Министерство образования и науки Республики Казахстан

Карагандинский государственный технический университет

**«Утверждаю»**

**Председатель Ученого совета,**

**ректор, академик НАН РК Газалиев А.М.**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200\_\_\_г.**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС**

**ДИСЦИПЛИНЫ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ**

по дисциплине «Менеджмент и маркетинг»

для студентов специальности

**050908** – «Оценка»

Факультет – «Экономики и менеджмента»

Кафедра - «Менеджмент предприятия»

2009

|  |
| --- |
| **Предисловие**  Учебно-методический комплекс дисциплины преподавателя разработан:  Ст. преподавателем кафедры - Успаевой Арай Саматовной  Обсуждена на заседании кафедры «Менеджмента предприятия»  Протокол № \_\_\_\_\_\_\_ от «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_200\_\_\_ г.  Зав. кафедрой \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_200\_\_\_ г.  (подпись)  Одобрена методическим бюро факультета «Экономика и менеджмент»  Протокол № \_\_\_\_\_\_\_\_ от «\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_200\_\_\_ г.  Председатель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200\_\_\_ г.  (подпись)  Согласована с кафедрой «Менеджмента предприятия»  Зав. кафедрой \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_200\_\_\_ г.  (подпись) |

**СОДЕРЖАНИЕ**

1 Рабочая учебная программа

1.1 Сведения о преподавателе и контактная информация

1.2 Трудоемкость дисциплины

1.3 Характеристика дисциплины

1.4 Цель дисциплины

1.5 Задачи дисциплины

1.6 Пререквезиты

1.7 Постреквизиты

1.8 Содержание дисциплины

1.8.1 Содержание дисциплины по видам занятий и их трудоемкость

1.8.2 Тематика курсовых работ (проектов)

1.8.3. Методические указания для выполнения курсовой работы (проекта)

1.9 Список основной литературы

1.10 Список дополнительной литературы

1.11 Критерии оценки знаний студентов

1.12 Политика и процедуры

1.13 Учебно-методическая обеспеченность дисциплины

2 График выполнения и сдачи заданий по дисциплине

3 Конспект лекций

4 Методические указания для выполнения практических (семинарских) занятий

6 Рекомендуемые темы рефератов и докладов

7 Тематический план самостоятельной работы студента с преподавателем

7.1.Планы занятий в рамках самостоятельной работы с преподавателем

8 Материалы для контроля знаний студентов в период рубежного контроля и итоговой аттестации

8.1 Вопросы для самоконтроля

8.2 Тестовые задания

**1 Рабочая учебная программа**

**1.1 Сведения о преподавателе и контактная информация**

Успаева Арай Саматовна, ст. преподаватель

Кафедра Менеджмент предприятий находится в 4 корпусе КарГТУ (Б.Мира, 56), аудитория 224, контактный телефон 56-75-94 (2036)

**1.2 Трудоемкость дисциплины**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Семестр | Количество кредитов | Вид занятий | | | | | Количество часов СРС | Общее количество часов | Форма контроля |
| количество контактных часов | | | количество часов СРСП | всего часов |
| лекции | практические  занятия | лабораторные  занятия |
| 3 | 3 | 30 | 15 | - | 45 | 90 | 45 | 135 | Экзамен курсовая работа |

**1.3 Характеристика дисциплины**

Курс «Менеджмент и маркетинг» является самостоятельной экономической дисциплиной, предметом изучения которой являются методологические, социально-экономические и психологические аспекты управления на микроуровне. Предназначена для подготовки студентов обучающихся по специальности **050908** – «Оценка». Дисциплина «Менеджмент и маркетинг» входить в цикл базовых дициплин обязательного компонента.

**1.4 Цель дисциплины**

Дисциплина «Менеджмент и маркетинг» ставит целью усвоение теоретических знаний о менеджменте и маркетинге, формирование у себя тактических навыков и умений по применению средств и методов менеджмента и маркетингав практической деятельности фирм и компаний.

