка: квалиф-ция ряд личн.кач-в (интерес, мотивир-ть, ур.интеллекта, склонности к ком.отнош-ям, умения). Для кажд. фирмы нужна своя четк. система треб-й для подбора кадров. 7) Сущ.опред.рычаги воздейств. на сотр-ков. Воздейств. также зав. от влияния внеш.и внутр.среды. Сущ. опред. зав-ть хар-ра и темпов развития фирмы от хар-ра процесса разв-я личностей конкретн.сотр-ков фирмы. Ф-ция «орг-ция» ялв.тем ср-вом, благодаря кот.формируется корпоративная культура.

9. Состав фукции «оперативное руководство» и влияние каждого из элементов на результативность работы фирмы.

Функции менеджеров: планирование, орг-ция работы, опер.рук-во, контроль. Функция «оперативное руководство» - управляющие взаимодействия менеджеров в оходе осущ-ния текущей деят-ти подразделений и фирмы в целом (вслед за планированием и организацией работы). Сост. из 2 групп: соц.-псих.: 1) воспитание личности, 2) подбор исполнителей, 3) содержание мотиваций, 4) коммуникационные отношения, и технологич.: 5) порядок принятия управленческих решений и обеспеч-е координации работы подразделений и групп. Опер.рук-во осущ-ется при постоянном дефиците времени (как и контроль) и зав. от условий постоянного воздействия внешней среды. Опер.рук-во обеспечивает начало производств.процесса и результативность его осуществления. Отсутствие опер.рук-ва может явл.причиной сбоев и отказов в работе фирмы. Итак: 1) Сущ.опред.рычаги воздейств. на сотр-ков. Воздейств. также зав. от влияния внеш.и внутр.среды. Сущ. опред. зав-ть хар-ра и темпов развития фирмы от хар-ра процесса разв-я личностей конкретн.сотр-ков фирмы. Ф-ция «орг-ция» ялв.тем ср-вом, благодаря кот.формируется корпоративная культура. 2) Сущ. треб-я к личности сотр-ка: квалиф-ция ряд личн.кач-в (интерес, мотивир-ть, ур.интеллекта, склонности к ком.отнош-ям, умения). Для кажд. фирмы нужна своя четк. система треб-й для подбора кадров. 3) Мотивация д-на побуждать взяться за данную работу и хорошо ее выполнить. Сущ. опред. сист.подход к созд-ю схемы мотивации: «вход»-«оценка»-«реш-е»-«выход», где необх. учит-ть получаемое сотр-ком вознагр-е, направленность и готовность работать дальше. 4) Коммуникации зав. от участников, целей, формы и конкрет.содержания ком.процессов. Ком. выстраиваются на осн. орг.деят-ти мен-ров и личности участ-ков. 4 вида отнош-й м. сотр.: деловые, соц-эмоциональные, отнош-ят силы и завис-ти, отн. при ведении переговоров. Степень взаимозвис-ти между людьми опред. на 3х ур.: неопределенность, заменимость и центральность. 5) Факторы, влияющ. на принятие реш-я: \*постоянство дефицита времени. \*хар-р реш-й (делегированность полномочий). \*масштабность реш-й (эк., орг, технико-технологич, управленческие, комплексные, частные). \*особ-ти разл.типов реш-й: рутинные, селективные (более сложные, принимаемые реже рутинных), адаптивные (припособление чего-л. к чему-л.), инновационные, концептуальные (выбор новых стратегий, рынков, видов деят-ти). \*сфераи воздействия реш-й (бизнес, персонал, техника и технология, сист.упр-я, товары, услвги и др.). \*порядок орг-ции разработки реш-й (личные, коллективные и др). \*методы формализации (текстовые, графические, матем. зависимости и/или иные). \*форма отображения (программа, распоряж-е, указание, просьба или иное). \* степерь сложности (стандартн. и/или нестандартные). \* способы передачи и др.

Упр.реш-я в зав. от влиящих факторов м. значительно различаться, необх. опираться на сист.методы и ситуац.условия. Кач-во разрабат. реш-й м. повышаться, если умело опираться на достижения теории принятия реш-й (классификацию, критерии, методики и др.) и умение мен-ров прав. использ-ть их на практике. К числу эф. методов координации работы относ. метод «сетевого планир-я и упр-я», опирающийся на строгий и простой матем. аппарат.

10. Контролирующая работа менеджера. Элементы функции «контроль», их значение для эффективной работы фирмы. Опыт результативного контроля.

Функции менеджеров: планирование, орг-ция работы, опер.рук-во, контроль. Контроль осущ-ется при постоянном дефиците времени (как и опер.рук-во). Контроль - это такая ф-ция мен-ров, кот. призвана обеспечить стабилизирующую роль в системе управления деятельностью организации. Важность контроля и основное содержание данной функц. деят-ти впервые четко описаны Анри Файолем в нач. ХХв. Контроль явл-ся «обратной связью» при рассмотрении результативности работы любой группы и отдельных сотрудников в категориях системного анализа. Контроль принципиально отличается от всех др. ф-ций мен-ров тем, что он необходим с момента начала «жизненного цикла» любой орг-ции, треб-ся на протяжении всей функциональной деят-ти и «жизненного цикла товара», а т.ж. выполняет роль «обратной связи» в оценке результатов работы орг-ции рыночными механизмами. Контроль представляет собой ф-ции мен-ров по оценке различных процессов и результатов жизнедеятельности орг-ции на всех ее иерархических уровнях. Сущ-ет четкая последовательность создания системы контроля, кот. опирается на 4 взаимосвязанных эл-та :\* условия, в кот-х треб-ся осущ-ть контроль; \* выбранную концепцию контроля; \* принципы, на которые целесообразно опираться при осущ-нии контроля; \* необходимую инф-цию.

Элементы ф-ции «контроль»: 1.установление стандартов для оценки результатов (определенные нормативы, составляющие базовую основу для контроля – критерии в действии. Опираясь на них измеряют и оценивают работу, полученые рез-ты); 2.измерение результатов (регистрация и учет текущей деят-ти и полученных результатов); 3.оценка результатов (это действия мен-ров, с помощью кот-х анализ-ся, интерпретируются и опред-ся кач-во, стоимость работы и др. рез-ты, которые позволяют принимать решения о х-ре предстоящей деят-ти); 4. корректировка деят-ти и стандартов (это действия мен-ров по выявлению и стабилизации или улучшению содержания процесса, ведущие к более высокой результативности и эфф-ти деят-ти).

11. Содерж-е понятий «упр-е персоналом» и «мен-т чел.ресурсов», общность и разилчия.

