**1.Сущность и функции орг. культуры. Виды орг. культур.**

Это сов-ть связей, поддерживающая организ-ое отн-ние людей в соц. орг-ции.

Орг стр-ра основана на:

1. обычаях, традициях и вере.

2. индив-ых и груп-ых интересах.

3. стиле рук-ва

.4. сложившихся особ-тях поведения перс-ла.

При рассм-нии орг кул-ры выделяют:

1.орг куль-ру личности (реакция личности на внеш. возд-ия – это приоритет личных инт-ов, приор-т потребностей и интр-ов компании, приор-т общих потр-ей интер-ов личности и компании).

2. орг куль-ра группы.

3. орг куль-ра компаний (здесь есть спец. набор элем-ов орг культ-ры - форма одежды, использ-ие символики).

Орг культ-а форм-ся в рез-те долговр-ой практ-ой деят-ти, естеств-ый отбор наилучших норм правил и стандартов, сущ-их в орг-ции, деят-ть рук-ля или собств- ка по формир-ю норм, правил и стандартов в орг-ции, приход в несложив-ся коллектив неформ-го лидера, обладаю-го сильным влиянием на окруж-их.

Вовлечение сотр-ок в орг культ-ру компании проис-т на след-их уровнях: фрагментарный, ассоциативный, выстраданный.

Выделяют неск-ко типов орг. культур:

1. Бесспорная-хар-ся небольшим кол-вом осн-ых ценностей и норм и неукосн-ой ориент-ей на них. Она является закрытой.
2. Слабая-практически не сод-ит обших ценностей и норм. Это разъединяет сотр-ов орг-ии, затрудняет процесс упр-ия.
3. Сильная-открыта влиянию как изнутри, так и извне, активно ассимилирует все лучшее, откуда бы оно не исходилои становится сильнее.

Сила орг. культуры опр-ся 3 факторами:

1. ясность приоритетов культуры;
2. степень разделенности кул-ры;
3. кол-во важных предположений, разделяемых отд-ми раб-ми.

Функции орг. кул-ры:

* + охранная сост. в созд-ии барьеров от нежелат-ых внеш. возд-ий
	+ интегрирующая, т.е. объед-ет людей в их повсед-ой д-ти
	+ регулирующая – поддержание необ-ых правил и норм
	+ адаптивная-обесп-ет взаимное приспособ-ие людей др. к др и к орг-ии
	+ ориентирующая, т.е. напр-ет д-ть орг-ии и ее уч-ов в нужное русло
	+ мотивац-ая-создает необ-ые стимулы
	+ ф-ия форм-ия имиджа орг-ии

**2. Особенности российского менеджмента. Основные различия российского и зарубежного менеджиента.**

|  |
| --- |
| **Факторы, благоприятствующие и затрудняющие использование западной модели менеджмента** |
| **Затрудняющие** | **Благоприятствующие** |
| 1. Регионально-политический аспект развития экономики России (процессы развития рыночных механизмов происходят неравномерно по разным регионам) | 1. Опыт государственного регулирования экономики. Необходимо использовать его позитивные стороны в управлении  |
| 2. Система подготовки профессиональных кадров в области менеджмента при бурном ее развитии все равно находится в стадии становления  | 2. Фундаментальная подготовка кадров в системе образования |
| 3. Отсутствие собственных традиций организационной культуры (таких ярких как в Японии и США) | 3. Высокий научно-технический потенциал |
| 4. Деформированная структура современной экономики России (много крупных производств, мало развитии предприятия малого и среднего бизнеса) | 4. Опыт освоения высоких технологий |
| 5. Существование в России традиций технократического подхода к управлению (внимание руководителя направлено на проблемы производства в ущерб социально-психологической мотивации персонала) | 5. Склонность к благотворительности и спонсорству |
| 6. Особенности российского менталитета | 6. Особенности российского менталитета |

Россия сейчас находится в положении "догоняющего" и вынуждена идти революционным путем к освоению методов современного менеджмента.Российские менеджеры должны не только изучать науку и практику менеджмента, но и знать суть западной и восточных культур (Россия является евроазиатской страной). Без этого невозможно совершенствовать собственный стиль руководства, повышать имидж, создавать условия для повышения конкурентоспособности предприятия.В отличие от Запада у нас работа в группе плохо структурирована, плохо расписаны обязанности и функции каждого работника.В России конца 80-х годов опоздание или уход с работы ранее установленного срока, мелкое воровство, низкое качество продукции – стали нормальным явлением и сохранились вплоть до сегодняшнего дня. Исходя из этого в систему национального менеджмента придется вносить поправки на борьбу с опозданиями, “несунами”, вводить новые методы повышения качества.В результате адаптированные теории, слабо учитывающие специфику российской действительности, не смогут дать российской экономике то, что от них ожидают.Учитывая крайности русской души, положения западной теории и практики менеджмента могут быть доведены до абсурда.

Поэтому особенность русского менеджмента видится нам в его гибкости, приспособляемости, маневренности, диалектичности. Его формирование должно начаться с микроуровня, т.е. строиться конкретно на каждом предприятии и учреждении. Это значит, что наличие переходной экономики предполагает адекватную систему менеджмента с длительным периодом становления. Последняя должна учитывать: 1) устоявшийся дуализм менталитета; 2) его различия в разных регионах; 3) огромные просторы страны.

**3.Контроль в системе менеджмента: сущность, необходимость, виды.**

**Контроль** – это процесс установления отклонения от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности.

С помощью контроля руководство определяет, правильны ли его решения, не нуждаются ли они в корректировки; контроль обнаруживает ошибки в деятельности, следовательно, создает возможность их устранить, исправить, чтобы выполнить типовые задания и достичь поставленных целей; он используется для стимулирования успешной деятельности. *Таким образом, контроль можно определить как процесс обеспечения организацией своих целей.* Функцию контроля выполняет каждый руководитель, это неотъемлемая часть его должностных обязанностей. Объектом контроля выступает организация. Внутри организации контролю подвергаются проходящие в ней процессы и отдельные элементы системы. Субъектами контроля выступают как менеджеры, так и государственные органы.

Различают такие виды контроля: предварительный, текущий, заключительный (итоговый).

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работы. Само планирование и создание организационной структуры позволяют осуществить предварительный контроль. Строгое соблюдение правил и процедур при выработке планов, четкое составление должностных инструкций, эффективное доведение формулировки целей до подчиненных – все это способ убедиться, что планы будут реализованы, а структура будет работать так, как задумано.

Текущий контроль осуществляется непосредственно на стадии хозяйственного процесса. Его объектом явл-ся подчиненные, а субъектом – их начальники. Задача этого контроля – своевременно выявить и скорректировать отклонения, возникающие в ходе работы, от заданных параметров. Таким образом, контроль дает возможность своевременно реагировать на меняющиеся факторы.

Заключительный контроль осуществляется после выполнения работы. Фактически полученные результаты сравниваются с установленными ранее. Несмотря на то, что вмешаться в работу уже нельзя, этот контроль необходим. Он показывает каких результатов добились люди, вскрывает упущения и недостатки в работе. Роль этого вида контроля заключается в следующем:

- он создает информацию для дальнейшего планирования;

- способствует мотивации.

**4.Инновация как объект менеджмента.**

Инновация – это продукт (товар или услуга) научной деятельности, в результате применения которого в производстве происходят коренные изменения, влекущие за собой кардинальные организационно- распорядительные и производственно-технологические преобразования. Кроме того, инновация включает в себя такие понятия как нововведение и новшество.

Понятие **«новшество»(новация)**, происходящее от англ. *invention,* принято определять как новую идею, которая в процессе разработки может быть реализована в новый продукт, новую технологию, новый метод и т.п. Понятие **«инновация»(нововведение)**, в англ. *innovation*, следует понимать как новый или усовершенствованный продукт или технологию, созданную в результате использования новшества и реализуемую на рынке или внедренную в производственную, управленческую или иную деятельность.

Т.о. под инновациями принято считать конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде 1) нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, 2) нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, 3) нового подхода к социальным услугам.

В зав-ти от хар-ра концепции, на кот. основаны инновации, разл-ют:

* ин-ии с технолог-ой доминантой
* ин-ии с маркетинговой дом-ой

По степени новизны:

* базисные или радикальные
* модифицирующие
* фиктивные

По сфере функц-го применения:

* технические
* эконом-ие
* соц-ые
* образ-ые и т.д.

По причине возникновения:

* реактивные
* стратегические

Инновац-ый процесс представляет собой процесс создания, внедрения и распространения инноваций. Инновац-ое разв-ие в соврем-ых усл-ях явл-ся неотъемлемой частью д-ти орг-ии, т.к. способ-ет повышению уровня конкурент-ти продукта или услуги и конкурентосп-ти орг-ии в целом.

**5.Мотивация: понятие, виды, концепции.**

Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека к правильному использованию стимулов к труду.

**Мотивы** - это совокупность психических движущих причин, обуславливающих поведение, действие и деятельность людей. В основе мотивов лежат потребности, интересы, склонности и убеждения. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, как это действие будет осуществлено. Понимание мотивов дает возможность менеджеру осознать субъективные движущие причины, которыми руководствуется человек в своей деятельности.

Поведение человека определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Менеджер зная то, какие мотивы лежат в основе действий его подчиненных, может попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком.

Мотивация составляет сердцевину и основу управления человеком.

**Мотивирование** - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Раздражение мотивов происходит под вниманием стимулов. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей "раздражения", вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов выступает то, что человек желал бы получить в результате определенных действий. Различают 4 основные вида стимулов: принуждение, материальное, моральное поощрение и самоутверждение.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется **стимулированием**.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования, но, как правило, не все экономисты указывают на данное отличие. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование является одним из методов мотивации.

Вознаграждение – то, что человек считает ценным для себя. Ожидаемая ценность вознаграждения в мен-те анз-ся валентностью.

 Современные концепции мотивации вкл-ют 2 ватианта:

* содержательная концепция мотивации, заним-ся изучением потреб-ей
* процессуальная – основывается на форм-ии поведения чел-ка в группе.

**6.Деловые мероприятия.**

**Диалогические** виды:

* **Деловой разговор** - кратковременный контакт, преимущественно на одну тему.
* **Деловая беседа** - продолжительный обмен сведениями, точками зрения, часто сопровождающийся принятием решений.
* **Переговоры** - обсуждение с целью заключения соглашения по какому - либо вопросу.
* **Интервью** - разговор с журналистом, предназначенный для печати, радио, телевидения.
* **Дискуссия**;
* **Совещание** (собрание);
* **Пресс-конференция**.
* **Контактный деловой разговор** - непосредственный, "живой" диалог.
* **Телефонный разговор** (дистантный), исключающий невербальную коммуникацию.

В прямом контакте и непосредственной беседе наибольшее значение имеют устная и невербальная коммуникации.

Беседа или передача сообщений по телефону являются самыми распространенными формами коммуникаций, их отличает непосредственный контакт и большое разнообразие способов общения, что позволяет без труда сочетать деловую (формальную) и личную (неформальную) части всякого сообщения.

**Письменные** виды делового общения - это многочисленные служебные документы: деловое письмо, протокол, отчет, справка, докладная и объяснительная записка, акт, заявление, договор, устав, положение, инструкция, решение, распоряжение, указание, приказ, доверенность и др.