**Задачи дисциплины**

Задачи дисциплины следующие: формирование у обучающихся четкое и полное представление о менеджменте и маркетинге как: науке и искусстве; целостной системе организации управления развитием фирм и компаний; деятельности, о процесс управления, планирования и контроля маркетинга, направленной на выработку эффективной стратегической  
программы с целью достижения высоких коммерческих результатов,

В результате изучения данной дисциплины студенты должны:

иметь представление:

* методологических основах менеджмента;
* технологии менеджмента;
* фирмах и аспектах управления ими;
* связующих процессах в менеджменте;
* эволюции концепций маркетинга;
* отличии маркетинговой ориентации предприятия от производственно – сбытовой политики;
* модели маркетинга;
* основных целях и принципах маркетинга;
* вопросах управления и организации маркетинговой деятельности.

знать:

* сущность менеджмента; цели, задачи, концепции, стадии менедж­мента; современные подходы к управлению; принципы, методы и функции процесса управления;
* типы менеджмента: административное управление; стратегический менеджмент; производственный менеджмент; инновационный менеджмент; управление маркетингом; менеджмент персонала;
* факторы внутренней и внешней среды фирм;
* составляющие коммуникационного процесса; межличностные коммуникации; организационные коммуникации;
* основы принятия управленческих решений; факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений; модели и методы принятия решений;

уметь:

* проводить анализ и давать оценку существующей системе управле­ния предприятием;
* разрабатывать рациональную структуру управления предприятием; определять оптимальную численность работников аппарата управления;
* своевременно принимать обоснованные и компетентные управлен­ческие решения;
* вовремя проявлять предприимчивость, владеть ситуацией на рын­ках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодные сферы деятельности;
* управлять людьми;
* применять основные понятия, принципы, методы маркетинговой деятельности для анализа и решения проблем в конкретной экономической ситуации;
* проводить сегментирование рынка по различным принципам и позиционирование товара, услуги;

приобрести практические навыки:

* формирования новой и совершенствования имеющейся структуры управления предприятием;
* решения хозяйственных ситуаций;
* эффективного использования принципов и методов менеджмента;
* в области планирования, организации, мотивации и контроля дея­тельности предприятия;
* определения эффективности управления производством.
* по проведению конкретного маркетингового исследования по интересующей проблеме с предоставлением краткого отчета по нему;
* по разработке комплекса маркетинга применительно к конкретному товару или услуге.

**1.6 Пререквизиты**

Для изучения данной дисциплины необходимо усвоение следующих дисциплин (с указанием разделов (тем)):

|  |  |
| --- | --- |
| Дисциплина | Наименование разделов (тем) |
| 1.Экономическая теория | Основные понятия и категории экономической теории, их место в системе производственных отношений Основные организационные формы и цели предпринимательства |
| 2. Микроэкономика | Теория поведения потребителя.  Теория поведения производителя  Стратегическое поведение фирм.  Социальное партнерство в трудовых отношениях – эффективное средство развития рыночной экономики |

**1.7 Постреквизиты**

Знания, полученные при изучении дисциплины «Менеджмент и маркетинг», используются при освоении следующих дисциплин: «Макроэкономика», «Государственное регулирование экономики», «Экономика предприятия», «Предпринимательство».

**1.8 Содержание дисциплины**

**1.8.1 Содержание дисциплины по видам занятий и их трудоемкость**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование раздела, (темы) | Трудоемкость по видам занятий, ч. | | | | |
| лекции | практические | лабораторные | СРСП | СРС |
| 1. Менеджер в современном мире. Эволюция теории управления. | 4 | 3 | - | 5 | 5 |
| 1. Внутренняя и внешняя среда организации | 3 | 1 | - | 4 | 4 |
| 1. Связующие процессы. Коммуникация. Принятие решений. | 3 | 2 | - | 4 | 4 |
| 1. Стратегическое планирование. | 3 | 1 | - | 4 | 4 |
| 1. Мотивация и контроль. | 2 | 1 | - | 4 | 4 |
| 1. Руководство и лидерство. Управление конфликтами, изменениями и стрессами | 3 | 1 | - | 4 | 4 |
| 1. Делегирование и природа полномочий. Построение организации | 3 | 2 | - | 4 | 4 |
| 1. Продукт и его конкурентоспособность. | 2 | 1 | - | 4 | 4 |
| 1. Планирование маркетинга. | 3 | 2 | - | 4 | 4 |
| 1. Организационный план | 2 | 1 | - | 4 | 4 |
| 1. План риска. | 2 | 1 | - | 4 | 4 |
| ИТОГО: | 30 | 15 | 0 | 45 | 45 |