**Упр.перс.** – это совокуп-ть видов деят., кот. дает возм-ть прийти к согл-ю по поводу их деят-ти. Понятие представления **упр-я чел. ресурсами** та часть упр-я раб.силы, когда они рассм-ют работ-ков для ведения бизнеса, текущ. эффект-ть и будущее орг-ции. Доказано, что формир-е более высок. ур. адаптированности персонала зав. от готовности, способ-ти и желания отд.сотр-ков, групп и целых коллективов работать в новых изменяющ. усл-ях. Для этого необх. своевременно изменять структуры во имя достиж-я лучш.рез-тов. Сущ. **«традиц.цикл»** работы с перс-лом, кот. необх и в наст.вр.: привлечение и подбор кадров, подг-ка к проф.деят-ти, вознагражд-е и др. формы мотивации, оценка проф.дея-ти, карьерный рост («новые вакансии»), увольнение. **Японская школа** мен-та доказала необх-ть и целесообр-ть вложения денег (инвестиций) в персонал, что позволило уже сформировать систему постоянной проф.подг-ки всех категорий персонала. Объективно сущ. сист. «человек-орг-ция-общ-во». И чем полнее они работают на персонал, тем выше эф-ть «орг-ции» и богаче «общ-во». Яп.школа мен-та утверждает, что богатая страна м.б. только при процветающих фирмах, а по наст. богатой фирма станет тогла, когда на не работают богатые люди. **Упр-е перс.** имеет конкретное содерж-е и изначально предст.собой некот. «цикл»: привлечение – прием на работу – подготовку – проверку кач-ва работы и квалиф-ции, а затем карьерн.рост и увольнение. Далее «выход» на «начало» нов.цикла. Кажд.период цикла работы мен-ров с перс. фирмы строится по направл-ям и элементам: 1. персонал - активный и реш.фактор созидательн.труда. приносящ. всем сотр-кам «радость и новый доп.доход». 2. соотн.между доходами и расходами имеет положит. возрастяющ. величину по осн. направлению фирмы. 3. в орг-ции созданы усл-я для эф.интегрирующие интересы (цели). Сист.подг.перс. д.б. начелена на: 1. пост.готов-ть персонала к целесообр.изм-ям, 2. способ-ть понимать роль ситуац.изм-й как вне фирмы, так и внутри ее элеметов, 3. деят-ть фирмы, кот. ориентир-ся на интересы перс-ла, 4. способ-ть мен-ров к «глобальному» мышлению. 5. пост.возрастающ. компетентность перс. 6. ориентац. на возм-ть успеха при интегрир.усилиях мен-ра и перс, команды и личности. На ф-цию влияют внеш. в внутр. факторы. **Внешние** – давл-е рынка труда (отобрать работника), деят-ть профсоюзов, законодат.регулир-е со стороны гос-ва (КЗоТ). **Внутрифирменные** – неизбежн.рость численности занятости на фирме (сокращ. кадров, это делает опытный мен-р), возрастающ.сложность производ.операций и орг-ции, развития орг.структуры (на разн. этапах видах деят-ти). **Осн.традиции построения персонала**: 1. материализм – ранний подход (мен-р по перс. выст. в роли защитника работника перед гос-вом). 2. человеч.отнош-я (следит за хор.взаимоотн-ями между работниками). 3. адм.контроль (дейст-ет бюрократ). 4. профессионализм (растут проф.работники в сфере упр.перс.) 5. упр.чел.ресурсами (осн.фактор движущ.бизнес). В нов.усл-ях треб-я к пост. подг-ке мен-ров все возрастают, а содерж-е этого процесса все более усложняется. Так, соц.-псих.подг-ка мен-ров становится столь же обязат, как и управленч., и эк.

12. Состав групп требований к личностям исполнителей и руководителей на фирме.

Требования к руководителям: 1) поведенческая самоорганизованность, 2) мотивированная автономность, 3) предсказуемость поведения, 4) «технологичность» работы и профессионализм, 5) функциональная определенность, 6) временная заданность. Менеджеры сост. ~20% от общ.численности персонала, исполнители ~80%. Треб-я к исполнителям: 1) проф.соответствие опред.раб.месту, 2) готовность и способность работать в группе с др. исполнителями.

Кач-во работы рук-ля зав. от ур.личн.подготовки, собранности (самоменеджента) и умения орг-зовать и оперативно рук-ть работой подчиненных, взаимодействовать с др. рук-лями, партнерами.

Виды мастерства, треб-мые проф.рук-лю: 1) тех.мастерство менеджера – готовность и умение четко выполнить получен.задания. 2) коммуникабельность, 3) психологич.лидерство – способ-ть влиять на отнош-я людей, 4) адм.мастерство – способность и готовность вып-ть формализов.правла, коодинир-ть работу исполнителей, управ-ть информ.потоками. 5) мастерство принятия реш-й – умение выбирать и обоснов-ть альтернативн.реш-я, умение собирать и готовить группы для принятия реш-й. 6) аналитич.мастерство – умение анализир. и диагностир-ть сит-цию по внеш.и внутр.факторам, способность увидеть проблему, увидеть ее причины. 7) концептуальн.мастерство – понимание не тол. природы ф-ц-рования орг-ции в усл-ях сложивш.отношений, но и выявление значимости совокупности деталей как во внеш.среде,так и внутри фирмы.

13. «Ступени» роста рук-лей от формального до лидера и критерии для оценки перехода из одного состояния в др.

**Лидерство** – это ср-во с пом-ю кот. рук-ль влияет на поведение людей, заставляя их вести себя опред.образом, направляя их усилия на достижение целей орг-ции. Стиль **«рук-ль менеджер»** отражает ценности и вгляды мен-ра, его отн-я к подчиненным, его самооценку и личность. Насколько хор.сможет мен-р направить работ-ков на достижениет целей, реш-ть конфликт, создать коллектив для работы и упр-ть стрессовыми ситуациями. Стили лидерства: **автократический** – облад. достаточной властью, чтобы навязывать св.волю исп-лям, ведет к увелич.жесткому планиров., к более жесткому контролю (большинство Вост. Компаний держится на автокр. стиле, счит-ся единст. для силов. структур); **демократический** – взаимопонимание, взаимоподдержка, обмен инф. для творчества, инициативы; **либеральный** – сущ.мнение, что этот слить пустой и ненужный. Он позволяет повысить маск. творчетсво и самоотв-ть, самоорг-цию, разгружает рук-во от текучки и помогает решать стратегич. задачи, возникает где группа превращается в коллектив, где рук-во м. на них положиться, ослабевает контроль и дисциплина, больш.часть реш-й принимает мен-р низш.звена и испол-ль. Классификация со стороны теории лидерства: 1) **один из нас или свой** – наиб. выраж ее нормы, поодержан. общ.нормы. 2) **лучщий из нас** – что-то делает лучше других. 3) **предсказуемый** – от него не приходится ждать подвоха. 4) **идеал.** – умеющ. продемонстрировать свое лидерство, все св. кач-ва. В упр-и перс-лом и мен-те чел.рес-сов все больше внимания уделятеся необх. накопления качеств лидерства у мен-ров всех ур-ней и направ-й: 1) умение предложить обоснов. желательный «образ» фирмы или проблемы со сложивш. сит-цией, 2) вера в людей, 3) преданность фирме, 4) «целостность» хар-ра (верность слову), 5) бескорыстие, 6) творч. способности, 7) умение общаться, 8) твердость духа (высок. треб-ть к себе и к людям), 9) умение рисковать, 10) умение «оказаться в нужном месте в треб.время» и способ-ть «быть на виду». Анализ перечисл. треб-й показ., что они кас. 3 факторов: взаимоотношений «лидер-фирма», отн-й лидера к перс-у, треб-й к личности лидера. Лидерству же можно и необх. систематически обучаться. Оно связ. с соц.-псих. составляющими и профессионализмом во взаимоотнош-х с людьми. Лидерство опирается на эталонность (образцовость личн.поведения) и экспертность (высок. ур. квалификации). Лидерство напр. на индивид.совершенствование кажд.сотр-ка и создание общ. «климата» в группах, фирмах.

**«Ступени роста»**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | лидер | Менение подчин. | Лидерство |  |  |
|  | Истиный мен-р | | Начальн. Коллеги  Подчиненн. | влияние | | *Рычаги,*  *Эксп-ть*  *Этал-ть* |
| формальн. мен-р | | | приказ | рычаг власти | | |

14. Причины особого внимания мен-ров к квалификации персонала…

Европейской школой мен-та доказано, что процесс обучения и повышения квалификации сотрудников орг-ции явл-ся не только самоцелью, но средством позволяющим налаживать партнерство как мен-ров с исполнителями внутри орг-ции, так и с поставщиками, с совместно работающими фирмами и клиентами. Все обучение должно строиться исходя из «подхода к обучению в рамках партнерства, как для отдельных лиц, так и для орг-ций». «Если к лучшему изменить людей, то они к лучшему изменят бизнес- правомерность этого вывода доказана работой персонала ведущих компаний мира, убедившихся в том, что инвестиции в людей приносят доход. Экономическая значимость персонала доказана, а орг-ции, стремящиеся повысить свою доходность, должны начинать с вложений (инвестиций) в персонал. Термин «Управление персоналом» имеет конкретное содержание и предст-ет собой некоторый цикл:- привличение – прием на работу – доподготовку – проверку качества работы и квалификации, а затем карьерный рост (имиджа) или увольнение.

Мен-том выявлены те качества орг-ции(фирмы), которые хар-ют степень ее привлекательности для людей (имидж фирмы). Гл. задача мен-ров закл-ся не только в том, чтобы контр-ть их, но и всячески развивать, в интересах персонала и фирмы. Качество работы сотрудников можно и требуется постоянно оценивать и этот процесс явл-ся стимулирующим для повышения активности и эффективности работы персонала. Руков-ли и кадровые службы должны не только повышать квалификацию персонала, но и активизировать его (повышение з/платы, соц.пакет, песионное обеспечение, здравоохранение, забота о семье и т.д.) Такой персонал становится особенно ценным для орг-ции, поэтому требуется постоянно заботиться о «закреплении» таких сотрудников «на рабочих местах»(в орг-ции).