По содержанию мероприятия могут быть разделены на:

* **Материальное** - обмен предметами и продуктами деятельности;
* **Когнитивное** - обмен знаниями;
* **Мотивационное** - обмен побуждениями, целями, интересами, мотивами, потребностями;
* **Деятельностное** - обмен действиями, операциями, умениями, навыками.

По средствам общения возможно деление на такие четыре вида:

* **Непосредственное** - осуществляемое с помощью естественных органов, данных живому существу: руки, голова, туловище, голосовые связки и т.д.;
* **Опосредованное -** связанное с использованием специальных средств и орудий;
* **Прямое -** предполагает личные контакты и непосредственное восприятие друг другом общающихся людей в самом акте общения;
* **Косвенное -** осуществляется через посредников, которыми могут выступать другие люди.

**7.Содержательные и процессуальные теории мотивации.**

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Одним из первых, из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию, был Абрахам Маслоу . Создавая свою теорию, Маслоу признавал, что потребности можно разделить на пять основных категорий.

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем 3. Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, — это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо.

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

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

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида МакКлелланда. Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. Потребность успеха удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения.

Мотивация на основании потребности в причастности. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения.

Фредерик Герцберг разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях, разделив их на две большие категории, которые он назвал «гигиеническими факторами» и «мотивирующими фак-ами».

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивирующие фак-р — с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой.

Теория ERG Альдерфера

1. **потреб-ть сущ-ия**
2. **потреб-ть связей(признание,устан-ие связей с окр. средой)**

Процессуальные теории мотивации рассматриваются, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого рез-та.

ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ означает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда.

ПОРТЕР И ЛОУЛЕР разработали комплексную процессуальную теорию мотивации включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

**8.Модели поведения руководителей.**

Один из известнейших исследователей в области теории управления Пири Минцберг, изучая хар-р и содержание работы менеджеров, выделил одну общую черту управленческой работы – так называемые роли руководителей. В своих работах Минцберг выделяет 10 ролей, к-ые в зависимости от уровней управления рук-ли в разной степени принимают на себя. Они подразделяются на три большие категории:

1. *Межличностные роли*:
* Рук-ли; хар-р деят-ти: действия связанные с положением.
* Лидер; хар-р дея-ти: все управленческие действия с учетом подчиненных.
* Связующее звено; хар-р деят-ти: переписка, участие в совещаниях на стороне, работа с внешними организациями, лицами.
1. *Информационные роли*:
* Приемники информации, осуществляет действия, связанные с получением информации
* Распространитель информации; рассылка почты по организациям с целью получения информации, проведение обзоров, бесед.
* Представитель информации; участие в заседаниях, почтовые отправители, устные выступления.
1. *Роли по принятию решений*:
* Предприниматель; участие в совещаниях с обсуждением стратегии совершенствования деятельности.
* Устраняющий нарушения; обсуждение стратегических и текущих вопросов.
* Распределитель ресурсов; составление графиков, составление и выполнение бюджетов, прогнозирование работы подчиненных.
* Ведущий переговоры; ведение переговоров.

Все три категории взаимосвязаны и взаимодействуют для создания единого целого, в следствии чего складываются объем и содержание работы менеджера, какой бы хар-р ни носила организация, в к-ой он работает.

**9,53.Коммуникации в деятельности человека и организации+коммуникационный процесс.**

Комм-ции – это взаимод-е между людьми, это процесс обмена инф-цией и передача свед-ий между отд-ми людьми или их группами.Ком-ции сост-ют 80% времени менедж-ра.

Ком-ции как явление – это установл-е нормы и сис-ма документооборота.

Ком-ция как процесс – это отн-ния раб-ов, а также отн-я между чел-ом и информац-ми техноло-ями.

Ступени против-чий при ком-циях:

1. Различия – когда рук-ль и подч-ый во многом соглаш-ся, но есть небольшие различия.

2. Полиризация – общие цели, но разл. ср-ва и методы. Различия и полиризация – естес-ые произ-ые отн-ния в орга-ции.

3. Столкновение – подч-ый и рук-ль сходятся только в части общих целей. Может вызываться либо разл-ем в профес-зме, либо переход на пр-во нового изделия, либо низким уровнем упарвл. образования у рук-ля.

 4. Антогонизм – полное непонимание.

Элеме-ты ком-ций:

1. источник (стр-ки со своими идеями, целями);

2. кодирование (перевод идей в общие образы);

3. канал или передаточный мех-зм (устное, письм-е обращение, телефон)

4. обратная связь;

5 помехи и барьеры (неправ-ое понимание).

Типы ком-ций:

* внутриличностная ком-ция (общение чел-ка с самим собой);
* межличностная ком-ция (общение люд. др. с др-ом);
* ком-ция в малой группе (10-12 чел);
* обществ. ком-ции (выступ-щий доводит инф-цию до слуш-лей напр. лекция и нет обратной связи);
* внутренняя оперативная ко-ция (ком-ция кот явл. частью корпорат-го общения (передача док-ов);
* внеш. оперативная ком-ция (ком-ция с внешней средой);
* личностная ком-ция (случайный омен инф-ией между людьми при встрече).

Факторы влиящие на ком-ции: должностное положение, стиль упр-ия, разделение труда.

Системы связей: постлед-ая связь п.с. опред. цепочку (потоки инф-ции строго опред-ны), веерная (одинаковая инф-ция перед-ся разл-ым участникам, круговая.

**11.Характеристики формальных и неформальных орг-ий.**

На основании Крит-я формализации выдел-ся:

Форм. орг-ции, имеющие четко поставл-ые цели, формализ-ые правила, стр-ру, связи. (все орг-ции бизнеса, гос-ыеи м/днарод-ые институты и органы). Они регистр-ся в ос. органах в устан-м законом порядке и могут иметь статус юр. или неюр. лица. Осн-й ф-цией являя-ся выполнение конкр-х задач и достиж-е целей ог-ции. Отнош-я мд людьми регул-ся различного рода норм-ми док-ми: зак-ны, постан-я, прик-ы, распор-я.

Неформ. орг-ции, работающие без четко опр-х целей. правил и стр-р. (все институты семьи, дружбы, неформ-х отн-й м/д людьми). Они не регистр-ся в гос. органе. Эти орг-ции созд-ся на базе общих интересов. Они имеют лидера и не ведут фин-хоз-й деят-ти, напр-й на получ-е прибыли. Отнош-я формир-ся на основе личных симпатий.

Признаки неформ. орг-ций: 1. Соц. контроль – устаовление и укрепление норм – групповых эталонов приемлимого и неприемлимого поведения. 2. Сопротивление переменам. 3. Неформ. лидеры выполняют 2 первостепенные ф-ции: помогает группе в достиж-ии ее целей поддерж-ет и укрепл-т ее сущствование.

Способы влияния неформ-й группы на деят-ть орг-ции: 1. неофиц-ое общение (та называемый тайный телеграф) 2. способность дейтсвоват или бездействовать 3. несанкц-ное устанвление произв-х норм.

Причины вступление в неформ. орг-ции: чувство принадл-ти, взаимопомощь, защита, общение, симпатия.

Для того, чтобы заставить работать неформ. орг-цию на себя мен-р должен:

1. соглас-ся и принять тот факт, что неформ. орг-ция сущ-ет
2. попыт-ся понять, насколько неформ. орг-ция может быть ценной, чтобы помочь достичь целей мен-ра
3. выявить неформ. лидеров и упр-ть ими
4. бъед-ть цели неформ. и форм. орг-ции
5. осознать и смириться с тем, что вне зависим-ти от того, что он делает, неформ. орг-ции продолжают сущ-ть.

**12. Профессиональная и управленческая этика.**

Деловая этика базируется на уважении интересов не только своей фирмы, но и партнеров, клиентов и общества в целом. Данное правило распространяется также на конкурентов – запрещается наносить им ущерб приемами, выходящими за рамки конкурентной борьбы. Этика выступает за получение благ максимальным числом участников рынка и равные возможности доступа к ним. Основа современной деловой этики – социальный контракт (неформальное соглашение компании и ее внешнего окружения о единых нормах поведения) и социальная ответственность фирмы (максимальное использование ее преимуществ и сведение к минимуму недостатков, которые затрагивают как участников бизнеса, так и общество в целом).

Этика бизнеса действует на трех соподчиненных иерархических уровнях.

1. Мировой уровень (гипернормы). Эти нормы основаны на общечеловеческих ценностях и зафиксированы в “Принципах международного бизнеса” – всемирном этическом кодексе, принятом в 1994 г. в Швейцарии представителями ведущих компаний и консультантами бизнеса из США, Западной Европы и Японии. В сжатом виде они сводятся к социальной ответственности бизнеса (создание общественных благ, рабочих мест, повышение уровня жизни клиентов, служащих и акционеров, а также населения в целом); модернизации технологий, методов производства, маркетинга и коммуникаций; повышению доверия к бизнесу; уважению правовых норм и обеспечению равных возможностей в конкуренции; признанию верховенства этических норм (некоторые сделки, разрешенные законом, могут быть неприемлемы с точки зрения морали); содействию свободе многосторонней торговли; уважительному отношению к окружающей среде; отказу от противозаконных действий (взяточничества, отмывания денег, продажи оружия террористам, наркоторговли)

2. Макроуровень (в масштабе отрасли или национальной экономики). Это гипернормы и близкие к ним этические постулаты, реализуемые в отраслевых или национальных кодексах этики бизнеса (например, “Двенадцать принципов ведения дел в России”). Речь идет об уважении частной собственности и рыночной конкуренции, достоверности информации, отсутствии несправедливой дискриминации на рынке труда. Социальные контракты заключаются на макро- и микроуровнях.

3. Микроуровень (в масштабе отдельной фирмы и ее клиентов). Это принципы доверия и отсутствия дискриминации в отношениях между поставщиками и покупателями, персоналом и администрацией, менеджерами и акционерами и т.д

**13.Подготовка и проведение переговоров:основные правила.**

Переговоры фактически происходят каждый день в деловой сфере, в семье, и даже в суде, но вести их как следует нелегко.

 Существуют три метода ведения переговоров: мягкий, жесткий и принципиальный.

 Мягкий метод. Мягкий по характеру человек желает избежать личного конфликта и ради достижения соглашения с готовностью идет на уступки.

 Жесткий метод. Жесткий участник переговоров рассматривает любую ситуацию как состязание воли, в котором сторона, занявшая крайнюю позицию и упорно стоящая на своем, получит больше. Он хочет победить, но часто кончается тем, что он вызывает такую же жесткую ситуацию, которая изматывает его самого и его ресурсы, а также портит его отношения с другой стороной.

 Метод принципиальных переговоров состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их

качественных свойств, то есть исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может найти или нет каждая из сторон.

 Этот метод полагает, что вы стремитесь найти взаимную выгоду там, где только возможно, а там, где ваши интересы не совпадают следует настаивать на таком результате, который был бы основан на каких- то справедливых нормах, независимо от воли каждого из сторон.

 Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между

участниками переговоров.

 Метод принципиальных переговоров является стратегией, предназначенной

для достижения всех целей.