**1.8.2 Тематика курсовых работ (проектов)**

1. Разработка бизнес-плана и его необходимость в рыночных условиях.
2. Роль и значение планирования деятельности фирмы в рыночных условиях.
3. Организационная структура фирмы и норма управления.
4. Инновационная политика и управления научно-техническим прогрессом.
5. Анализ и перспектива развития коммуникационных связей в организации.
6. Использование малых форм организации НТП в инновационном механизме Казахстана.
7. Менеджмент как вид деятельности и система управления.
8. Интеграция экономических интересов и социальной ответственности предприятия.
9. Экономические методы управления в менеджменте.
10. Разработка и выбор управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
11. Управление рисками в организации.
12. Информационное обеспечение менеджмента.
13. Эффективность решений и ответственность за их принятие и реализацию.
14. Организация коммерческой деятельности на предприятии.
15. .Разновидности стиля руководства и факторы его формирования.
16. Стратегический выбор нововведения и методы его оценки на предприятии.
17. Стратегические направления развития менеджмента в Казахстане.
18. Индикативное планирование социально-экономического развития Республики Казахстан.
19. Распре деление и делегирование полномочий и ответственности в системе менеджмента.
20. Маркетинг как функция менеджмента.
21. Стратегическое управление в фирмах США.
22. Зарубежный опыт создания и развития малых предприятий.
23. Системный подход к управлению операциями.
24. Основные направления выработки стратегии поведения фирмы на рынке.
25. Управление рыночной инфраструктурой в Казахстане.
26. Эволюция менеджмента и основные направления ее развития.
27. Системный подход в управлении экономикой переходного периода.
28. Японский опыт управления рыночной экономикой.
29. Система управления мотивацией поведения в процессе трудовой деятельности.
30. Стратегия выхода предприятия на внешний рынок.
31. Особенности экономической культуры в развитых странах.
32. Корпоративная культура и успех предприятия.
33. Теория лидерства в управлении и ее практическое использование.
34. Система теории мотивации и ее применение в условиях формирования рыночных отношений.
35. Эффективность менеджмента организации.
36. Стратегическое планирование и маркетинговый подход к управлению фирмой.
37. Коммерческие принципы управления в государственном секторе.
38. Зарубежный опыт управления качеством.
39. Управление человеческими ресурсами.
40. Разработка и проведение кадровой политики на предприятиях.

**1.8.3. Методические указания для выполнения курсовой работы (проекта)**

К выполнению курсовой работы студент приступает после усвоения теоретического материала, изучения рекомендованной литературы.

Курсовая работа должна быть результатом творческого изучения и обобщения целого ряда литературных источников необходимых для расчетов, не менее 10-20 наименований. Материал должен быть изложен студентом в собственной реакции. По наиболее важным выдержкам должны быть ссылки на литературные источники.

Студент может предложить свою тему, связанную с его практической деятельностью. В этом случае тема и разработка плана утверждается преподавателем.

Курсовая работа возвращается студенту без оценки в следующих случаях:

а) если она не соответствует данным методическим указаниям и не согласована;

б) если замена темы не согласована с преподавателем.

Последовательность выполнения курсовой работы (проекта)

Курсовая работа состоит из пояснительной записки. Начинается пояснительная записка с титульного листа, затем следует содержание (оглавление) и основные разделы курсовой работы.

1. Введение

2. Теоретическая часть

3. Аналитическая часть

4. Рекомендуемые мероприятия по улучшению

5. Заключение

6. Список использованных источников

7. Приложение

Оформление результатов курсового проектирования

Введение – отражает сущность и актуальность разрабатываемой темы и определение задач, согласно темы курсовой работы.

Теоретическая часть включает теоретические основы разделов, основные понятия, основные принципы, примеры предпринимательской деятельности.

Аналитическая часть

Список используемых литературных источников не должен быть менее 10-20 наименований.

Общий объем пояснительной записки курсовой работы должен составлять 25-30 страниц компьютерного текста.