В число доказавших свою эфф-сть факторов входят не только повышение квал-ции и всемерная активизация персонала, но и создание «команд» на уровнях исполнителей, исполнителей и рук-лей, а также руков-лей различных иерархических уровней.

Команда – это такая группа, кот. явл-ся наиболее дееспособной «орг-цией» кот-я способна сосредоточить свои усилия на выполнении определенного рода работ.

Работа мен-ра по созданию команды явл-ся наиболее сложной потому, что все вопросы управления должны опираться на хорошее знание тех людей, кот-х следует и требуется набирать в группу. Так как команда создается для выполнения проф-ой деят-ти, то ее основу должны составлять люди со сходными чертами х-ра. Знания мен-ра в области соц. психологии становятся более значимыми не только на стадии формирования команды, но и при выполнении членами группы постоянной проф-ой деят-ти. Именно по этой причине в составе кадровых служб наиболее успешных компаний имеются проф-ые психологи с которыми мен-ры работают с командами.

15. Роль лидеров-исполнителей в эфф-ти работы группы и работа менеджера по повышению активности исполнителей.

Лидер – это способ-ть оказ. влияние на отд. личности и группы, направляя их усилия на достижение целей орг-ции. Лидеру приходится вмешиваться в работу группы и взаимоотн-я людей между собой. Лидер должен понимать, что группа обр.внимание на его «внешнее» поведение. Когда лидер спокоет, группа ощущает его внутр. уверенность. В рез. в работе лидер получает все, что он хочет. Лидер меньше спешит, не суетится и увереннее работает. Он должен внешне меньше проявлять свою нервозность и стремиться в люб. сит. вести себя уверенно и спокойно. Группа работает лучше, если она не ощущает ненужного вмешат-ва со стороны лидера. И ее работа станосится бол.плодотворной. Мудрость л. должна залк. в том, чтобы спок. и ясно осознавать и анализировать склад. сит., вмешиваясь меньше и делая больше, удовл-сь тем, что своевременно учитывается то, что происх. в действит-ти, а не пытаяьс преодолеть «беспорядок» в том, что м.бы произойти, но не произошло. Л. учит-я сит-цию, д. стремиться упрощать работу св. группы. Гибкость л. применительно к сит. д. состоять в том, чтобы, узнавая чел-ка, увидеть в нем в 1 очередь принципы и процессы («псих.портерт») и опред-ть, как его черты будут действовать на самом деле. Рассмотрим «установку» в орг-ции в виде опред. четко сформулир. «образа» личности, группы и лидерства, но такого кот. не только приемлем для большей части сотр-ков. Но и уже стал жеанным. Эта «установка» на соц. сущность сотр-ка в орг-ции, кот. склад-ся из 3 сост-щих: **эмоциональная** – форм-ется методами классич. устного рефлекса на осн. опред. созданных ассоциаций; **когинтивная** – опирается на процедуры опред. воздействия на сознание людей путем целенапр. информ. «обработки», сознание людей форм-ся «словом», создавая опред.убеждение; **поведенческая** – склад. из действий по отн. к сотр-кам в усл-ях реальных процессов, т.е. осн.на моторных реакциях, кот. формируются по модели «стимул-реакция». В рез. воздействия всех 3 сост-щих форм-ется 4 различ.стиля лидерства: указующий, разъясняющий, участие и делегир-е. Они зав. от способ-ей и желания группы. Идельн. для лидера группой, кот. уже имеет достаточн. Проф. и псих.готовность, и лидер може делегировать полномочия. Для этого группа д.иметь желание работать. Лидер и гр. нуждаются др. в друге. В упр-и перс-лом и мен-те чел.рес-сов все больше внимания уделятеся необх. накопления качеств лидерства у мен-ров всех ур-ней и направ-й: 1) умение предложить обоснов. желательный «образ» фирмы или проблемы со сложивш. сит-цией, 2) вера в людей, 3) преданность фирме, 4) «целостность» хар-ра (верность слову), 5) бескорыстие, 6) творч. способности, 7) умение общаться, 8) твердость духа (высок. треб-ть к себе и к людям), 9) умение рисковать, 10) умение «оказаться в нужном месте в треб.время» и способ-ть «быть на виду». Анализ перечисл. треб-й показ., что они кас. 3 факторов: взаимоотношений «лидер-фирма», отн-й лидера к перс-у, треб-й к личности лидера.

16. Раскройте содержание навыков Стивена Кови, ведущих «к личной победе»…

Опыт практического мен-та показывает, что **принципы** превращаются в **навыки,**

обеспечивая формирование личных технологий выполнения работы. В то же время навыки явл-ся взаимосвязанной системой, состоящей из **знаний** (чтонужно делать)**, умений** (как нужно делать) **и стремления** (мотивы и стимулы)к знаниям. В качестве такого рода навыков доктор Стивен Кови (штат Юта, США) предлагает две группы: «ведущие к победе над собой» и к «коллективной победе». Указанные навыки не в состоянии описать всю совокупность навыков, формирующих эффективные «технологии» личной профессионально-эффективной деятельности, но они систематизированы и достаточно убедительно описаны.

Навыки, «ведущие к победе над собой», относятся к разряду **самоуправления**.

Они помогают личности из области **зависимости** (ориентации на работу и деятельность других) перейти к **независимости** (уверенности в себе и взятии ответственности за работу и результаты на себя), превращаясь в ядро личностной значимости. Это и определяет основное содержание «победы над собой» с целью повышения своей роли в дальнейшей эффективной коллективной работы.

Навык 1. рекомендуется стать «проактивным» (наивернейший способ воздействовать на ситуацию – начать работать над собой для достижения требуемых задач, опираясь на проактивное отношение к происходящим событиям).

Навык 2. «Начиная что-то – знать конечную цель или научиться планировать жизнь, карьеру и раб. день». Суть навыка состоит в том, чтобы, начиная любое «дело» сегодня и сейчас, ориентироваться на то, как оно соответствует главным целям и задачам, выбранным для достижения цели в своей жизни. Одинаково важны как главные жизн-ые планы, так и вся совокупность «рабочих планов», которые можно «сделать» проактивными, только систематически представляя их как системное единство и ежедневно выполняя их.

Навык 3. «Научиться вначале делать то, что нужно делать в первую очередь». Навык 3 – естественное следствие навыков 1 и 2: кропотливая – день за днем, минута за минутой – практическая работа. Менедж-т – это умение привести в систему всю совокупность дел своих и подчиненных, привязать их выполнение ко времени и обязательно учесть степень их «приоритетности» для себя и своих подчиненных. Успех в работе – это способность подчинять второстепенные дела главным

Следующая группа навыков позволяет обеспечить «коллект. победу» т.е. требуют профессионализма.

Навык 4 действовать, опираясь на стратегию межличностного общения (взаимодействия) по модели «установка на выигрыш/выигрыш». Это такой навык, кот. должен определить существо межличностных отношений. Ст. Кови доказывает: единственно эффективный результат взаимоотношений личности с личностью или группой – только установка на выигрыш/выигрыш.

Навык 5 «Стремиться сначала понять партнера при общении, а уже затем быть понятым». Этот навык явл. ключом к эффективному межличностному общению.

Навык 6 «Единство д.б. гл. условием и принципом творческой кооперации».

«Единство» явл-ся абсолютно беспроигрышным принципом, т.к. именно оно «сводит воедино» все рассмотренные навыки, обеспечивая эффек-сть совместной деят-ти, влияя на создание «команды» по проф. Совместимости и «семьи» по психологич-ой сплоченности, формируя и укрепляя дух коллективизма и совместного творчества.

Навык 7. «Заточить пилу». Это личная способность к эффективному труду («Производству») за счет постоянного саморазвития в «четырех измерениях» личности (духовное, интеллектуальное, социально-эмоциональное, физическое), которые создают условия для постоянного проф-го совершенствования.

Гл. идея навыка 7 – заключ-ся в том, что мен-р должен выделять время для совершенствования всех ранее рассмотренных навыков.