Деловое общение требует соблюдение след. основных принципов. Шесть способов расположить к себе людей: улыбайтесь, проявляйте искренний интерес к др. людям, называть людей по имени и отчеству, говорить о том, что интерересует собеседника, быть хорошим слушателм, давать другим почувствовать их значимость. При обсуждении спорных вопрос следует придерживать след. правил: уклоняться от спора, проявлять уважение к собеседнику, придерживаться дружелюбного тона. проявлять уважение к мнению другого, проявлять сочувствие к чувствам соб-ка, понять точку рения и моивы поведения соб-ка, дать соб-ку выговориться. встать на т.зр. другого, если не правы, то признать это, убеждать, создавать впечатление, что идея принадлежит соб-ку, задавать вопросы так, чтобы соб-к отвечал да, иллюстрировать идеи, взывать к благородным побуждениям, бросать вызов. Способы оказания влияния на людей без нанесения обиды: критику начинать с похвалы, взять часть вины на себя, делать амечания в косв. форме (осуждать плохие рез-ты, а не чел-ка), вдохновлять людей: хвалить за самый скромный успех, стараться убеить, что он способен на горадо большее, давать указания в форме просьбы, сообщать непряитные вещи: дать возм-ть чел-ку сохранить веру в себя, отказывая людям, стараться подсластить пилюлю.

**14.Власть и влияние. Влияние через участие и убеждение.**

**Власть** – возможность влиять на поведение других людей. Чтобы обладать властью, руководитель должен иметь возможность держать под своим контролем что-либо имеющее значение для исполнителя, то что создаст его зависимость. Власть основывается на обращении к активным потребностям исполнителя.

**Влияние** – это любое поведение одного ч-ка, к-ое вносит изменения поведения, отношения, ощущения другого ч-ка. 2 формы влияния:

1. Влияние путем убеждения – это эффективная передача своей точки зрения. Используя убеждения, рук-ль признает зависимость от исполнителей. Способность влиять путем убеждения зависит от следующих факторов: рук-ль должен заслуживать доверие; любая организация должна учитывать интеллектуальный уровень подчиненного; цель, к-ую ставит перед собой рук-ль не должна противоречить системе ценностей его подчиненных. Самая слабая сторона такого влияния – это медленное воздействие и не определенность. Самое большое преимущество заключается в том, что выполнение работы человека, на к-го влияют таким образом не нужно будет проверять, т.к. он по всей вероятности посторается выполнить больше, чем минимальные требования, потому что подчиненный считает, что эти действия получат удовлетворить его потребности на многих уровнях.
2. Влияние через участие – это привлечение раб-ов в совместном управлении организацией. Влияние через участие идет дольше чем убеждение признание власти или способности исполнителя. В место того чтобы убеждать исполнителя принять сформулированную руководителем цель, рук-ль просто направляет усилия подчиненного и способствует свободному обмену информации. Участие принятие решений совершенно явно приводит к удовлетворению потребностей подчиненного более высокого уровня. Это потребности власти, компетентности, потребности в успехе и самовыражении, поэтому эту форму влияния можно использовать только в тех случаях, когда такие потребности яв-ся активно мотивирующими факторами у подчиненного. Эта форма влияния еще не достаточно распространена, потому что управляющие не хотят отказываться от своих традиционных полномочий, т.к. люди занимающие руководящую должность, как правило к-ые удовлетворяют свою потребность во власти и конечно удовлетворение этой потребности более вероятно тогда, когда у ч-ка есть возможность создать указы и заставить их выполнять.

Эф-ть какой-либо формы власти или влияния зависит от того считает ли исполнитель, что руководитель может удовлетворить или не удовлетворить его потребность, а также от конкретной ситуации, в к-ой находится исполнитель или руководитель. Поэтому у каждого метода есть свой + и -, и никто не способен рук-ть людьми во всех ситуациях.

**15.+19. Адаптивные и бюрократические орг-ые структуры и их типы.**

Механичский тип орг-ции. Термин исп-ся, чтобы показать, что стр-ра орг-ции спроектирована наподобие машинного мех-ма. Мех. подход к проектир-ю орг-ции хар-ся использ-ем формальных правил и процедур, центр-м принятием решений, узко опред-й ответст-тью и жесткой иерархией власти. С такими хар-ками орг-ция может успешно работать в условиях рутинной технологии и несложного внеш. окр-я.

Этот тип орг-ции связывают с бюр. орг-цией. В мех. орг-циях чаще всего исп-ся трад-ые орг. стр-ры: линейная, функц-ая, лин-функц-я и дивизион-я стр-ры упр-я. При выполнении некоторых важных усл-й: четкие и доступные цели, разд. труда, возмож-ть контроля, общепризнанный лидер и т.п. – мех. тип орг-ции с трад-ми струк-ми может иметь преимущества.

Органический тип орг-ции. Термин «органический» хар-ет орг-цию как жив-й организм, свободный от недостатков мех. стр-ры. Орг. подход к проектир-ю орг-ции хар-ся слабым или умеренным исп-ем форм-х правил и процедур, деценр-ией и участием раб-в в принятии реш-й, гибкостью стр-ры власти и небольшим кол-вом Ур-ней иерархии. Гибкая стр-ра такой орг-ции позволяет лучше взаимод-ть с новым окруж-м, с измен-ся внеш. средой, быстрее адаптироваться к измен-м. Вместо с-мы формального контроля среди раб-в преобладают самомотивация и внутр-е стремление к достижению целей.

Мех тип орг-ции – хар-ки: жесткя иерархия, узкая спец-ция в работе, реглам-ые обяз-ти, высокая степень фрмализацииЮ четкие права и ответ-ть, ясность в усл=х иерархии, объект-я с-ма вознаграждения, объективные критерии отбора кадров, формализ-ые каналы ком-ций, центр. принятие реш-й. Условия: несложное, стабильное окр-е, цели и задачи известны, задачи поддаются делению, задачи простые и ясные, рбота измеряема, оплата труда мотивирует, признается данная власть.

Орг. тип орг-ции – ха-ки: сотрудничество, широкая специализация в работе, адаптивнеы обяз-ти, низкая стпень формализации, амбициозная ответ-ть, ур-ни упр-я размыты, субъективная с-ма вознагр-я, субъект-е критерии отбора кадров, неформ-я комм-ция, децентр-я принятия реш-й. Условия: сложное, нестаб-е окр-е, неопред-ть целей и задач, задачи не имеют четких границ, задачи сложные, работу сложно измерить, мотивирование потреб-й верхнего ур-ня, авторитет власти завоевывается.

Орг. и мех стр-ры представляют собой лишь 2 крайние точки в континууме различных орг. форм.

**16.Типы и элементы орг-ой культуры.**

**культур.**

Это сов-ть связей, поддерживающая организ-ое отн-ние людей в соц. орг-ции.

Орг стр-ра основана на:

1. обычаях, традициях и вере.

2. индив-ых и груп-ых интересах.

3. стиле рук-ва

4. сложившихся особ-тях поведения перс-ла.

Выделяют неск-ко типов орг. культур:

1. Бесспорная-хар-ся небольшим кол-вом осн-ых ценностей и норм и неукосн-ой ориент-ей на них. Она является закрытой.
2. Слабая-практически не сод-ит обших ценностей и норм. Это разъединяет сотр-ов орг-ии, затрудняет процесс упр-ия.
3. Сильная-открыта влиянию как изнутри, так и извне, активно ассимилирует все лучшее, откуда бы оно не исходилои становится сильнее.

К осн-ым эл-там орг. куль-ры следует отнести:

* 1. Ценности, т.е. св-ва тех или иных объектов, людей, обладающих эмоц-ой привлек-тью для окр-ищ.
	2. Философия орг-ии, т.е. миссия.
	3. Обряды - это стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения.
	4. Ритуал - сов-ть спец-ых меропр-ий, оказ-их целенапр-ое, психолог-ое влияние на сотр-ов с целью укрепления преданности, обучения орг-ым ценностям и форм-ия необх-ых убеждений.
	5. Обычай - это воспринятая из прошлого форма социальной регуляции деятельности и от­ношения людей, которая воспроизводится в определённом обществе или социальной группе и является привычной для его членов.
	6. Легенды и мифы отражают в нужном свете историю и ценности орг-ии, роль ее прежних и наст. рук-ей.
	7. Нормы и стиль поведения сотр-ов орг-ии, их отн-ие др. к др.
	8. Лозунги – призывы в краткой форме.

Ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения, привнесенные из прошлого в наст. получили название традиции.

А образ мышления сотр-ов орг-ий, опр-ый традициями, ур. культуры, сознанием наз-ся менталитетом.

**17.Интра- и инфра менеджмент. Факторы, опр-ие сочетание интра- и инфра менеджмента.**

**( 43.Внутренняя и внешняя среда организации. Взаимосвязь факторов среды.)**

Целостность организации и ее открытость как системы обуславливают четкое разделение внутренней и внешней сред: зависимость организации от внутренних факторов, взаимодействие внутренней и внешней сред, различная степень воздействия параметров внутренней и внешней сред и управление ими.

Внешняя среда прямого и косвенного воздействия. Различают среду прямого воздействия и косвенного воздействия. Среда прямого воздействия включает факторы которые непосредственно влияют на деятельность организации. Поставщики, акционеры, рудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, профсоюзы, потребители и конкуренты. Под средой косвенного воздействия понимают факторы которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но сказываются на ее деятельности. Состояние экономики, НТП, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Характеристики внешней среды. Взаимосвязь факторов внешней среды – уровень силы с которой изменение одного фактора может оказать влияние на изменение других. Сложность характеризуется числом и вариантативностью факторов на которые организация обязана реагировать; в более сложных условиях окажется та организация которая использует многочисленные и разные технологии претерпевающие быстрое развитие. Подвижность – скорость с которой происходят изменения в окружающей среде; подвижность внешних переменных факторов может по-разному затрагивать разные подразделения организации; необходимо опираться на более разнообразную информацию. Неопределенность – соотношение между количеством информации о среде которой располагает организация и уверенностью в ее точности.

Внутренняя среда. Цель организации – это конечное состояние или желаемый результат которого стремиться достичь трудовой коллектив; несколько целей – сложная организация. Структура организации – это логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации. 2 группы структур: «высокая» (многоуровневая) – если каждому руководителю подчиняется несколько людей, то это узкая сфера контроля; плоска – если руководитель контролирует большое количество подчиненных, то это широкая сфера контроля. Сфера контроля определяет тип организационной структуры. Задача – предписанная работа или часть работы (операции, процедуры), которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее установленное время. Все задачи делятся на 3 группы: работа с людьми, предметами, информацией.

Технология – сочетание квалифик-ых навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соотв-их техн-их знаний, необх-ых для осущ-ия желаемых преобразований.

**18. Человек в системе менеджмента.**

В любой орг-ии в осн-ом все решает чел-к и его д-ть, а само упр-ие без эф-ой д-ти чел-ка будет неэф-ым. Персонал может быть разделен по отн-ию к работе на 4 группы:

1. труженики (35%);
2. предприниматели (10%);
3. безразличные (50%);
4. авантюристы (5%).

Для того чтобы грамотно учит-ть чел-ий фактор и управлять, рекомендуют 2 подхода:

1. персонализация упр-ия – максим-но возм-ый учет индив-ых способ-ей, интересов и проф-ых возм-ей персонала;
2. персонификация упр-ия – отождествление стратегии, стиля и отв-ти с персоной мен-ра, это упр-ие, в кот. всегда подчеркивается позитивная роль мен-ра, а его позиции и подходы трансформ-ся на персонал, т.е. коллективная д-ть как бы соед-ся и отображ-ся в персон-ой д-ти мен-ра, и он рассматр-ся как гл. фактор успеха.