1.9.Список основной литературы

1. Теория и практика менеджмента. Под ред. д.э.н., профессора Кубаева К.Е. – Алматы: Казак Университетi, 2005.
2. Бердалиев К.Б. и др. Основы менеджмента. - Алматы: КазГАУ, 1994.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент.Учебник. – 3-е издание. М.: Гардарики, 1999.
4. Управление организацией. Под ред. А.Г. Поршнева, З,П. Румянцевой, Н.А.Соломатина. М.: ИНФРА,1998.
5. А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд. Управление – это наука и искусство., М.,1992.
6. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. Пер с англ. – М.,1991.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер.с англ. – М.: ИНФРА – М,1998
8. Основы менеджмента. Под ред. А.А. Радугина. – М.: Центр,1998
9. Кабушин Н.И. Основы менеджмента – Минск: БЭГУ,1997.
10. Кубаев К.Е. Теория построения систем управления. Транзитная экономика, 1998, №2.
11. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
12. Кузнецов Ю.В. Подлесный В.И. Основы менеджмента. Учебное пособие. – М.: ОЛБИС,1998.
13. Голубков Е.Н. Основы маркетинга – М.: ДИС, 2003
14. Голубков Е.Н. Маркетинговые исследования: теория, практика и методология – М.: ДИС, 2003
15. Дойль Питер Маркетинг – менеджмент и стратегии – М.: Питер, 2002
16. Есимжанова С.Р. Маркетинг в Казахстане: теория. Методология, практика А.: Аян Эдет, 2004
17. Котлер Ф. Маркетинг и менеджмент – Спб.: Питер Ком., 2001
18. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга.пер. с англ. 2-е изд. – М., СПб, К.: изд.дом «Вильялс», 2000
19. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии – Спб.: ПитерКом,2002
20. Маркетинг. Учебник под ред. Уткина Э.А. – М.:ЭКМОС, 2002
21. Нысанбаев С.Н., Садыханова Г.А. Маркетинг – Алматы: Қазақ университеті, 2002

**1.10 Список дополнительной литературы**

1. Кубаев К.Е. Психология экономического торга. – Алматы,2002
2. Казанцев А.К. Практический менеджмент в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах, тестах : уч. пособие. – М: ИНФРА – М,1998
3. Попов Г.Х. Проблемы теории управления. М.: Экономика.
4. Кубаев К.Е. Развитие профессионального управления в Казахстане. Вестник КазГАУ, 1998. № 3.
5. Кубаев К.Е. Управление и общество Евразийского континента на пороге ХХI века. Вестник САМАN. – 1997 №5.
6. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник. – М.: Природа,ТТД,1996.
7. Спивак В.А. Современные бизнес- коммуникации. СПб.: Питер,2002
8. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. – М.: Прогресс,1998.
9. Нэриш К. Малхотра Маркетинговые исследования. Практическое руководство. – СПБ.:Питер, 2002
10. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг – М.? Финансы и статистика, 1999
11. Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования. Пер. с англ. – М., СПБ, Минск: Питер, 2002
12. Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг, - М.: Сирин, 2002
13. Батра Р. Рекламный менеджмент, СПБ.: Питер, 2001
14. Березин И. Маркетинговый анализ – М.: ЭКСМО, 2001
15. Герчикова И.Н. Международное коммерческое дело – М.:Экономика, 2000
16. Гордон Я.Х. Маркетинг партнерских отношений – СПб.: Питер, 2001
17. ДихтльЕ., Хершген Х. Практический маркетинг – М.: Высшая школа, 1996
18. Касаткина Е.А. теоретические аспекты маркетинговой политики зарубежных компаний – М.: Юность, 2001
19. Ковалев А.И. Промышленный маркетинг в 2-х частях – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002
20. Левешко Р. Анализ эффективности рекламы – Вира: Альтерпрес, 2001
21. Попов Е.В. Продвижение товаров и услуг: учебное пособие – М.: Финансы и статистика, 2002
22. РR сегодня: новые подходы, исследования, международная практика. Пер. с англ. О.В. Дубицкого. М.: ИНФРАВ – М., 2002
23. Райс Э., Траут Д. Маркетинговые войны. – СПБ.: «Питер», 2000