Подводя итог семи навыков : то, что мы постоянно делаем, становится легче6 не потому что задание стало легче, а потому, что возросло наше умение. Именно наше умение и представляет собой профессионализм.

17. Охарактеризуйте воздействие на сотр-ков фирмы системы: условий рынка, влияния группы и состояния кадров. Какую роль в упр-и персоналом играют мен-ры и «психологич.портреты» сотр-ков?

**Псих.протрет** м.определить как «черты чел-ка, кот. присущи ему внутренне, они не отчуждаемы (не отделимы) и не сводимы к заданным». Определяющие черты, кот. позволяют дать хар-ку «псих.портрета», м.б. выявлены по рез. отн-й людей между собой, как считают психологи, «в межиндивидуальных и коммуникац. отношениях». Психологи, соц.психологи и мен-ры утв., что мен-р д.б. «социальной личностью», т.к. в св.работе он «через других становится самим собой» и «продолжает себя в других». Из этих треб-й соц.хар-ра вытекает гл.треб-е к мен-ру: «потребность быть личностью» неразрывно связана со «способ-тью быть личностью». Считают, что личность можно охар-ть по 2 состав-щим: «субъективности» и «роли» чел-ка в данной среде, или воздействовать на псих. портрет. Эти сост-щие и создают единство «писх.портрета». **Субъективн.сост-щая** существования и доминирования «личности» склад-ся из след.элементов: образа др. чел-ка в кач-ве «субъекта» и отражения внутр., присущих ему черт, адекватного образа др. личности, как субъектного способа самопредставления и внутр. достоверного самораскрытия. Из этого следует, что для кажд.чел-ка незав. от его желания сознательно «создается» и «живет» некоторый «образ», «субъектный» и достаточно консервативный, которому чел-к сознательно или несознательно невольно подражает. **Роль** –по оценке психологов, пред.собой «детерминизацию жизнедеят-ти индивида» в виде статуса, маски, позиции или актера. Ролевая сост-щая проявляется в виде: роли др.чел-ка как носителя роли и преобладания его в образе ролевых стереотипов, ориентации на некот.стандарт в самоопределении и смаопредъявлении как «ролевой» способ самоопределения. В рез. развития личность превращается в «особ.форму целостности», сост-щую из 4 форм субективности: человек, как «витальное отнош-е к миру», иначе – чел. живет в мире 4х «миров» (природа, предметный мир, мир других, я сам); чел. как «предметное отношение» - жизнь в ремльном окруж.мире и опред.усл-ях; чел. как часть общения с др.людьми в виде «субъект-субъектных» отнош-й; чел. как опред.ур-нь самосознания («я сам»). Психологи утв-ют, что в рез. воздействия 4х миров человек и формирует, и развивает свою «собств.природу», присваивает и создает результаты личного труда в виде деят-ти и результатов в области культуры, пр-ва или др. областях жизнедеят-ти людей, «обретая себя как личность» и «предъявляя себя перед самим собой». Личность, находясь в опред.окружении (3 др.мира: природа, предметный мир, мир других), формирует и развивает свои «устремления» в «системной последовательности».

18. Значимость формальных и неформальных групп для эффективной деятельности фирмы.

Орг-ция люб.размера сост. из неск.групп. Рук-во создает группы по св.воле, когда производит резделение труда по горизонтали (подразделения) и по вертикали (уровни упр-я). Т.о. большая орг-ция м.состоять из 100 и 1000 малых групп. Эти группы, созданные по воле рук-ва для орг-ции производ.процесса, наз. **формальными группами**. В орг-ции сущ. 3 осн. типа форм.групп: группы рук-лей, производств.гр. и комитеты. **Гр. рук-лей** сост. из рук-ля и его непосред. подчиненных, кот., в св.очередь, также м.б. рук-лями. **Рабочая (целевая) гр.** обычно сост. из лиц, вместе работающих на 1 и тем же заданием. Хотя у них есть общ.рук-ль, эти группы отл. от командной гр. тем, что у них значит. больше самостоят. в планировании и осущ-и св.труда. **Комитеты** – это гр. внутри орг-ции. кот. делегированы полномочия для вып-я какого-л. задания или комплекса заданий. Иногда комитеты наз-ют советами, целевыми группами, комиссиями или командами. **Неформальная орг-ция** – это спонтанно образовавш-ся гр. людей, кот. вступают в регуляр. взаимодействие для достижения опред.цели. Для образования таких групп особенно благоприятна трудовая среда. Благодаря формальной структуре орг-ции и ее задачам одни и те же люди обычно собираются вместе каждый день, иногда на протяжении многих лет. Специфика в том, что формальная орг-ция создана по заранее продуманному плану. Неформ. же орг-ция скорее явл. спонтанной реакцией на неудовлетв. индивид. потребности. Неформ. орг-ции явление естеств. и распростр. – они есть в кажд. орг-ции, они несут в себе как отрицат., так и положит. моменты. Действ-но, некот. неформ.группы м.вести себя непродуктивно, так что это будеть мешать достижению форм.целей. По неформ. каналам м.распростр-ся ложные слухи, приводящие к возникн-ю отрицат. отнош-я к рук-ву. Сегодн. Теоретики считают, что неформ.орг-ция м.помочь форм.орг-ции в достижении ее целей. 1. рук-ль д.признать неформ.орг-цию и работаь с ней. 2. выслушать мнение членов и лидеров неформ. групп. 3. перед тем, как предпринять какие-л. действия, просчитайте их возм. отрицат. воздействие на неформ.орг-цию. 4. чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформ.орг-ции. разрешите группе участвовать в принятии реш-й. 5. быстро выдавайте точную инф-цию, тем самым препятствуя распр-ю слухов. Факторы, влияющие на эф-ть работы группы. Группа сможет более или менее эф-но идти к достижению св.целей в зав. от влияния след. факторов: размера, состава, групповых норм, сплоченности. Конфликтности, статуса и функциональной роли ее членов. Комитеты создают для заполнения проблем в орг.структурах таким образом, чтобы решать задачи, не входящие в компетенцию ни 1 из отделов, координиовать деят-ть отделов и вып-ть спец.ф-ции. Постоянные комитеты – это комитеты, существ. перманентно, а спец. комитеты – это временные образования. Комитет с линейными полномочиями не что иное как «множественный рук-ль».

19. Роль коммуникаций в превращении группы в «команду».

**Ком.процесс** – это обмен информацией между 2 или более людьми. Осн.цель ком.процесса - обеспеч-е понимания инф-ции, явл. предметом обмена, т.е. сообщений. Инф-ция перемещается внутри орг-ции с ур. на уровень в рамках вертикальных комм-й. Она может передавать по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Т.о. путем подчиненным уровням упр-я сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов и т.п. Помимо обмена по нисходящей, орг-ция нуждается в комм. по восходящей. К примеру (банк.служащий м.заметить, что новая ЭВМ иногда заставляет клиента ждать, он обратится к св.начальнику, а тот к президенту банка). **Команда** – это такая группы, кот. явл. наиболее дееспособной «орг-цией» кот. способна сосредоточить свои усилия на вып-нии опред.рода работ. Результативные команды показали и доказали св. эф-ть в бизнес-системах, как и в спорте. В лучших командах стало очевидным, что люди 1 группы объед-ся не тол. для высокопроф. ф-циональн. деят-ти, но и на осн. соц.-псих. общности до создания понятия «семья». Практика мен-та доказала, что создание «команды» и форм-е «семьи» происходит по 2 разл. направлениям, кажное из кот. подчиняется своим специфич. законам. Так понятие «команда» склад-ся гл.обр-ом из проф. подготовки на осн. опред. **знаний, умений и практич.навыков**, необх. для осущ. ф-циональной деят-ти на кажд. конкретн. «раб.месте». Понятие «семья» пред.собой высок.ур. **соц.-псих. совместимости всех или большинства членов группы**, где личностные, а не проф. кач-ва играют решающ.роль. Рук-лям ведущих фирм стало понятно, что для роста фирмы и повыш-я эф-ти ее деят-ти в первую очередь необх. подготовить соотв. кадры, кот. явл. осн. капиталом люб. орг-ции. В силу того, что люб. капитал необх. умело расходовать и накапливать, упр-е персоналом и мен-т чел.ресурсов стали предметом особ.внимания рук-лей фирм. Применительно к персоналу стали особ. интенсивно развиваться: проф.соверш-е пресонала, дух новаторства и творчества, стремление «закрепить» лучш.специалистов на фирме, показ перс-у значимости совместных усилий. В области упр-я стало очевидным значение не просто комм.связей, а особ.роль «горизонтальных» связей – между равными по должностями рук-лями и исполнителями. Все вышеук. треб-я и усл-я способны наиб.эф-но реализовать в тех группах (коллективах), кот. превращаются в «команды». Оказ-ся, команды способны обесп-ть достиж-е всех вышеперечисл. сост-щих в наиб. короткие сроки. 1. Люди, включаемые в группу, кот. д.стать «командой», подбираются на осн. 4 усл-й единения, предст. собой взаимн. последовательность: общ.цели, сходн.эмоции, близк.ценности. 2. Параметры единения опред-ют высок.ур. и «скорость срабатываемости», что не отвергает и не исключает более значительную совместимость в мини-группах (от 3 чел.). 3. Условие единения не д.б. антиподом и не д. исключать и отвергать многообразия точек зрения и выдвигаемых мнений. 4. Гл.основу общения (ком.отношений) сост.деловой стиль. Люди д.ценить друг друга за достоинства и проявить терпение к слабостям других. 5. Асторитет в группе опред. не должностями, а конкретн. заслугами, т.к. в «команде» опред-щим отношения между отд. людьми д.б. влияние, а не власть. 6. В команде «вертикальное» воздействие и формальные правила сводятся к минимуму, а осн. станосятся «горизонт.» договоренности и ком.взаимоотн-я как внутри группы, так и при внегрупповых связях. Создание люб. «команды» в орг-ции явл. процессом длительным и зависящ. от конкр.сит-ции, как в орг-циии так и вне ее.