Тип орг-ии, подбор персонала, личность мен-ра, стиль упр-ия, сочетание персонализ-ии и персонификации упр-ия – факторы, кот. действуют в своей сов-ти и их учет имеет большое значение в эф-ти мен-та.

**20.+27. Управление нововведениями в орг-ии.**

В соответствии с международными стандартами *инновация* определяется как конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованого технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к соц услугам.

*Управление нововведениями –* это совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, занятыми этой деятельностью орг структурами и их персоналом.

Для него характерно следующее:

* Постановка цели и выбор стратегии
* 4 стадии цикла: планирование, определение условий и организация,исполнение, руководство.

Процесс создания и внедрения новшеств в производство сложен.

Он состоит из 3 СТАДИЙ:

1)Стадия исследования и опытно конструкторских работ.

2) Стадия внедрения их результатов в производство, в рамках которой - освоение и доводка новой технологии, производство нового(обновленного) продукта;

3) Стадия, когда продукт выходит на рынок и испытывает судьбу любого из товаров - от первых продаж до насыщения спроса и ухода с рынка.

Инновационный процесс носит циклический хар-р.

Менеджер может и не знать технической стороны нововведенческого процесса, но он должен уметь управлять этим процессом, прежде всего, позволив ему быть. Чтобы успешно конкурировать на рынке, необходимо не просто дать изобретателям и новаторам возможность творить. Гораздо важнее дать им возможность делать новые вещи, доводить изобретения и идеи, до коммерчески успешного продукта. И управление в рамках фирмы должно быть направлено на поошрение предприимчивости изобретателей и новаторов. Первая забота - КАДРЫ, и не только изобретателей, но и управляюших. Последние должны с пониманием относиться к процессам нововведений. При подборе кадров нельзя допускать культурной несовместимости изобретателей и управляющих.

Задачи инновационного менеджмента:

1.Разработка и согласование инновационных стратегий

2.Поиск новых идей стимулирования творчества

3. Составление бюджетов НИОКР

4. Оценка и отбор инноваций

5.Обеспечение эффективности организации инновационных процессов

Главная цель инновационного менеджера – снизить риск в жизнедеятельности фирмы и создать комфортные условия работы для сотрудников.

**21. Целепологание в менеджменте. Миссия орг-ии.**

Целепологание включает в себя определение миссии предприятия, а затем сам процесс целеполагания, т.е. установление целей орг-ии.

Миссия организации рассматривается как констатация философии и предназначения смысла существования организации. Философия опред-ет ценности, верования и принципы в соответствии с к-ми организациями намеривается осущ-ть свою деят-ть. Значение формулировки миссии:

* Миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремиться, какие ср-ва она готова использовать в своей деят-ти.
* Миссия способствует формированию единения внутри организации и созданию корпоративного духа.
* Миссия создает возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она :
* яв-ся базой для установления целей орг-ии;
* помагает в выработке стратегии фирмы;
* расширяет для раб-ка смысл содержания для его деят-ти и тем самым позволяет принимать более полный широкий набор приемов мотивации.

*Миссия* компании определяет её статус, декларирует принципы ее функционирования, заявления, действительные намерения её руководителей. Это наиболее общая цель предприятия, выражающая причину её существования. Она выражает устремленность организации в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными. Требования к написанию формулировки миссии: лаконичность, правильность, реальность.

**23.Менеджер, его личные кач-ва и умения.**

Многие ученые, представители различных школ, занимающихся разработкой методов и форм управления производством, пытались сформулировать основные требования, которым должен удовлетворять идеальный менеджер. Но оказалось, что выявить такие конкретные требования практически невозможно, поскольку требования к менеджеру не могут быть одинаковыми при всех условиях, а зависят от особенностей среды, в которой менеджеру приходится работать. Менеджеру важно обладать способностью менять методы и стиль руководства в зависимости от создающихся условий. В этом и заключается, в частности, способность менеджера при любых условиях успешно управлять бизнесом.

Важным для менеджеров является понимание потребностей и запросов людей, умение правильно оценивать потенциал и индивидуальные особенности работников, прислушиваться к мнению, советам и рекомендациям членов коллектива, содействовать развитию их инициатив и оптимально использовать их в практической работе.

Организаторские способности помогают менеджерам создавать и поддерживать в коллективе твердую, сознательную дисциплину, без которой предприятие не может нормально работать. Такая дисциплина создается не наказаниями, не частой заменой подчиненных, не грубостью, а справедливой требовательностью, умением побуждать людей к плодотворной деятельности, правильным воспитанием, хорошим отношениям к людям, личным примером руководителя.

Организаторские способности менеджера определяются целым комплексом его личных и деловых качеств, особенностями характера, способностью к выполнению управленческой работы. К основным чертам характера, которые столь важны для менеджера, можно отнести ***самостоятельность и творческий характер мышления, инициативу, целеустремленность***. Успех на поприще управленческой работы во многом определяется аналитическими способностями, гибкостью в отношениях с людьми, а также ответственным отношением к работе, деловой предприимчивостью. Очень важны для руководителя такие черты, как тактичность, уравновешенность, самообладание и т.д. Эти типичные качества менеджера помогают ему завоевать авторитет. Чтобы квалифицированно управлять фирмой, менеджеру необходимо иметь соответствующие знания в области техники, экономики, организации производства и управления.

Менеджеру необходимо иметь способности в руководстве людьми, коллективом предприятия или его подразделений.

**24. Управление трудовыми ресурсами.**

Персонал является неотъемлемой частью любой организации, т.к. любая организация представляет собой взаимодействие людей, объединенных общими целями. Управление персоналом – вид деятельности по руководству людьми (отдельными работниками, группами, коллективом), направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта таланта этих людей и с учетом их удовлетворенности трудом. Основное внимание менеджера по персоналу связано с организацией этого труда и с удовлетворенностью.

Управление персоналом включает:

* Определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия;
* Формирование численного и качественного состава кадров (набор, отбор и расстановка персонала);
* Кадровую политику (принципы подбора и расстановки персонала, условия найма и увольнения, обучение и повышение квалификации, оценку персонала и его деятельности);
* Систему общей и профессиональной подготовки кадров;
* Адаптацию работников на предприятии;
* Оплату и стимулирование труда (формы оплаты труда, пути повышения производительности труда и т.д.);
* Оценку деятельности и аттестацию кадров;
* Систему развития кадров (обучение, планирование трудовой карьеры и т.д.);
* Формирование кадрового резерва;
* Организационную культуру фирмы, а также межличностные отношения между работниками, администрацией и общественными организациями.

Этапы упр-ия персонлом:

* 1. планирование труд-ых ресурсов;
	2. набор персонала;
	3. отбор;
	4. заключение договора, опр-ие з/п и льгот;
	5. этап проф. ориентации и адаптации;
	6. обучение;
	7. оценка труд-ой д-ти;
	8. упр-ие перемещением раб-ов;
	9. подготовка рук-их кадров и упр-ие продвижением по службе.

Система управления персоналом является непременной составляющей управления и развития любой организации, она является объективной, т.к. возникает с возникновением самой организации и не зависимо от чьей-то воли.

**25.Управленческие проблемы и их решение.**

Проблема- существенная разница м/у действ-ым м желаемым состоянием объекта упр-ия.

Проблемная ситуация – ситуация, препяиствующая норм-му функц-ию и развитию орг-ии.

Проблема может быть стратегической и текущей, внезапной или плановой, объективной или субъективной и т.д.

Управ-ие проблемы можно классиф-ть по рядам признаков:

1. по степени важности: срочные и несрочные;
2. по возм-ти реш-ия: нерешаемые никак, нерешаемые при данных обстоятельствах, решаемые всегда;
3. по воз-тям структур-ии и формализ-ии: стандартные,имеюшие четкую стр-ру; хорошо структур-ые проблемы, кот. могут быть разделены на подпроьлемы и блоки вопросов, для кот. сущ-ют наборы реш-ий; слабоструктур-ые, кот. недостаточно четко очерчены; неструктур-ые, кот. не имеют аналогов.

**28. Организация как функция менеджмента.**

**Орг-ия** - это процесс создания структуры предприятия. Структура организации - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Для эффективной работы организации важно четко и ясно оп­ределить функциональные обязанности и полномочия, а также их взаимоотношение.

Основными аспектами организационного процесса являются:

1) Взаимоотношения полномочий.

2) Деление организации на подразделения соответственно целям и задачам.

 Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является делегирование.

 Делегирование является одной из наиболее непонятых и неп­равильно применяемых концепций управления. Не понимая пол­ностью необходимости делегирования или того, что требуется для роста его эффективности, многие блестящие предприниматели тер­пели неудачу именно в то время, когда их организации станови­лись большими.

 Менеджер не может обеспечить себе достаточной гибкости, если он не прибегает к перепоручению работы. Перепоручить, т.е. делегировать работу - значит дать задание кому-то друго­му, кто успешно справиться с ним.

 ДЕЛЕГИРОВАНИЕ - передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Необходимость делегирования обозначена в самом определении. Оно определяет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения всей организации. Если существенная задача не делегирована другому человеку, руково­дитель должен выполнять ее сам. Это, конечно, во многих случа­ях просто невозможно, так как время и способности руководителя ограничены. Более важным является, как заметила когда Мэри Паркер Фоллет, - один из классиков менеджмента, - то, что сущность управления заключается в умении "добиваться выполнения работы другими". Поэтому, в подлинном смысле слова, делегиро­вание представляет собой акт, который превращает человека в руководителя.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ - обязательство выполнять имеющиеся зада­чи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

ПОЛНОМОЧИЯ - ограниченное право использовать ресурсы ор­ганизации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на вы­полнение определенных задач.

Полномочия делегируют должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент.

Делегирование редко бывает эффективным, если руководство не придерживается принципа соответствия, согласно которому объем полномочий должен соответствовать делегированной ответс­твенности.

**29. Планирование деятельности организации.**

**Планирование** – один из важнейших факторов функционирования и развития организации в условиях рыночной экономики.

План яв-ся основой организационной деят-ти, представляет фирме четкую программу производственной деят-ти, стратегию развития, позволяет обеспечить согласованность в работе всех составных частей фирмы и взаимосвязи с внешней средой, мотивацию, высокую трудовую активность и мораль работников. Процесс планирования включает в себя 4 этапа:

* Выработку общих целей предприятия;
* Детализацию и конкретизацию целей;
* Определение путей, эк-их и иных ср-в достижения этих целей;
* Контроль за достижением целей.

В зависимости от того или иного признака выделяются различные виды планирования:

1. По степени охвата:
* Общие, охватывающее всю сферу деят-ти фирмы.
* Частное, охватывающее опред-ые сферы деят-ти.
1. По содержанию планирования:
* Стратегическое (поиск новых возможностей).
* Тактическое (создание определенных предпосылок).
* Оперативное (реализация возможностей).
1. По предмету планирования:
* Целевое (определение целей).
* Планирование средств (материальные рес-сы, трудовые рес-сы, финансы).
* Программное (планирование программ произ-ва и сбыта).
* Планирование действий (специальные продажи, многоуровневый маркетинг).
1. По сферам функционирования: планирование произ-ва, планирование сбыта, планирование персонала, расширенное общее планирование.
2. По срокам:
* Краткосрочное планирование (полугодовое, квартальное, месячное, недельное).
* Среднесрочное (на срок от 1 до 5 лет).
* Долгосрочное планирование (на срок от 5 и более лет).
1. С точки зрения структуры управления: общее планирование пред-ия, планирование места строительства предприятия, планирование сфер деят-ти, планирование работы подразделений фирмы.
2. По возможности изменения планов: жесткое и гибкое планирование.