**1.11 Критерии оценки знаний студентов**

Экзаменационная оценка по дисциплине определяется как сумма максимальных показателей успеваемости по рубежным контролям (до 60%) и итоговой аттестации (экзамен) (до 40%) и составляет значение до 100% в соответствии с таблицей.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Оценка по буквенной системе | Цифровые эквиваленты буквенной оценки | Процентное содержание усвоенных знаний | Оценка по  традиционной  системе |
| А  А- | 4,0  3,67 | 95-100  90-94 | Отлично |
| В+  В  В- | 3,33  3,0  2,67 | 85-89  80-84  75-79 | Хорошо |
| С+  С  С-  D+  D | 2,33  2,0  1,67  1,33  1,0 | 70-74  65-69  60-64  55-59  50-54 | Удовлетворительно |
| F  Z | 0  0 | 30-49  0-29 | Неудовлетворительно |

Рубежный контроль проводится на 7,14-й неделях обучения и складывается исходя из следующих видов контроля:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид контроля | %-ое содержание | Академический период обучения, неделя | | | | | | | | | | | | | | | Итого, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Посещаемость | 10 | \* | \* | \* | \* | \* | \* | \* | \* | \* | \* | \* | \* | \* | \* | \* | 10 |
| Конспекты лекций | 5 |  |  | \* |  |  | \* |  |  | \* |  |  | \* |  | \* |  | 5 |
| Устный опрос на семинарских занятиях | 10 |  |  | \* | \* | \* | \* | \* | \* | \* | \* | \* | \* | \* | \* | \* | 10 |
| Решение ситуационных задач | 10 |  |  |  |  | \* |  |  | \* |  |  | \* |  |  | \* |  | 10 |
| Письменная  контрольная работа | 10 |  |  |  |  |  |  | \* |  |  |  |  |  |  | \* |  | 10 |
| Выполнение тестовых заданий | 5 |  |  | \* |  |  |  |  | \* |  |  |  |  | \* |  |  | 5 |
| Защита рефератов | 10 |  |  |  | \* |  |  | \* |  |  | \* |  |  | \* |  |  | 10 |
| Экзамен | 40 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 40 |
| Всего по аттестац. | 60 |  |  |  |  |  |  | 30 |  |  |  |  |  |  | 30 |  | 60 |
| Итого | 100 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 100 |

**Политика и процедуры**

При изучении дисциплины «Информационный менеджмент» прошу соблюдать следующие правила:

1 Не опаздывать на занятия.

2 Не пропускать занятия без уважительной причины, в случае болезни прошу представить справку, в других случаях – объяснительную записку.

3 В обязанности студента входит посещение всех видов занятий.

4 Согласно календарному графику учебного процесса сдавать все виды контроля.

5 Пропущенные практические и лабораторные занятия отрабатывать в указанное преподавателем время.

6.Быть креативными и активно участвовать в учебном процессе.

7.Быть терпимыми, открытыми, откровенными и доброжелательными к сокурсникам и преподавателям.

**1.13 Учебно-методическая обеспеченность дисциплины**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ф.И.О автора | Наименование учебно-методической литературы | Издательство, год издания | Количество экземпляров | |
| в библиотеке | на кафедре |
| Основная литература | | | | |
| Под ред. д.э.н., профессора Кубаева К.Е. | Теория и практика менеджмента. | Алматы: Казак Университетi, 2005. | 15 | 1 |
| Бердалиев К.Б. и др. | Основы менеджмента | Алматы: КазГАУ, 1994. | 13 | 1 |
| Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. | Основы менеджмента | М.: ИНФРА – М,1998 | 16 | 1 |
| Котлер Ф. | Маркетинг и менеджмент | Спб.: Питер Ком., 2001 | 13 | 1 |
| Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. | Основы маркетинга | М., СПб, К.: изд.дом «Вильялс», 2000 | 14 | 1 |
| Дополнительная литература | | | | |
| Казанцев А.К. | Практический менеджмент в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах, тестах : уч. пособие | М: ИНФРА – М,1998 | 2 | 1 |
| Попов Г.Х. | Проблемы теории управления | М.: Экономика | 1 | 1 |
| Веснин В.Р. | Основы менеджмента | М.: Природа,ТТД,1996 | 5 | 1 |
| Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. | Современный маркетинг | М.Финансы и статистика, 1999 | 1 | - |
| Эванс Дж., Берман Б. | Маркетинг | М.: Сирин, 2002 | 4 | - |