20. Раскройте содержание анализа орг-ции по этапам: структуризация, систематизация, характеризация и оптимизация элементов и фирмы в целом.

Эф-ть работы мен-ров по упр-ю деят-ти фирмы зав. от их подготовки и ур. обоснованности методологии, используемой для реш-я проблем, т.е. от общ. принципов, подходов, методов и др. Системный хар-р мен-та доказан многими авторами. В кач-ве составляющих упр.воздействия можно рассматривать опред.ф-ции, составлящие из операций. Осн.ф-циями явл. планирование, орг-ция, оперативное рук-во и контроль. Осуществлять аналитич. и оптимизац. расчеты, опираясь на матем. аппарат и методы исслед-я операций при анализе «больших и сложных систем, к кот. относятся бизнес-системы и работа мен-ра. Доказана особн-сть и эф-ть использ-я методики комплексн.подхода к анализу сложн.систем в виде четырежшаговой послед-ти действий: **Шаг 1.** Структуризация системы – анализируемая система делится на сост.части (элементы), имеющие технологич. или некот. иную самостоят-ть. Затем устанав-ся сущест-е между частями устойч.отн-й. Напр., добыча, воставка и хранение сырья, технолог.составляющие переработки сырья и превращение его в товарный продукт, упаковка, перевозка, продажа, последпродаж.обслуж-е, утилизация, а при необх-ти и более мелкие части этих элементов. **Шаг 2.** Систематизация элементов – выявленные (структурир-ные) элементы и части системы группируются по каким-л. общим хар-рным признакам или критериям, а иногда и рейтинговой значимости в бизнесе (технологии). Напр, рассм-ся элементы, играющие осн., а затем вспомогат.роль, или послед-ть потребления разл.ресурсов. **Шаг 3.** Хар-ризация элементов и системы – систем-рованные структурн. элементы описываются (хар-ризуются) численными значениями (величинами). Напр., товар хар-ся параметрами размера, паспортными данными, гарант.сроком обслуж-я, ценой и др. **Шаг 4.** Оптимизация системы и элементов – в процессе оптимизации системы исполь-ся лучшие ее хар-ти и элементы. Напр., критерии себестоимости, время упр-я, кол-во исполнителей, объем расходы сырья и др. ресурсные показатели, улучшающие кач-во товара, его себестоимость, время его изготовления и др.

21. Покажите пути повыш-я эф-ти работы элементов в системе упр-я фирмы в целом.

Под системой упр-я (**СУ**) понимается взаимосвязанная совокупность элементов, подсистем и ком.отношений между ними, обеспеч-щих процесс целенаправл.упр-я. **Процесс упр-я** – целенаправлен.воздействие управляющего органа на управляющий объект. **Общ. принципы упр-я** фирмой – совокупность треб-й к системе упр-я, ее структуре, орг-ции упр.деят-ти, технологии упр-я и к осущ-ю процессов в упр-и незав-мо от специфики деят-ти орг-ции. В практике жизнедеят-ти фирмы система упр-я отдельно и специально, как правило, не строится, а образ-ся в значит. мере «стихийно» по мере создания и изменений, происх. при структурном построении фирмы. В подобн.случаях возникают усл-я, когда СУ перестает соотв-ть структуре фирмы и не способна адекватно и своевременно реагировать на внеш.среду или использ-ть возможности внутр.факторов. Для такой цели м.использовать элементы в виде «колеса» СУ, кот. облегчает процесс анализа элементов, их взаимн. соответсвия др. другу, а также возможность оптимизации СУ в целом. Положение эл-тов в «колесе» СУ м. представить в виде системы, где эл-ты расположены в опред.послед-ти (см. рис. ниже). Одним из важнейших критериев для оценки эф-ти упр.деят-ти явл. фактор своевременности, кот. м. хар-ться кк соответствие Ткр («критическое» время – это время, когда сущ-ет возм-ть управлять конкретным процессом деят-ти). В период времени до Ткр действия имеют практич.смысл, за его пределами дальнейш.действия нецелесообразны. Ест-но, что в процессе упр-я учитываются разл.параметры и элементы, напр., цели и задачи упр-я и др. Общ.принципы упр-я принято делить на принципы построения СУ и пр-пы обесп-я результативности упр-я. Рассм. их как общ.совокупность. 1. Выделение ф-ции упр-я из всей системы обеспечения жизнедеят-ти фирмы (в виде «целого» и четкого выделеных и обознач.элементов). 2. Конкретность получаемое результата (управленч. и «товарного»). 3. Единство построения

5. ф-ции СУ

6. методы упр-я

7. инфор

мация

8. тех. ср-ва

9. технология упр-я

10. структура

СУ

11. персонал

СУ

1. Система управления

2. процесс упр-я

и ф-ц-рования СУ «сверху-вниз»

и наоборот, по иерархич.

ур-ням и структурн.

элементам упр-я при их

взаимодействии. 4.

Единство усилий всех

мен-ров во имя дости-

жения поставленных целей

(линейных, функцион.,

обслуживающих, органы упр-я

и СУ в целом). 5. Постоянство контроля

и эф-ть ф-ц-рования СУ и плановый харакрет ее совершенствования.

22. Покажите сепецифику принятия реш-я в усл-ях: полной и опред.инф-ци, неполной и неопред. и при наличии рисковых ситуаций.