Весь процесс планирования на предприятии делится на 2 стадии: разработка стратегии фирмы (перспективное, стратегическое планирование) и определение тактики (оперативное, тактическое планирование).

Все планы, разрабатываемые в организации, можно классифицировать по двум главным направлениям:

1. Длительность планового периода.
2. Уровень организационного планирования, соответствующим структуре организации.

По длительности планового периода планы подразделяют на :

* Стратегические, ориентированные на длительный период времени (на срок от 5 и более лет).
* Тактические, рассчитаны на среднесрочный период (на срок от 1 до 5 лет).
* Оперативные, связанные с повседневным выполнением задач.

По уровням организационного планирования планы подразделяются следующим образом:

* Разработанные для организации в целом.
* Раз-ые для функциональных подсистем организации.

Раз-ые для самостоятельных произ-ых подразделений (бизнес – ед-ц организации)

**30. Управление конфликтами и стрессами.**

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

1. Структурные методы:
* *Разъяснение требований к работе* - это один из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт.
* *Координационные и интеграционные механизмы* - это ещё один метод управления конфликтной ситуацией. Один из самых распространённых механизмов - цепь команд. *Общеорганизационные комплексные цели* - эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. Идея, лежащая в основе этой методики- направить усилия всех участников на достижение общей цели.
* *Структура системы вознаграждений* - вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтом, оказывая влияние на людей для избежания дисфункциональных последствий. Межличностные стили разрешения конфликтов:
* *Уклонение* - этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта.
* *Сглаживание* - при таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться, потому что «мы все- одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку».
* *Принуждение* - в рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать не интересуется мнением других, обычно ведет себя агрессивно, для влияния на других пользуется властью путем принуждения.
* *Компромисс* - этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени.
* *Решение проблемы.* Данный стиль- признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Данный стиль является наиболее эффективным в решении проблем организации. Предложения по использованию этого стиля разрешения конфликта: определите проблему в категориях целей, а не решений; после того, как проблема определена, определите решения, приемлемые для всех сторон; сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны; создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией; во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны.

**32.Конфликты и стрессы в организациях.**

*конфликт*- это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно *им управляют.* Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения , тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

Типы конфликтов:

1. *Внутри личностный конфликт*, может принимать различные формы, и из них наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.

*Межличностный конфликт*. - это самый распространённый тип конфликта в организациях он проявляется по-разному.

1. *Конфликт между личностью и группой*, может возникнуть, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы.
2. *Межгрупповой конфликт* - организация состоит из множества формальных (отдела и подразделения) и неформальных (внутри отдела) групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты.

У всех конфликтов есть несколько причин, основными из которых являются:

1. *Распределение ресурсов*. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство может решить, как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации.
2. *Взаимозависимость задач*. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы.
3. *Различия в целях*. Возможность конфликта растет по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения.
4. *Различия в представлениях и ценностях*. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели.
5. *Различия в манере поведения и жизненном опыте*. Нередко встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово.
6. *Неудовлетворительные коммуникации*. Плохая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта.
7. Последствия конфликта.
8. *Функциональные последствия*.

Возможно несколько функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путём, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут больше чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству.

Кроме того, конфликт может уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчинённые не высказывают идей, которые по их мнению, не соответствуют идеям их руководителей. Через конфликты члены группы могут проработать проблемы в исполнении ещё до того, как решение начнёт выполняться.

1. *Дисфункциональные последствия*.

Если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, то могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, мешающие достижению целей: неудовлетворённость, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности; меньшая степень сотрудничества в будущем; сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами в организации; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных; сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами; увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.

**33. Делегирование полномочий. Централизация и децентрализация власти.**

**Делегирование** - это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

 Если существенная задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять ее сам. Это, конечно, во многих случаях просто невозможно, т.к. время и способности руководителя ограничены. Поэтому в подлинном смысле слова, делегирование представляет собой акт, который превращает человека в руководителя.

Чтобы понять, как эффективно осуществлять делегирование, необходимо рассмотреть связанные с этим концепции ответственности и организационных полномочий.

 **Ответственность** представляет собой обязательство выполнять име­ющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

**Полномочия** представляют собой ограниченное право использовать ре­сурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выпол­нение определенных задач.

Орг-ции, в к-х рук-во высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений наз-ся **централизованными.** **Децентрализов. орг-ции** – орг-ции, в к-х полномочия распределены по нижестоящим уровням упр-ния. Хар-ки для определения насколько орг-ция централизована по сравнению с др.: 1) кол-во решений, принимаемых на нижестоящих уровнях упр-ния 2) важность решений 3) последствия решений 4) кол-во контроля за работой подчиненных

**«+» централизации**: 1) улучшает контроль и координацию специализ. независимых функций 2) позволяет избегать ситуации, при к-х одни отделы орг-ции растут и развиваются за счет других 3) более экономны и легко использовать опыт, знания персонала централ., админ. органа. **«+» децентрализации**: 1) возможность управлять крупными орг-ями 2) дает право принимать решения тому рук-лю, к-й ближе всего стоит к возникшей проблеме 3) стимулирует инициативу и позволяет личности отождествлять себя с орг-ей 4) помогает подготовки молодого рук-ля к более высоким долж-тям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале карьеры.

**34.Ситуационный подход к лидерству.Модель принятия решений рук-ем Врума-Йеттона. Теория жизненного цикла Херси и Бланшара.**

Согласно ситуационному подходу в изучении лидерства, в эффективном рук-ве решающую роль играют дополнительные факторы: потребности и личные кач-ва подчиненных, хар-р задания, требования и воздействие среды. Суть этого подхода: существует нек-ый опред-ый характерный набор управленческих ситуаций, тщательно отработав к-ые, можно эф-но управлять организацией. Теоретиками управления были разработаны ситуационные модели.

Ситуационная модель теория жизненого цикла Херси и Бланшара. Согласно этой теории самые эф-ые стили лидерства зависят от зрелости исполнительности. Было выделено 4 стиля лидерства, к-ые соответствуют к-му уровню зрелости исполнителя: давать указания, продажа, участие, делегирование.

Ситуационная модель принятие решений рук-ем, Врума –Йеттона. Данная модель концентрирует внимание на процессе принятия решений. С точки зрения авторов имеется 5 стилей рук-ва, к-ые может использовать рук-ль в зависимости от того в какой степени подчиненный разрешается участвовать в принятии решений. Стили принятия решений:

1. А1, в данном стиле рук-ль сам решает проблему или принимает решение используя имеющееся у него на данный момент информацию.
2. А2, рук-ль получает необходимую информацию у своих подчиненных и затем сам решает проблему.
3. С1, рук-ль излагает проблему индивидуально тем подчиненным кого это касается и выслушивает их идеи и предложения, но не собирает их вместе в одну группу.
4. С2, рук-ль излагает проблему группе своих подчиненных и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения.
5. G5, рук-ль излагает проблему группе подчиненных все вместе они находят и оценивают альтернативы и пытаются достичь согласия касательно выбора альтернативы.

**35.Организация, ее виды и структура.**

К понятию орг-ия можно подходить с 2 позиций: структурной и поведенческой.

При струк-ом подходе орг-ию рассматривают как способ распр-ия произв-ых обязанностей, и то, каким образом распред-ся полномочия и отв-ть.

При повед-ом подходе в центре нах-ся чел-к со своей способ-тью и мотивацией к труду.

Ф-ция орг-ии предполагает необх-ть план-ия и опр-ия действий, кот нужны для вып-ия той или иной работы, а также необх-ть объединенить эти действия в рамках отдела, подразделения или группы. Это в конечном итоге приводит к образ-ию некой орг. стр-ры.

Орг. стр-ра - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Требования к построению орг. стр-р:

Орг. стр-ра далжна:

1. отражать сод-ие д-ти орг-ии;
2. соотв-ть особ-тям внеш-ей и внутр-ей среды орг-ии;
3. быть оптимальной – рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления.
4. быть оперативной – без изменений от принятия до реализации.
5. быть надежной – достоверность передачи информации, без искажений, бесперебойность связи.
6. Экономичность – нужный эффект при наименьших затратах; критерий – соотношение затрат к результату.
7. Гибкость – способность изменятся вместе со внешней средой. Устойчивость – неизменность ее основных свойств при внешнем воздействии, целостность функционирования.

Организационная структура должна обеспечивать максимальную свободу и инициативу каждого служащего в соответствии с его опытом и профессиональной подготовкой. Создавать творческую обстановку, стимулировать выдвижение новых идей, технологий. Система справедливых и щедрых вознаграждений сотрудников. Учитывать личную ответственность руководителя и характер вертикальных коммуникаций между руководителем и трудовым коллективом. Способствовать развитию горизонтальных коммуникаций. Ограничить рост непроизводительных расходов и управленческого аппарата.

**36.Групповая динамика и руководство.**

Группа – это 2 или большее количество людей которые вступают в такое взаимодействие когда каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других. Организация – объединение нескольких групп. Формальные группы создаются по воле руководства. Их функции – выполнение конкретных задач и достижение конкретных целей. 2 типа формальных групп – руководители и производственные группы. Группа руководителей – руководитель и его непосредственные подчиненные. Лица работающие над одним и тем же заданием составляют рабочую группу. Это социальная группа, общность людей объединенных совместной деятельностью, единством целей и интересов, взаимной ответственностью, отношениями товарищества и взаимопомощи. Классификация: по формам собственности (государственные, частные, смешанные), по характеру деятельности (производственные, торговые, научные, учебные, воинские), по формам связи (контактные, неконтактные), по значимости (первичные, вторичные), времени действия (постоянные, временные).

Причины вступления в формальную организацию (доход, престиж, реализовать свой потенциал). Часто люди не осознают причины вступления в неформальные организации (чувство принадлежности, взаимопомощи, общение, заинтересованности в чем-либо). Влияние неформальных организаций. Социальный контроль за своими членами – укрепление норм, групповых эталонов, приемлемого и неприемлемого поведения; чтобы быть принятым группой личность должна соблюдать эти нормы. Сопротивление переменам в организации ( внедрение новой технологии, расширение производства) пока члены группы усматривают в них опасность для существования группы; его можно ослабить поощряя подчиненных участвовать в принятии решения. Неформальные лидеры – по сути нет серьезных различий средствах применяемых лидерами формальных неформальных организаций.

Факторы определяющие возможность стать лидером неформальной организации: возраст (способствует или препятствует); должность; профессиональная компетентность; расположение рабочего места; отзывчивость; свобода на рабочей зоне; информированность. 2 функции неформального лидера – помощь группе в достижении ее целей, поддержка и укрепление ее существования. Руководитель должен: признать существование неформальной организации, работать с ней и не угрожать ее существованию; знать лидеров и считаться с их мнением; учитывать возможные негативные воздействия на неформальную организацию управленческих решений; разрешить им участвовать в принятии решений чтобы ослабить сопротивление переменам; быстро выдавать точную информацию препятствуя слухам.