**2. График выполнения и сдачи заданий по дисциплине**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид контроля | Цель и содержание задания | Рекомендуемая литература | Продолжительность выполнения | Форма контроля | Срок сдачи |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Решение задач на практическом занятии | Использование теоретического материала при решении практических заданий | Использовать литературу,  рекомен-  дуемую  для подготовки к практическим  занятии | В течение изучения  курса в соответствии с расписанием  занятий и учебным  планом | Текущий | еженедельно |
| Дискуссия (защита рефератов и докладов) | Использование теоретического материала | Использовать литературу,  рекомен-  дуемую  для подготовки к СРСП | 8 контактных часов | Текущий | 5,8,11,14 недели |
| Письменная  контрольная работа | Контроль полученных знаний и умения интерпретировать полученные результаты | Весь перечень основной и дополнительной литературы | 4 контактных часа | Рубежный | 7,14 недели |
| Выполнение тестовых заданий | Контроль усвоения теоретического материала и умения использовать его при решении задач | Весь перечень основной и дополнительной литературы | 6 контактных часов | Текущий | 3,8,13 недели |
| Выполнение заданий СРС | Изучение вопросов тем, не охваченных в рамках лекционных, практических, СРСП, но включенных в типовую программу по дисциплине | Использовать литературу,  рекомен-  дуемую  для подготовки к СРС | 8 контактных часов | Текущий | 4,8,10,13 недели |
| Экзамен | Проверка усвоения материала дисциплины | Весь перечень основной и дополнительной литературы | 4 контактных часа | Итоговый | В период сессии |

**3 Конспект лекций**

**Тема 1. Менеджер в современном мире. Эволюция теории управления.**

1. Понятия менеджера
2. Основные управленческие роли менеджера
3. Характеристика организации
4. Уровни управления. Менеджеры низового, среднего и высшего звена
5. Управление, направленное на успех
6. Основные подходы, концепции и школы менеджмента
7. Понятия менеджера. Менеджер — это специально отобран­ный и подготовленный руководитель-профес­сионал, работающий но найму у собственника, обеспечивающий решение уставных задач орга­низации и нацеленный на умножение прибыли. Он руководитель организации в условиях рыночной экономики.

Менеджер представляет новый для нашей страны тип управляющего, обладающий рядом характерных отличительных черт.

*Первая черта* — кардинально новая цель де­ятельности, о которой уже упоминалось. Это ведет к принципиально иной системе управле­ния организацией: меняются функции, струк­тура и методы работы органов управления.

*Второе отличие* — переход к экономическим методам управления организацией. Вместо же­сткого администрирования, культивировавше­го страх и безропотное подчинение,— пробуж­дение внутренних интересов работающих, учет мотивов трудовой деятельности, использование действенных стимулов к производительному качественному труду. Экономические методы способствовали развитию еще одного источника повышения эффективности управ­ления — рациональному распределению ресур­сов организации: денег, рабочей силы, сырья, топлива, материалов, рабочего времени, интел­лектуальных возможностей и организаторских способностей персонала.

Еще одна, *третья отличительная черта* ме­неджера — способность к новациям, прогнози­рованию и риску. Менеджер — новатор по при­роде, ведь рынок — это прежде всего новшества: без новых товаров и услуг на него просто не пробиться. То же самое можно сказать и об умении менеджера прогнозировать экономическую ситуацию и идти на разумный риск.

Важнейшими *профессиональными чертами* менеджера являются умение принимать обосно­ванные решения и брать на себя за них ответ­ственность.

1. Основные управленческие роли менеджера

*Роль,* по его определению, является «набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности». «Отдельная личность может влиять на *характер* исполнения роли, но не на ее *содержание.* Так актеры, менеджеры и другие играют заранее предопределенные роли, хотя как личности могут давать собственную интерпретацию этих ролей».

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Роль | Описание | Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей |
| Межличностные роли | | |
| Глав  ный руководитель | Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера | Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства |
| Лидер | Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности | Фактически все управленческие действия с участием подчиненных |
| Связующее звено | Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги | Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами |
| Информационные роли | | |
| Приемник информации | Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию | Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки) |
| Распространитель информации | Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации | Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы) |
| Представи  тель | Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли | Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации и другим лицам |
| Роли, связанные с принятием решений | | |
| Предприниматель | Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов | Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности |
| Устраняющий нарушения | Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений | Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы |
| Распределитель ресурсов | Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации — что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации | Составление графиков, запросы полномочий, всякие действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программиро  вание работы подчиненных |
| Ведущий переговоры | Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах | Ведение переговоров |

1. Характеристика организации.