**Реш-е** – это выбор альтернативы. **Орг.реш-е** – это выбор, кот. д. сделать рук-ль, чтобы выполнить обяз-ти, обусловлен. занимаемой им должностью. Цель орг.реш-я – обеспечить движение к поставлен. пред орг-цией задачам. При принятии упр.реш-й всегда важно учитывать риск. Понятие «риск» использ-я здесь как ур-нь определенности, с кот. можно прогнозировать результат. В ходе оценки альтернатив и принятия реш-й рук-ль д. прогнозировать возм. результаты в разных обстоят-вах или стостояниях природы. По сути дела, реш-я принимаются в разных обстоят-вах по отнош-ю к риску. Эти обстоят-ва традиционно классифицир-ся как усл-я-определенности, риска или неопределенности. **Опредленность.** Реш-е принимается в усл-ях опред-ти, когда рук-ль в точности знает результат кажд. из альтернативных вариантов выбора. Примером опред.реш-я м.б. вложение избыточн. наличности в 10%-е депозитные сертификаты. Рук-ль знает, что за искл. возникновения крайне маловероятн. чрезвычайн. обстоятельств, вследствие чего федеральное правительство не сможет выполнить свои обязат-ва, орг-ция получит ровно 10% на вложенные ср-ва. Рук-ль м. на ближайшую перспективу точно установить какими будут затраты на пр-во опред. издения, поскольку арендная плата, ст-ть материалов и раб.силы известны или м.б. рассчитаны с высокой точностью. **Риск.** К реш., принимаемым в усл-ях риска, относ-я такие, результаты кот-х не явл. определенными, но вероятность кажд. результата известна. Наиб. желательн.способ опред-я вероятности – объективность. Вероятность объективна, когда ее м.определить математич.методами или путем статистич.анализа накоплен.опыта. Во многих случаях орг-ция не располагает достаточной инф-цией для объективн. оценки вероятности. однако, опыт рук-ва подсказ-ет, что именно может скорее всего случиться с высок. достоверностью. Реш-е компании о том, страховать или нет свой парт автомобилей – хор. пример реш-й, принимаем. в усл-ях риска. **Неопред-ть.** Реш-е принимается в усл-ях неопред-ти, когда невозможно оценить вероятность потенц.результатов. Это должно иметь место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что насчет них невозм-но получить достаточн. релевантную инф-цию. При этом м. использовать 2 осн.возм-ти. Во 1-х, попытаться получить доп.инф-цию и еще раз проанализировать проблему. Этим часто удается уменьшить новизну и сложность проблемы. Рук-ль сочетает эту доп. инф-цию и анализ с накоплен.опытом, способность к суждению или к интуиции. 2-я возм-ть – действовать в точн.соотв. с прошлым опытом, суждениям или интуицией и сделать предполож-е о вероятности событий. Это необх, когда не хватает времени на сбор доп. инф-ции, затраты на нее чересчур высоки. В ст-ть инф-ции следует включать время рук-лей и подчиненных, затрачен. на ее сбор, а также фактич.издержки, напр., связ. с анализом рынка, оплатой машинного времени, использ-ем услуг внеш. консультантов и т.п. Если инф. получить по приемлемой цене непросто, но такая возм-ть скоро появится, самое прав. для рук-ля – отложить принятие реш-я. Выгоды и издержки по больш.части субъективно оцениваются рук-лем, что, в особенности, относ. к оценке рук-лем ст-ти собств. времени и ожидаемых в результате принятия реш-я улучшений.

23. Охарактеризуйте соотношение внеш. и внутр. факторов в стратегич. планах, полных сроков планир-я и их различие в разл. сферах бизнеса.

Стратегич.планир-е – предст.собой набор действий и реш-й, предпринятых рук-вом, кот. ведут к разработке специфич. стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь орг-ции достичь своих целей. Согл-но Питеру Лоранжу, процесс стр.планир-я явл. инструментом, помогающим в прнятии упр.реш-й. Его задача – обеспечить нововведения и изменения в орг-ции в достаточной степени. Точнее, он видит 4 осн. вида упр.деят-ти в рамках процесса стр. планир-я: распределение ресурсов, адаптация к внеш.среде, внутр. координация и орг.стр.предвидение. **Распред-е ресурсов** - распределение орг.рес-сов, таких как фонды, дефицитн.упр.таланты, технолог.опыт. **Адаптация к внеш.среде** – компаниям необх. адаптир-ся к внеш. как благоприятн. возмож-тям, так и опасностям, выявить соотв. варианты и обеспечить эф-ное приспособление стратегии к окр.усл-ям. **Внутр.координация** – коорд-ция стр.деят-ти для отображения сильных и слаб.сторон фирмы с целью эф-ной интеграции внутр.опреаций. **Осознание орг.стратегий** – учиться на прошл.стр.реш-ях, на стором опыте. **Стратегия** – дельный всесторон. комплексн. план, предназнач. для того, чтобы обеспечить осуществ-е миссии орг-ции и достижение ее целей.Стр. план д. разрабат-ся скорее с т.з. перспективы всей корпорации, а не конретн. индивида. Стр.план обосновывается обширн. исслед-ями и фактич.данными. Стр.план д.б. разработан так чтобы не тол. оставаться целостным в теч-е длит. периода времени, но и быть достаточно гибким, чтобы при необх-ти м.б. осущ-ть его модификацию и переориентацию. 1-вым, самым существ. реш-ем при планир-и б. **выбор цели**, далее идет **миссия орг-ции** (четко выражен.причина ее сущ-я), **оценка и анализ внеш.среды**, **обследование внутр.сильных и слаб. сторон** **орг-ции**, **изучение стратегии**. Итак, после установления миссии и целей рук-во д. начать диагностич.этап процесса стр.планир-я. 1 шагом явл. изучение внш.среды (контр-ся внешние по отн-ю к орг-ции факторы, чтобы опред-ть возм-ти и угрозы), которые вкл. ответы на 3 вопроса: **1.** Где сейчас нах-ся орг-ция? **2.** Где, по мнению высш.рук-ва, д. нах-ся орг-ция в будущем? **3.** Что д. сделать рук-во, чтобы орг-ция переместилась из 1 положения в другое? **Влияние внеш.среды**: эк.факторы, политич.факторы, рын.ф., междунар.ф., конкуренция и т.д. **Обслед внутр. сильн. и слаб. сторон орг-ции** вкл. след. ф-ции: маркетинг, финансы (бух. учет), операции (пр-во), чел. ресурсы. **«Планир-е»** явл. опред-ем и обоснованием **«сроков вып-я планов»** (по этапам и в целом). Кажд. работа из все совокупности, предусм. планом и выстроен. в опред. послед-ть, м. получить некот. свой индексный номерной код (i, j), где i – некот. номер начала конкретной работы, а j – номер окончания работы. Кажд. функц.группа в процессе реализации предусм. планов и работ выполняет их в опред. «технологич.» последовательности, предусмотренной для данной группы. Др. группа реализует свою последовательность иногда незав-мо от 1-ой группы, а иногда для нее или после нее. Данная методология четко отработана в виде матем.аппарата («модели»), получила название метода «сетевого планир-я и упр-я», позволяющего рассчитать все необх. числен. значения как для кажд. работы, так и для всех их послед-ти в виде «продолжительности пути», выраж. суммарным временем Te = i=1Σj=n t(i,j).

На осн-и рассчитанных в ходе прогноза значений для кажд. работы выстраивается четкая технол.-ф-циональная последовательность планир. работы и вычисляется суммарно необх. время i=1Σj=n tom ( i,j).

Для всей последовательности выполняемых работ. Параллельные участки сравниваются по времени и в плане учит-ся max из параллельных очередностей.

24. Взаимосвязь полномочий в пирамиде мен-ров при стратегическом планировании и «зоны ответственности» разл.уровней рук-лей.

Мен-том доказано, что планир-е д.б. постоянным и непрерывным, сопровождаться наличием пост. целей у фирмы во времени. Поцессу планир-я д. предшествовать тщательный анализ «узловых» точек плана. **Цели стратегии**: персонал, кач-во, объем продаж, цена, система и структура. Общ. предварительная работа опирается на след. последовательность «шагов»: 1. изучение «узловых» элементов в виде факторов внутр.среды. 2. предв.анализ указ.факторов для прогнозир-я для послед. использ-я в планах. 3. выявление общ. страт.напр-я и осн. условий для детального планир-я предст.деят-ти на ближ.год. Методы работы мен-ров, участв. в процессе планир-я, значит-но зав. от того, какие уровни иерархии в нем, каково их число и квалификация (опыт работы по планир-ю). Фирма м. построить для себя св.систему планир-я и соотв. распределения в ней «зон ответственности», но рпедложенная система проверена практикой и для большинства «больших» фирм именно такое распред-е наиболее целесообразно (см. рис. ниже).