Факторы влияющие на эффективность группы. 1)Размер. Небольшая группа принимает более точные решения и испытывает большую удовлетворенность от общения. Увеличение – усложнение общения, тенденция неформального разделения группы на подгруппы, несогласованность идей, образование клик (доведение до абсурда основных идей внутри группы). 2)Состав. Несхожие личности видят проблему под разными углами. 3)Нормы. Классифицируют по следующим видам: достижение целей; прибыльность или выгода; коллективный труд; планирование; контроль; профессиональная подготовка кадров; нововведения; отношения с заказчиками; защита целостности организации; гордость за организацию. 4)Сплоченность – мера тяготения членов группы друг к другу. Отрицательное последствие – групповое единомыслие. 5)Групповое единомыслие – подавление отдельной личностью своих действий, взглядов, чтобы не нарушать гармонию группы. Вероятность посредственного решения. 5)Конфликтность – более эффективная работа, повышения вероятности конфликтов. 6)Статус членов группы определяется рядом факторов (иерархия, должность, расположение кабинета, информированность, опыт). Доминировать должен не статус, а объективность. 8)Роли членов группы. 2 группы ролей: целевые – отбор и решение групповых задач; поддерживающие – способствуют поддержанию и активизации жизни и деятельности группы.

**37.Сущность и содержание менеджмента. Общие принципы управления.**

Менеджмент – это наука об управлении организациями. Организация – это группа людей деятельность, к-ых сознательно координируется для достижения общей цели. Таким образом организация имеет 3 взаимосвязанных составляющих: люди, цели, управление. Управление должно быть направлено на успех. Организация считается добившейся успеха, если она достигла своих целей. Составляющие успешной организации:

1. Выживание (конкурентоспособность и многие др. критерии) – возможность существовать как можно дольше.
2. Результативность и эффективность.
3. Производительность.
4. Практическая реализация, т.к. цель управления – это выполнение реальной работы реальными людьми; то успешным управлением считается такое, к-ое реализуется практически, т.е. превращается в действие результативно и эффективно.

Общие принципы упр-ой д-ти:

1. единоначалия;
2. мотивации;
3. лидерства;
4. научности;
5. ответственности;
6. правильного подбора и расстановки кадров;
7. экономичности;

обеспечения обратной связи.

**38.Модель рук-ва Фидлера. Подход «путь-цель» Митчела и Хауса.**

Согласно ситуационному подходу в изучении лидерства, в эффективном рук-ве решающую роль играют дополнительные факторы: потребности и личные кач-ва подчиненных, хар-р задания, требования и воздействие среды. Суть этого подхода: существует нек-ый опред-ый характерный набор управленческих ситуаций, тщательно отработав к-ые, можно эф-но управлять организацией. Теоретиками управления были разработаны ситуационные модели.

Ситуационная модель Фидлера. Данная модель сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведения рук-ля:

1. Отношением между рук-ем и членами коллектива, подразумевает лояльность проявляемые подчиненными, их доверие к своему рук-лю и привлекательность личности рук-ля для исполнителей.
2. Структура задачи, подразумевает привычность задачи, четкость ее формировки и структуризации.
3. Должностные полномочия – это объем законной власти связанной с должностью рук-ля.

Модель Митчела и Хауса «путь - цель». Согласно этому подходу, рук-ль может побуждать подчиненных к достижению цели организации воздействуя на пути к достяжению этих целей. Стиль рук-ва. Сначало профессор Хаус рассматривал в своей модели два стиля рук-ва: стиль поддержки аналогично стилю ориентированного на чел-ие отношения, и инструментальный стиль аналогичен стилю ориентированного на работу или на задачу. Затем профессор Хаос включил еще 2 стиля:

1. Стиль поощряющий участия хар-ся тем, что рук-ль делится имеющейся информацией с подчиненными и использует их идеи.
2. Стиль ориентированный на достижения, хар-ся постановкой перед подчиненными довольно напряженной цели и ожиданием что они будут работать в полную меру своих возможностей.

Ситуац-ые факторы, к-ые Хаус определил как наиболее значимые: личные кач-ва подчиненных; требования и воздействие со стороны внешней среды.

**41.+50. Функции и цели менеджмента. Подходы к упр-ию.**

Менеджмент - процесс планирования, организации, мотивации и контроля для достижения определенных целей. Важнейшие функции управленческого труда следующие:

1)планирование - представляет собой постановку целей и разработку путей их достижения, план-ние – способ, с помощью которого рук-во обеспечивает единое направление усилий всех членов орг-ции к достижению её общих целей. План-ние должно осущ-ся непрерывно,т.к. сущ-ет пост.неопределенность будущего.

2)организация - функция управления, включающая вопросы разделения и кооперации труда. В том числе создание организационных структур, делегирование полномочий, организация взаимодействий. Организации -обеспечение выполнения решения с организационной стороны, создание таких условий в управленческих отношениях, что бы обеспечить наиболее эффективные связи между элементами для достижения целей орг-ции.

3) мотивация - стимулирование - это побуждение работников к эффективному достижению целей. Исп-ся категории: потребности – интересы – мотивы.

4)контроль - проверка полученных результатов. Система наблюдения и проверки соот-вия процесса функц-ния управляемой сис-мы и выработки опр.действий.

Технология контроля:

1. Выбор концепции контроля

2. Цели контроля

 3. Нормы (правовые,этические…)

4. Методы контроля

5. Область.

**I школа научного управления** – основатель Фридрих Тейлор и Лили Гилберт. школ. науч. управ. анализирует содержание работы, устанавливает определенные нормы выработки, из-за принятия этих норм стала использоваться оптимизирование работников, с целью увеличения производительности труда.

**Административный школа–** 1920-1950 Анри Фоёль . основной целью было создание универсальных принципов управления, 14 принципов( разделение труда, полномочия и ответственность, дисциплина, единоначалие, единство направления, подчиненность общих интересов, вознаграждение, централизация, скалярная цель, порядок, справедливость, стабильность, инициатива, корпоративный дух.)

**Школа чел. отношений** **и науке о поведении** – признается человеческий фактор – это основной Эл-т эффективной организации. Силы, возникшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти усилия руководителя. Авторы этого подхода рекомендовали исследовать человеческие потребности и использовать различные приемы управления человеческими отношениями, эти идеи были дополнительно исследованы школой науке о поведении, которые стали изучать различные аспекты социального взаимодействия: мотивация, характер власти, авторитета, проблемы лидерства.

**Школа количественных методов** – использование количественных методов и методик в управлении, такие как построение имитационных моделей и исследование ситуаций. разработка моделей упрощала решение сложных проблем и оказывала помощь в принятии решений в повышение эффективности деятельности руководителя.

**II. Процессный подход к менеджменту** рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций. Функции управления представляют собой особые виды специализированной управленческой деятельности, выделившиеся в процессе разделения управленческого труда, к которым

 **III.** **Системный подход** - рассматривает организацию, как открытую систему, на организацию влияет внешняя среда..

*значение с*истемного подхода – сист. подход стимулирует руководителя, поддерживает необходимое равновесие между потребностями отдельных подразделений и целями всей организации. системный подход помогает установить причины принятия не эффективных решений и предоставляет средства, для улучшения планирования и контроля.

**IV. Ситуационный подход** развился в результате попыток применения концепции важнейших школ управленческой мысли в реальных жизненных ситуациях. Он состоит в том, что нет какого – то универсального подхода и что различные проблемы и ситуации требуют разных подходов. Прошлый опыт менеджеров и опыт других фирм также внимательно рассматривается в
«ситуационном управлении».
2. Основные положения

Согласно ситуационной теории, менеджерам необходимо определить
подход, который будет легче всего служить им в данной ситуации и поможет достигнуть их управленческих целей. Ситуационный подход также фокусирует внимание менеджеров на отношениях между внутренней и внешней средой организации.

**40.** **Теория X и Y МакГрегора**.**Теория z Оучи.**

*Теория X.* Люди изначально не любят работать, при любой возможности ее избегают, стараются избавиться от ответственности, предпочитают, чтобы ими руководили. Люди больше всего хотят защищенности. Предпосылки авторитарного стиля управления, лучше использовать принуждение, контроль, угрозу наказания.

*Теория Y* .Если условия благоприятны (работники приобщены к общим целям), то люди примут на себя ответственность, и будут стремиться к ней. Часто встречается способность к творчеству. Предпосылки демократического руководителя

**42. Поведенческий подход.**

При поведенческом подходе эффективность лидерства определяется не личными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным.

Теория Лайкерта. (4 системы Лайкерта). Развитие теории X и Y.

Согласно Рэнсису Лайкерту стили руководства классифицируются по другому континууму, находящемуся в пределах от одной крайности – стиль, сосредоточенный на работе (теория «X»), до другой – стиль, сосредоточенный на человеке (теория «Y»).

Как продолжение своих исследований, Лайкерт предложил четыре базовых системы стиля руководства:

1. Эксплуататорско – авторитарная система (приказ, инструкции, требования).

2. Благосклонно – авторитарная система. Авторитарный руководитель разрешает подчиненным ограниченно участвовать в принятии решений.

3. Консультативно – демократическая система. Значительное доверие к подчиненным. Важнейшие решения принимают наверху, а многие конкретные сами подчиненные.

4. Система, основанная на участии. Руководитель полностью доверяет подчиненным, процесс принятия решений децентрализован, групповые решения.

**43. Методы принятия решений.**

Методы принятия решений:

1. Аналитические – работа с аналитическими данными (логич таблицы, формулы).

2. Статистические – основаны на использ-нии инф-ции о прошлом удачном опыте.

3. Эвристические – система принципов и правил, кот. задают наиболее вероятные стр-гии и тактики деятельности рук-ля, стимулируют его интуит. мышление в процессе реш-я, генерирования новых идей (метод мозгового штурма, диалог с деструктивно отнесенной оценкой (активизация творческого потенциала раб-ков при коллективном генерировании идей с последующей формулировкой контр-идей.), метод Дельфи ( полный отказ от коллективного обсуждения проблемы, проводится опрос экспертов в форме анкетирования)).

4. Активизирующие – психологические методы: конференция идей, мозговая атака, вопросы и ответы; методы подключения: теоретико-игровой, наставничество, работа с консультантами.

5. Экспертные – совокупное мнение спец-тов, м-ды основаны на логике, здравом смысле и опыте, что выявл-ся новая инф-ция (м-д Сократа – извлекать скрытую в чел-ке инф-цию с помощью искусных наводящих вопросов; м-д сценариев – предвидение вариантов решений; м-д дерева решений – анализ графич-х изображений связей основных и последующих вариантов реш-й. и т.д.

Методы подготовки принятия решения:

1. *Платежная матрица* – один из методов статистической теории решений, метод, который может оказать помощь рук-лю в выборе одного из неск вариантов. Особенно полезен, когда рук-ль должен установить, какая стратегия в наибольшей мере будет способствовать достижению целей. Опр-лив ожидаемое значение каждой альтернативы и расположив рез-ты в виде матрицы, рук-ль без труда может установить какой выбор наиболее привлекателен при заданных критериях.

2. *Дерево решений* – позволяет представить проблему схематично и сравнить возможные варианты визульно. Использование: в применении к сложным ситуациям когда рез-т принимаемого решения влияет на последующие решения.

**46.Стратегическое управление.**

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, направленный на реализацию миссии организации и достижение ее целей.