**Top** мен-ры несут отв-ть за орг-цию планир-я, формир-е плана фирмы, за срок планир-я и кач-во плана. Приведенные «зоны отв-ти» как бы определяют осн. «заказчика» и категорию лиц, кот. несет отв-ть за кач-во собранной для мен-ровт инф-ции и «приемлемость» плана для соотв. исп-телей. Планир-е д. соотв-ть специфике самих планов. Весьма условно в целях анализа специфики планир-я все планы м. разделить на «регулярные» (для стабильных орг.структур, действующих в рамках, опред-х Уставом) и социальные. В данном случае – «целевые комплексные программы» (планы), кот. наз-ся бизнес-планами. **Middle** мен-ры [отв. за: 1) Продажа. Задача – лучше продать свой товар. 2) Получение бóльшей прибыли путем экономизации и продаж. 3) Расширение клиентов. 4) Оптимизация коммуникаций и информаций по фирме. 5) Оптимизация делопроизводства. 6) Оптимизация нормативной базы.] (хар-но меньшее число сотрудников, т.к. этот уровень перегружен информацией, он ее должен переработать и передать в нужном направлении.), **Low** мен-ры [1) минимизация издержек по вверенному участку работы, 2) обучение или наставничество исполнителей на конкретном месте работы].

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Top  (отв.  за внеш.  среду) | Борьба за экономию ресурсов | Увел-е объема продаж | Нов. рынки, товары, технол-и, квалиф-я => нов. инвест-и |
| Middle (отв.  за внутр. среду) |
| Low (отв.  за внутр. среду) |
| t0 | t+1г. | t+2-5л. | t+5+10л. |

25. Взаимосвязь товарно-технологич., кадровой и финанс. стостявляющих в стратегич. планах.

Оценка внеш.среды форм-ся из неск. достаточно самостоят. частей, опред-щих общ. конечн. результат анализа: анализ общ. ситуации, так наз. «пятиугольник» анализа; SWOT-анализ. **Анализ общ. ситуации**, как правило, опред-ют как «PEST» – анализ в виде аббревиатуры осн. элементов в анализе: «P»-политика (влияние полит. ситуации на общ. и конкретн. бизнес-деят-ть, положение и отн-е людей в рез. воздействия полит. факторов на покупат. способность, изменения во вкусах, демограф. тенденции и др.); E-эк-ка (при эк.ситуации изучается не тол. состояние, но и хар-р развития в пределах прогнозируемых сроков – тенденции по отраслям и конкретн. факторам влияния); S-соц. среда (анализ-ся тенденции, происх-щие в сфере чел. отн-й в общ-ве: люди и политика, изм-я в стиле их жизни, разв-е соц. активности и др.); T-технол-я и техника (рассм-ся «положение» этих составляющих отн-но сост-я их «жизн. цикла», тенденции к замене на новые и возм. сроки такой замены). **«Пятиугольник»** анализа - уточнение и конкретизация получ. рез-тов в виде воздействия на конкр. обстановку в дан. рын. нише («отрасли»): поставщиков, потребителей, продаваемых товаров и предост. услуг и «угрозы» разл-ным сост-щим рын. отн-й. **SWOT**-анализ – наиб. распр. подход изуч-я сост-я и перспективы разв-я конкр. фирмы в виде «матрицы» системы взаимосвяз. факторов: сила, слабость, возможность и угрозы. Анализ параметров по кажд. из частей в системе с результатами анализа др. позволяют получить необх. для объективн. выводов по внеш.среде.

26. Покажите роль и значимость в инновац.процессах: простоты, полноты анализа, ориентации на господство на рынке и ориентации на конкретных клиентов, наличии четкого «ядра» инновации.

**Иннов.мен-т** – 1 из напр-й страт.упр-я, осущ-мого на высш. уровне рук-ва компании. Его целью явл. опред-е осн. напр-й науч.-тех. и пр-венной деят-ти фирмы в след. областях: разработка и внедрение нов. продукции (инн. деят-ть), модернизация и усоверш-е выпускаемой пр-ции, дальнейш. разв-е пр-ва традиц. видов пр-ции, снятие с пр-ва устаревш. пр-ции. Главное внимание в инн. мен-те уделяется выработке стратегии инн-ции и мер, напр. на ее реализацию. Разработка и выпуск нов. видов пр-ции станов-ся приоритетным напр-ем стратегии фирмы, т.к. опред-ет все ост. напр-я ее развития. Осущ-е инн. мен-та в целом предполагает: разработку планов и программ инн. деят-ти, наблюдение за ходом разработки нов. пр-ции и ее внедрением, рассм-е проектов создания нов. продуктов, проведение единой инн. политики, обеспеч-е материальн. рес-сами. обесп-е квалиф. персоналом, создание временных целевых групп для комплексн. реш-я инн. проблем – от идеи до серийного пр-ва пр-ции. Особ. заметно это в японских компаниях, кот. завоевали мир. рынок через разработку нов. видов пр-ции. Напр., комп-я «Сейко» 1-ой разр. часы на жидких кристалах, в рез. чего захватила крупнейш. часть мир. рынка. Комп-я «Хонда» создала высококач. модель небол., скоростн. мотоцикла, кот. вскоре стала доминирующей на мир. рынке в своем классе. Тем самым яп. комп-и стремятся за счет монополизации выпуска таких изд-й обесп-ть быструю амортизацию кап-ла и сохр. лидерство в опред. секторах рынка машин и оборуд-я. Одновременно они стремятся к значит. снижению издержек пр-ва в традиц. отраслях пр-ва. Обычно **науч.-тех. политика** **разрабат-ся по** **3 важнейш. напр-ям**: ориентация пр-ва на выпуск нов. товаров, ориент. пр-ва на быстрое тех. обновление выпускаемой пр-ции, ориент. пр-ва на выпуск традиц. товаров, явно устаревших, но пользующихся спросом на отд. рынках. **Осн. этапы процесса инн-ции**: 1. систематизация поступающих идей (сбор инф-ции о технол. изм-ях на рынке). 2. отбор выявлен. идей и выработка идей нов. продукта (опред. возм-ей и практич. реализации идей). 3. анализ эк. эф-ти нов. пр-та, разработка программы маркетинга (технич. разработка продукта, когда идея приобретает вид конкр. проекта). 4. создание нов. пр-та (разработка конкр. программы развития нов. пр-та с праспред-ем обяз-й по подразд-ям фирмы). 5. тестирование на рынке (тестир-е на органич. рынке в теч. не менее 3 мес. по цене и др. коммерч. усл-ям -> предост-е скидок с цены, кредит и др.) 6. принятие реш-я о внедрении нов. изд-я в пр-во (массовое, сериное) на осн. программы маркетинга по продукту (объем продаж, рентабельность пр-ции, степень удовлетворенности спросом, каналы и методы сыбта и т.д.).

27. Охарактеризуйте значимость осн. признаков классификации инноваций в соц. и технико-технологич. (и товарной) сферах по проблемным признакам.

**Иннов.мен-т** – 1 из напр-й страт.упр-я, осущ-мого на высш. уровне рук-ва компании. Его целью явл. опред-е осн. напр-й науч.-тех. и пр-венной деят-ти фирмы в след. областях: разработка и внедрение нов. продукции (инн. деят-ть), модернизация и усоверш-е выпускаемой пр-ции, дальнейш. разв-е пр-ва традиц. видов пр-ции, снятие с пр-ва устаревш. пр-ции. Главное внимание в инн. мен-те уделяется выработке стратегии инн-ции и мер, напр. на ее реализацию. Разработка и выпуск нов. видов пр-ции станов-ся приоритетным напр-ем стратегии фирмы, т.к. опред-ет все ост. напр-я ее развития. Осущ-е инн. мен-та в целом предполагает: разработку планов и программ инн. деят-ти, наблюдение за ходом разработки нов. пр-ции и ее внедрением, рассм-е проектов создания нов. продуктов, проведение единой инн. политики, обеспеч-е материальн. рес-сами. обесп-е квалиф. персоналом, создание временных целевых групп для комплексн. реш-я инн. проблем – от идеи до серийного пр-ва пр-ции. Особ. заметно это в японских компаниях, кот. завоевали мир. рынок через разработку нов. видов пр-ции. Напр., комп-я «Сейко» 1-ой разр. часы на жидких кристалах, в рез. чего захватила крупнейш. часть мир. рынка. Комп-я «Хонда» создала высококач. модель небол., скоростн. мотоцикла, кот. вскоре стала доминирующей на мир. рынке в своем классе. Тем самым яп. комп-и стремятся за счет монополизации выпуска таких изд-й обесп-ть быструю амортизацию кап-ла и сохр. лидерство в опред. секторах рынка машин и оборуд-я. Одновременно они стремятся к значит. снижению издержек пр-ва в традиц. отраслях пр-ва. Обычно **науч.-тех. политика** **разрабат-ся по** **3 важнейш. напр-ям**: ориентация пр-ва на выпуск нов. товаров, ориент. пр-ва на быстрое тех. обновление выпускаемой пр-ции, ориент. пр-ва на выпуск традиц. товаров, явно устаревших, но пользующихся спросом на отд. рынках. **Осн. этапы процесса инн-ции**: 1. систематизация поступающих идей (сбор инф-ции о технол. изм-ях на рынке). 2. отбор выявлен. идей и выработка идей нов. продукта (опред. возм-ей и практич. реализации идей). 3. анализ эк. эф-ти нов. пр-та, разработка программы маркетинга (технич. разработка продукта, когда идея приобретает вид конкр. проекта). 4. создание нов. пр-та (разработка конкр. программы развития нов. пр-та с праспред-ем обяз-й по подразд-ям фирмы). 5. тестирование на рынке (тестир-е на органич. рынке в теч. не менее 3 мес. по цене и др. коммерч. усл-ям -> предост-е скидок с цены, кредит и др.) 6. принятие реш-я о внедрении нов. изд-я в пр-во (массовое, сериное) на осн. программы маркетинга по продукту (объем продаж, рентабельность пр-ции, степень удовлетворенности спросом, каналы и методы сыбта и т.д.).