Стратегическое управление на предприятии может быть представлено в виде определенного сценария. 1..Формулирование главных намерений (стратегический облик, миссия фирмы) 2.1.Анализ среды окружения (шансы и риски). 2.2.Анализ потенциала фирмы (сильные и слабые стороны) 3.Определение стратегических целей 4Формирование стратегий на альтерна-тивной основе 5.Разработка оперативных мероприятий (проекты, программы, планы)6.Реализация стратегий, контроль и контроллинг.

1) Миссия - основная общая цель организации, четко выраженная причина существования этой орг-ции. Сратегич. цели разрабатываются стратегич. цели. 2) Цели орг-ции д. б. конкретными и измеряемыми, сориентированы во времени (Долгосрочные цели имеют горизонт планирования 5 лет, среднесрочные цели- 1-5, краткосрочные цели – в пределах 1 года.) Цели д. б. достижимыми. 3) Оценка и анализ внешн. среды. Внешняя среда оценивается по трем параметрам:1)оценить изменения, кот. воздействует на разные аспекты текущей стратегии, 2)определить какие факторы представляют для текущей стратег. фирмы угрозу, 3)определить какие факторы представляют больше возможностей для достижения общефирм. целей путем корректировки плана. 4)Управленч. обследование предст. собой методическую оценку функцион. зон орг-ции, предназначенную для выявления стратегич. сильных и слабых сторон. В обследование рекомендуется включить 5 зон: маркетинг, финансы, операции (произ-во), человеч. ресурсы, имидж компании.

5)Изучение страт. альтернатив. Различают 4 стратегич. альтернативы: 1)стратегия огранич. роста- план-ние деят-ти от достигнутого; 2)стр. роста предполагает существ. рост за короткий период, используется в динамично разви-вающихся отраслях с быстро изменя-ющимися технологиями; 3)стр. сокращения – здравый путь рационализации и переориен-тации орг-ции. (различают ликвидацию, отсечение лишнего, сокращение и переориентацию); 4)сочетание первых трех.

6)Выбор стратегии. К основным требования выбора и разработки стратегий относят: необходимо наличие вариантов стратегии, включающих различные подходы к достижению цели (альтернативы стратегии цен, распространение продукции. реализации технич. идей и т.д.); стратегия не должна быть слишком сложной, перегруженной; должна состоять из серии простых задач, образующих технологическую цепочку реализации главной цели.

7)На этапе выполнения стратегий: 1)Целевой портфель стратегий дополняется оперативными планами (проектами, программами) с указанием целей, мероприятий, ресурсов, сроков, ответственных исполнителей; 2)Вводится система информирования и подготовки персонала для сферы выполнения стратегий; 3)Формируются специальные звенья стратегич. управления – профит-центры. При необходи-мости выделяются СЗХ – стратег. зоны хозяйства, связывающие орг-цию с соответв. нишей рынка. 4)На этапах реализации стратегий вводится стратег. контроль.

8)Контроль за реализацией 9)Оценка стратегии

**47. трудовой коллектив**.

Организация труда требует соответствующих форм его разделения. Цель – специализация работников на выполнение отдельных видов работ, операций и процедур. Работа распределяется между участниками трудового процесса по профессиональному признаку.

Горизонтальное разделение труда – это качественное и количественное дифференцирование и специализация трудовой деятельности. Это разделение всей работы на составляющие компоненты которое проявляется в создании функциональных служб, подразделений организации. Труд разделяется по признакам. Функциональное разделение труда – специализация работников по видам деятельности. По товарно-отраслевому признаку; связано со специализацией и ограничением в выполнении конкретных трудовых операций и процедур.

Институциональный, управленческий, технический уровни. Вертикальное разделение труда образует уровни. На каждом последующем уровне управления находится меньше людей чем на предыдущем. Руководители высшего звена отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации. Руководители среднего звена часто возглавляют крупные подразделения или отделы организации. Готовят информацию для решений руководителей высшего звена, передают эти решения в виде конкретных заданий низовым руководителям, а также координируют и контролируют работу младших начальников. Руководители низшего звена. Этот организационный уровень находится непосредственно над рабочими и другими работниками. В основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий. Часто несут личную ответственность за использование выделенных им ресурсов.

**51.Развитие мен-та как науки.**

Как наука М. Появилась 100 лет назад, а в начале века Ф.Тейлор сформулировал и опубликовал принципы управления. Школы М.: 1) школа научного управления (рационалистическая школа) 1885-1920 - Тейлор, Гилберт, Гант. Основной прин­цип, глав­ная идея - рационализация труда в трудовом производстве плюс материаль­ная заинтересованность рабочих ведут к повышению производительно­сти труда; 2) административная (поведенческая) школа - 1920-50 г.г. - А.Файоль, Урвик. Основная идея - существуют “универсальные” принципы управления, применение которых гарантирует успех в любой организации; 3) школа человече­ских отношений (1930-50г.г.) Мэйо, Фоллетт, Маслоу - для эффективного достиже­ния целей организации необходимо и достаточно наладить межличностные отношения между работниками; 4) поведенческая школа (1950-настоящее время), представители - Арджирис, Лайкерт, Мак-Грегор, Блейк - “эффективность достиже­ния целей организации требует максималь­ного использования человече­ского потенциала на основе данных психоло­гии и социологии; 5) количественная школа (1950-настоящее время) - оптимальные управленческие решения ищутся с помощью компьютеров на основе использова­ния математических моделей ситуации. Так сформировалась современная наука, примене­ние принципов которой на практике приносят повыше­ние эффективности производ­ства. Символический ключ М. “цель человека - эффектив­ность”. Золотое правило М.: “эф­фективный М., обеспечивающий выживание и успех в условиях рыночной конкуренции, требует ориентации на человека: во внешней среде - на потребителя, во внутренней - на персонал”. В науке современного М. Выделяются следующие черты: 1) системный подход к управлению; 2) ситуационный принцип управления; 3) определяющая роль организацион­ной культуры; 4) механизация и автоматизация управленческих процес­сов; 5) демократизация управления; 6) интернационализация М.

**52. Моделирование решений.**

Моделирование - представление объекта, системы или идей в некоторой форме, отличной от самой целостности. Моделирование - упрощение жизненной ситуации, к которой оно применяется. Моделирование помогает руководителям совместить свой опыт и способность к суждению с опытом и суждениями экспертов. Причины использования моделей: сложность организационных ситуаций, невозможность проведения экспериментов в реальной жизни. Модель - единственный способ увидеть варианты будущего и определить потенциальные последствия альтернативных решений, что позволяет их объективно сравнить.

Процесс построения моделей:

1.Постановка задачи

2. Построение модели (опр-ние гл цели модели).

3. Проверка модели на достоверность (способ: опробовать модель на ситуациях прошлого).

4. Применение модели.

5. Обновление модели при изменении цели или внешних условий.

Виды моделей:

физическая - то, что исследуется с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы; аналоговая - представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой; математическая - используются символы для описания свойств или характеристик объекта или события. Типы моделирования.

Теория игр - метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов.

Модели теории очередей - используются для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них.

 Имитационное моделирование - процесс создания модели и ее экспериментального применения для определения изменений реальной ситуации. Используется в ситуации с большим числом переменных.

 Модель управления запасами - используется для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах.

Модель линейного программирования - применяется для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей.

Модель экономического анализа - оценка издержек и экономических выгод относительно рентабельности деятельности производства. Решением называют выбор одной из ряда альтернатив в процессе достижения поставленных целей. Разработка вариантов решения: формулирование требований – ограничений, сбор необход инф-ции, разработка возможных вариантов.

**56. Стили рук-ва.Матрица стилей рук-ва Б-М.**

Стиль рук-ва – это привычная манера поведения рук-ва по отношению к подчиненным, что бы оказывать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Стили рук-ва:

1. Автократичный стиль рук-ва. Автократ как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений.
2. Демократичный стиль. Демократ опилирует потребностям подчиненного более высокого уровня, поэтому подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий, а так же демократ пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными.
3. Либеральный стиль. Либеральное рук-во хар-ся минимальным участием рук-ля, т.е. подчиненным дается почти полная свобода в опред-ии своих целей и контроля за своей собственной работой.

Управленческая «решетка» менеджмента была разработана Р. Блейка и Мутоном.

 1,1 – стиль поведение называется «страх перед бедностью», а рук-ль наз-ся пессимистом. Стиль рук-ва опред-ся как минимальное внимание к результатам произ-ва и ч-ку.

9,1 – стиль поведения – «авторитет - подчинения», а рук-ль наз-ся диктатор. Стиль рук-ва это очень жесткий курс администратора, для к-го произ-ый рез-т это все, рук-ль в данном случае очень заботится об эф-ти выполняемой работы, но очень мало обращает внимание на ч-ие отношения.

1,9 - стиль поведения – «дом отдыха», а рук-ль демократ. Рук-ль такого типа сосредоточился на очень хороших теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эф-ти выполнения заданий, создает в организации почти семейную атмосферу.

5,5 – стиль рук-ва наз-ся организация, а рук-ль наз-ся манипулятор. Рук-ль такого стиля поведения старается занять позицию «золотой середины» между рук-ми жестких и мягких стилей поведения, они во всем стараются достичь компромиссов. У них ярко выражено стремление работать надежно и получать стабильный средний рез-ат. И именно это желание не дает им возможности использовать целиком имеющиеся в их распоряжении рес-сы. И «решетка менеджмента» позволяет оценить рез-ты такого управления, как половина возможного при половинной же заинтересованности в труде.

9,9 – стиль – команда, а рук-ль организатор. Этот стиль состоит в умении так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможности самореализации и подтверждении собственной значимости и высокие рез-ты получают заинтересованные сотрудники, преследующие совместную цель. При данном виде рук-ва подчиненные сознательно приобщаются к целям организации, что обеспечивает высокий моральный настрой, высокую ответственность и высокую произ-ть.

Наиболее эф-ым яв-ся стиль рук-ва 9,9, к-му каждый менеджер обязан стремиться, при этом снова иснова анализировать свой стиль управления и сравнивать его с идеальной линией поведения.

**57. Особенности американского менеджмента.**

Управленческие школы США явл. в наст. время ведущими в мире и рассм-ся в других странах как своеобразный эталон разв-я менеджмента.

Осн.внимание уделяют активизации человеч.фактора, пост.инновациям, диверсификации товаров и услуг, разукрупнению крупных пред-тий и умеренной децентрализации пр-ва, разработка и реализация долговрем. страт. планов.

Особенности американского менеджмента:

1. Индивидуальный процесс принятия решений.

2. Индивидуальная ответственность.

3. Четкая формализованная структура управления.

4. Четкие процедуры контроля.

5. Индивидуальный контроль со стороны руководства.

6. Быстрая оценка рез-тов труда и ускоренное продвижение по службе.

7. Ориентация процесса отбора на профессиональные навыки.

8 Стиль руководства ориентированный на индивидуума.

9. Ориентация на индивидуальные результаты.

10. Формальные отн-ния с подчиненными.

11. Продвижение основанное на индивидуальных результатах.

12. Спец проф подготовка (узких спецов).

13. Размер зар платы = индивидуальным резудьтатам.

14. Краткосрочная занятость.

**58.Маркетинг как функция мен-та.**

Марк-нг – это деят-сть в сфере рынка тов и услуг. Это освоение рынка тов и услуг.

Ф-ции марк-га представляют собой его сущность. Они реализуются через тов. политику, ценообразование, коммуникации и сбыт.