28. Структура построения актива бух.баланса предприятия в РФ по степени ликвидности.

Говорят, что **баланс** выглядит так, как если бы аудиторы пронеслись по компании в назначенный деть и час, составит список всего, чем владеет компания, и приписам ст-ть каждому элементу. Подсчитав активы компании, аудиторы затем составляют список всех неоплаченных обяз-в компании. Прикинув т.о. все, чем владеет компания, и все, что она должна, аудиторы называют разницу между этими 2 величинами чистой ст-тью или чистыми активами компании. Чист. ст-ть компании – бух. оценка ст-ти инвестиций акцонеров в активы компании. Это похоже на то, как Вы владеете домом, читая ст-ть кот. равняется ст-ти самого здания за вычетом ипотечного кредита. Чист. ст-ть – это, иначе говоря, есть кап-л акционеров или просто кап- компании. **Активы** – это то, во что фин. мен-ры вклад-ют деньги в надежде получить доход. Активы – это то, что принаджлежит компании, имеет ст-ть, а при использ-и м. приносить прибыль. Для того чтобы тот или иной актив м.быть занесен в баланс, он должен: обладать способностью генерировать прибыль, подвергаться контролю и использ-ся пр-ве. Активы бывают текущие и фиксированные. К **текущим активам** относ.: деньги и их эквиваленты, дебиторская задолженность, запасы. К **фиксиров. активам** относ.: земля, здания, машины и оборуд-е, незаверш. строит-во, амортизация. Приобретая ресурсы (активы) мен-ры надеются на то, что данный вид ресурсов будет приносить доход. Контроль за ресурсами хорош тем, что им можно пользоваться лишь в случае необх-ти. 3-я хар-ка – право исполь-ть ресурсы в пр-ве, опред-ся и особенностями, и сложивш-ся традициями конкр. пр-ва. В аналитич. балансе активы перечисляются в порядке ликвидности или в зас. от времени, кот. необх. для их обращения в деньги. **Ликвидность** – это мера, с пом. кот. оценивается способность предпр-я платить по своим краткосрочным обязательствам. Высок. ликвидность очевидно обеспеч-ся высок. текущ. активами, соотнесенными с тек. обяз-вами, а также высок. долей ликвид. тек. активов, представленных денежной наличностью и дебиторской задолженностью.

29. Формула расчета коэффициента текущей ликвидности.

**Ликвидность** – это мера, с пом. кот. оценивается способность предпр-я платить по своим краткосрочным обязательствам. В практике фин.анализа исп-ся 3 коэф-та ликвидности: текущий коэф. или **коэф. тек. лик-ти**, **коэф. срочной лик-ти**, а также **коэф. критической лик-ти**. Эти коэф-ты предназнач. для того, чтобы оценить реальн. способ-ть предпр-я своевременно выполнить тек. обяз-ва. Коэф. тек. лик-ти – есть просто соотн-е между тек. активами и тек. пассивами. Разница между большим и малым предприятием в нашем примере очевидна, если подсчитать тек. коэф. для этих двух компаний. Этот коэф-т очевидно демонстрирует, что у болього предприятия ликвидность меньше, чем у малого.

Тек. коэф-т лик-ти = Тек.активы/Тек. пассивы.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| внеоб.  активы | Актив |  | Пассив | собств. кап-л |
| нематер. осн. ср-ва (матер.активы)  долгосроч. фин. влож-я | устав.кап-л, резерв, прибыль прош. лет и тек. года |
| оборотн.  активы | запасн.деб.задолж. | долгосроч. обяз-ва (>1г.) | заемный кап-л |
| ден.ср-ва,  касса, банк р/с,  краткосроч. ц/б | краткосроч.обяз-ва (на 3-9 мес.):  -текущие; -кредитор. задолж.; - долг. поставщикам, налоги, з/п |
|  | Итого: влюта баланса | | |  |

30. Осн. ф-ции финансового менеджера предприятия.

**Фин.мен-р** – упр-щий фин. ресурсами предприятия. В его обяз. входят: опред-е фин. структуры предп-я и его потреб-ей в ден. ср-вах; выявление альтернативн. фин. источников и их оценка; практич. получ-е фин. рес-сов из выбранных источ-ков; контроль за исполь-ем получ. ден. ср-в; обесп-е приращения ден.ср-в в ходе их циклич. движения (см. рис. ниже).

**Фин.мен-р** д. стремиться к максим-ции рын. (эк.) ст-ти компании, т.е. все усилия фин. мен-ров д.б. напр. на рост доходности кап-ла компании, тем самым не рост эк.ст-ти (т.е. тек. ст-ти будущих доходов предприятия). **Сфера интересов** фин.мер-ра: Орг. аспекты деят-ти компании, ее фин. стратегии и рычаги упр-я, фин. планир-е и прогнозир-е, упр-е рабочим кап-лом, работа с цен.бумагами, принятие инвест. реш-й, междунар. аспекты деят-ти своей компании (напр., умение работать с валютой и рисками на межд. фин. рынках). Фин. мен-ры бывают разными. Есть гл. фин. мен-р, есть функциональны и линейный мен-р. **Фин.дир-р** – это гл. фин. мен-р, кот. отв. за всю фин. деят-ть компании. Он м. делегировать отв-ть по многим напр-ям фин. деят-ти контролеру и казначею. **Контролер** занимается теми напр-ями, кот. требуют зананий бух.учета, по своим ф-циям он приравнивается к рос. гл.бух-у. **Казначей** отв. зат финансир-е и инвестиции, выступает посред-ком между компанией и рынками кап-ла. Распределение ф-ций между фин. мен-рами: **Фин.дир-р** – долгосрочное планир-е, кот. отражает фин. треб-я и стратегич. упр-е;;участие в форм-и сратегии, подготовка и оценка перспект. бюджетов; распределение чист. дохода, опред-е нормы кап-лизации прибыли, политика дивидендов; оценка инвест. проектов; опред-е структуры кап-лов, форм-е политики займов, выбор эф. фин. инструментов; реструктуризация предпр-я, слияние, присоединение и т.д. **Казначей** – упр-е ликвидностью и рабочим кап-лом; взаимоотн-я с кредиторами; упр-е цен. бумагами; упр-е заемным кап-лом; страх. деят-ть; упр-е запасами; операции с недвижимостью; налоговое планир-е и т.д. **Контролер** – орг-ция бухучета; анализ прибыли; анализ цен; анализ учета и затрат; составление фин. отчетности; орг-ция контроля за движением ден.ср-в; налог. платежи; внутр. аудит; упр-е дебиторами и кредиторами; кассовые операции и т.д.

«Цикл движ-я ден. ср-в»

Изм-я в акционер. кап-ле

Деньги

Дебиторская задолж-ть

Запасы

Фиксирован. активы

Налоги

Дивиденды

Изм-я в пассивах

Проценты

инвестиции

производство

сбор денег от дебит-ов

продажа в кредит

амортизация