1. товарная политика любого пре-тия прежде всего определяет тип тов-а, а точнее какую проблему клиента он будет решать.

2. ценообразование –определ-е оптимальной цены на новый товар, а также систему наценок и скидок.

3. коммуникация включ-т в себя состав и содержание упр-кой реформацией необходимых в процессе прои-ва тов и услу, струк-ру рекл-ых сообщений о тов и услугах и инфор-ю продвиж-я тов и усл на разл-ыъ рынках.

Цели марк-ой деят-сти:

1. изуч-е рынка тов и усл и динамики потрб-го спроса на данный тов и услугу.

2. воздействие на рыок и потр-кий спрос с помощью всех доступных ср-в с целью фор-ния его в необх-ых для предп-я направлениях.

Ф-ции марк.:

* анализ внешней среды,
* исслед-е рынка,
* анализ потреб-ей,
* планир-е тов и услуг,
* лан-ие цены,
* план-е сбытовых опер-ций и орган-ия торг-ли,
* продвиж-е тов на рыкок,
* обеспеч-е соц ответств-ти корпор-ций и орг-ций.

Соц-этич-кий марк-нг – в своей деят-ти ф-ма должна учит-ть проблемы общ-ва в целом и в том числе в будущем (напр. произ-ть тару, кот можно перераб-ть.)

**59. . Информация в процессе управления.**

Инфа- это данные которые характеризуют состояние объекта управления или внешнюю среду. Инфа поступает в виде сведений, раз­личных явлений, событий и фактах. Источниками и потребителями инфы явл-ся конкретные структурные подразделения, аппарат управления и отдельные работники. Инфа- это предмет управленч. труда. В результате ее анализа и обработки появляется продукт управленческого труда- управленческое решение. Чем точнее и объективнее отражает инфа состояние объекта управления, тем обоснованнее решения. Качествен­ная х-ка инфы:1) Целевые назначения, 2)Периодичность и ритмичность, 3)Своевременность 4)Полнота 5)Достоверность. Фазы обращения инфы:1) сбор и передача инфы, 2) обработка и регистрация инфы, 3)хранение инфы, 4)воспроизведение инфы. Методы сбора инфы: 1)Изучение документа, 2)использование справочников 3) Чтение литературы, спец. издания, 4)СМИ, Интер­нет, 5)беседы с работником, анкетирование.

**60. Особенности японского менеджмента:**

1. Процесс принятия решений – коллективный на основе единогласия.
2. Коллективная ответственность.
3. Гибкий подход к построению структуры управления.
4. Неформальные процедуры контроля. Групповой контроль.
5. Медленная оценка и продвижение.
6. Осн.качество руководителей – умение осущ-ть координацию действий и контроль.
7. Ориентация управляющих на достижение гармонии в группе и групповые достижения.
8. Неформальные отношения с подчиненными.
9. Продвижение основанное на старшинстве и стаже работы.
10. Профес-я подготовка руководителей универсального типа.
11. Размер оплаты в зависимости от стажа работы, показателей работы в группе.
12. Долгосрочная занятость.

**65. Методы принятия решений:**

1. Аналитические – работа с аналитическими данными (логич таблицы, формулы).

2. Статистические – основаны на использ-нии инф-ции о прошлом удачном опыте.

3. Эвристические – система принципов и правил, кот. задают наиболее вероятные стр-гии и тактики деятельности рук-ля, стимулируют его интуит. мышление в процессе реш-я, генерирования новых идей (метод мозгового штурма, диалог с деструктивно отнесенной оценкой (активизация творческого потенциала раб-ков при коллективном генерировании идей с последующей формулировкой контр-идей.), метод Дельфи ( полный отказ от коллективного обсуждения проблемы, проводится опрос экспертов в форме анкетирования)).

4. Активизирующие – психологические методы: конференция идей, мозговая атака, вопросы и ответы; методы подключения: теоретико-игровой, наставничество, работа с консультантами.

5. Экспертные – совокупное мнение спец-тов, м-ды основаны на логике, здравом смысле и опыте, что выявл-ся новая инф-ция (м-д Сократа – извлекать скрытую в чел-ке инф-цию с помощью искусных наводящих вопросов; м-д сценариев – предвидение вариантов решений; м-д дерева решений – анализ графич-х изображений связей основных и последующих вариантов реш-й. и т

**61. Механизм упр-ия.**

Метод управления - совокупность способов и приемов воздействия субъекта управления посредством своей дельности на управляемый объект для достижения поставленной цели.

Чтобы управление было эффективным, очень важно применять системную методологию, методы системного подхода к организации управленческой деятельности. Поскольку общество, любая его сфера, организация, группа, личность функционирует и развивается в качестве системы, постольку лишь применение системного подхода позволяет правильно понять сущность любого социального объекта, без чего невозможно осуществлять эффективное управление им. В зависимости от разнообразия функций, для осуществления которых применяются те или иные методические приемы, методы управления подразделяются на три основные группы:

управления функциональными подсистемами;

выполнения функций управления;

принятия управленческих решений.

Методы управления функциональными подсистемами в решающей степени обусловлены структурой управляемого объекта (системы), в которой существует функциональное разделение управленческого труда по таким видам работ, как производство, финансы, персонал, маркетинг, инновации и т.д. В частности, в процессе управления производственной деятельностью управляемого объекта применяются такие методы, как диагностика трудовых, финансовых, материальных и иных ресурсов данной системы (организации), динамики их развития и использования, возможных сценариев их изменения в ближайшем и более отдаленном будущем. Кроме того, здесь применяются методы анализа эффективной деятельности, контроля качества выпускаемой продукции, контроля использования труда, материалов, оборудования, программирования, планирования и контроля процессов производства.

В управлении функциональной подсистемой "персонал" применяются специфические методы планирования, подготовки и использования рабочей силы, включая управленческий персонал; подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров; построения и функционирования системы выдвижения, перемещения, адаптации кадров и т.п.

В управлении подсистемой "маркетинг" применяется набор методов, связанных с изучением конъюнктуры рынка, анализом возможностей появления потенциальных рынков, выявлением потребностей в новых видах продукции и возможных масштабов их производства и сбыта, проведением маркетинговых исследований и т.п.

Методы выполнения функций управления органично связаны с решением задач, стоящих перед управляющей подсистемой в процессе воздействия ее на эффективность деятельности управляемой подсистемы на пути движения ее к намеченной цели. К их числу принадлежат специфические способы планирования, организации, координации, контроля и мотивации деятельности.

**62.Власть в системе менеджмента. Типология власти. Механизм реализации**

Власть – возможность и способность оказывать воздействие на деятельность людей.

Власть и управление – 2 взаимодополняющих понятий: не может быть управления без власти и не может быть власти, не подчеркнутой реальным управлением. Власть реализуется в управлении и раскрывает свою силу, жизнеспособность и устойчивость. В управлении власть проявляется как совокупность полномочий, компетенций, лидерства и цели.

Руководитель получает власть над своими подчиненными через их зависимость от него в з/п, удовлетворении социальных потребностей. Власть подчиненных над руководителем – зависимость руководителя от получения информации, неформальных контактов, желания выполнить работу. Руководитель должен пользоваться властью в разумных пределах, чтобы подчиненные не захотели воспользоваться своей.

5 основных форм власти. 1)Власть основанная на принуждении – подчиненный верит что руководитель может помешать удовлетворению какой-либо потребности или произвести другие нежелательные действия. Ассоциируется со страхом лишиться или не получить удовлетворения потребности (защиты, уважения, работы, положения в обществе). Временный эффект. Длительное применение – скованность, отчуждение, текучесть кадров. 2)Власть основанная на вознаграждении – подчиненный верит что руководитель может удовлетворить его потребности. Самая эффективная в условиях нестабильности и снижения уровня жизни. Положительное подкрепление воздействия вознаграждением. 3)Законная власть. Подчиненный верит что руководитель имеет право приказывать так как находится на более высоком уровне управленческой иерархии. Основана на делегировании полномочий управлять. Подчиненный реагирует не на личность а на должность. 4)Эталонная власть. Характеристики или свойства руководителя настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же. Харизма – влияние основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников. Черты харизматической личности: внушительная внешность, независимый характер, умение говорить, умение держаться в коллективе. 5)Экспертная власть. Подчиненный убежден что специальные знания руководителя позволяют удовлетворить потребность. Основана на вере исполнителя на то что лидер обладает знаниями и способностью удовлетворить потребность.

3 подхода к определению эффективности лидерства. С позиции личных качеств – высокий уровень интеллекта и знаний, инициативность, честность, юридическое или экономическое образование, уверенность в себе. Поведенческий подход – эффективность управления определяется обобщенными видами поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения целей. Ситуационный – поведение руководителя зависит от конкретных ситуаций.

**63. Эволюция школ управления.**

**Школа научного управления 1885 – 1920** Ф. Тейлор, Ф.и Л. Гилберт, Г. Эмерсон, Г. Форд, Г. Грант, О. А. Ерманский

-Создание научного фундамента взамен старых сугубо практических методов работы

* Научное исследование каждого отдельного вида трудовой деятельности
* Использование научного анализа для определения оптимальных способов выполнения задачи
* Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач
* Выделение планирование и обдумывания в отдельных процесс
* Утверждение менеджмента в качестве самостоятельной формы деятельности, науки
* Формирование функций менеджмента

Рациональное управление предприятием «снизу»

**Администра-тивная (классичес-кая) школа 1920 - 1950**

А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни, А. Рейбли, А. Слоун, А.Гинсбург, И.Бутаков, В.Добрынин, А.Гостев

- Рациональное управление предприятием «сверху»

* Рассмотрение управления как универсального процесса, состаящего из нескольких взаимосвязанных операций: технические, коммерческие, финансовые, страховые, учетные, административные
* Изложение основных принципов управления: разделение труда, власть и отвественность, дисциплина, единоначалие, единство руководства, вознаграждение, централизация, скалярная цепь, инициатива, корпоративный дух, справедливость и т.д.
* Формулировка систематизированной теории управления всей организации, выделяя управление как особый вид деятельности
* Разработка вопросов общего управления
* Формулирование систематизированной теории управления всей организацией с выделением управления в особый вид деятельности
* Выделение волевого момента в постановке и развертывании производства

**Школа человечес-ких отношений**

**и поведенчес-ких наук 1930 - наст. время**

А. Маслоу, П. Фоллет, Э. Мейо, М. Паркер, Р.Лайкерт, Д.Грегор,

Ф.Герцберг, С.Стрель-бицкий,

- Разработка и применение методов управления межличностными отношениями для повышения производительности труда и удовлетворенности трудом

* Разработка теории потребностей
* Использование наук о человеческом поведении в управлении и формировании организации с тем, чтобы работник мог быть использован в соотвествии с его потенциалом в полной мере

Использование в управлении методов, ориентированных на особенности межличностных отношений

**Количест-венная (управлен-ческая) школа 1950-наст.время**

В.Немчиков, П.Самуэль-сон, В.Гибсон, К.О’Делл, Л.Колпако-вич.

-Разработка новых методов внутрифирменного планирования (службы учета, маркетинга и т.д.)

* Разработка имитационного моделирования решений
* Разработка методов анализа в условиях неопределенности
* Математического обеспечение оценки многоцелевых управленческих решений

Разработка теории и 3-х дефицитах (бюджетный, образовательный, торговый).