Организация – это группа лиц, имеющих единую цель и работающих по единому плану.

Виды организаций:

1. Формальные организации – это группы, специально созданные по средством организационного процесса.
2. Не формальные организации – это спонтанно созданная группа людей, которые вступают во взаимодействие для достижения определённых целей.
3. Сложные организации – отличаются от двух предыдущих видов тем, что имеют набор взаимосвязанных целей.

Общие черты (характеристики) организаций:

1. Ресурсы: трудовые, финансовые, информационные, технологические.
2. Зависимость от внешней среды: экономические условия, потребители, конкуренты, правительственные акты.
3. Вертикально – горизонтальное разделение труда.
4. Необходимость управления.

4.Уровни управления. Менеджеры низового, среднего и высшего звена

Вне зависимости от того, сколько существует уровней управления, руководителей традиционно делят на три категории. Социолог Талкотт Парсонс рассматривает эти три категории с точки зрения функции, выполняемой руководителем в организации. Согласно определению Парсонса, лица на *техническом уровне* в основном занимаются ежедневными операциями и действиями, необходимыми для обеспечения эффективной работы без срывов в производстве продукции или оказании услуг. Лица, находящиеся на *управленческом уровне,* в основном заняты управлением и координацией внутри организации, они согласовывают разнообразные формы деятельности и усилия различных подразделений организации. Руководители на *институциональном уровне* заняты в основном разработкой долгосрочных (перспективных) планов, формулированием целей, адаптацией организации к различного рода переменам, управлением отношениями между организацией и внешней средой, а также обществом, в котором существует и функционирует данная организация.

Более общеупотребимый способ описания уровней управления состоит в выделении *руководителей (управляющих) низового звена, или операционных управляющих, руководителей (управляющих) среднего звена и руководителей (управляющих) высшего звена.*

*Руководители низового звена*. Младшие начальники, которых также называют руководителями *первого (низового)* звена или *операционными руководителями —* это организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими). Младшие начальники в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий. Руководители этого звена часто отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких как сырье и оборудование. Типичным названием должности на данном уровне является мастер, мастер смены, сержант, заведующий отделом, старшая медсестра, заведующий кафедрой управления в школе бизнеса.

*Руководители среднего звена*. Работа младших начальников координируется и контролируется руководителями среднего звена. В большой организации может быть столько руководителей среднего звена, что возникает необходимость в разделении данной группы. И если такое разделение происходит, то возникают два уровня, первый из которых называется верхним уровнем среднего звена управления, второй — низшим. Таким образом, образуются четыре основных уровня управления: высший, верхний средний, низший средний и низовой. Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: заведующий отделом (в бизнесе), декан (в колледже), управляющий сбытом по региону или по стране и директор филиала. Армейские офицеры от лейтенанта до полковника, священники в сане епископов считаются руководителями среднего звена в своих организациях.

*Руководители высшего звена*. Высший организационный уровень — *руководство высшего звена —* гораздо малочисленное других. Даже в самых крупных организациях руководителей высшего звена — всего несколько человек. Типичные должности руководителей высшего звена в бизнесе — это председатель Совета, президент, вице-президент корпорации и казначей корпорации. В армии их можно сопоставить с генералами, в среде государственных деятелей — с министрами, а в университете — с канцлерами (ректорами) колледжей. Руководители высшего звена отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации. Сильные руководители высшего звена накладывают отпечаток своей личности на весь облик компании.

5.Управление, направленное на успех

Желание добиться успеха характерно для многих. Но чтобы решить — достигнут ли успех или что необходимо, чтобы добиться успеха, мы сначала должны определить, что же такое успех. Если спросить, какие организации можно считать успешными, большинство людей начнет перечислять названия хорошо знакомых гигантских предприятий. Но если мы подумаем о вашем определении, то увидим, что размер и прибыльность не всегда могут считаться критериями успеха. Организации существуют для реализации определенных целей. И если достижение огромного размера не является одной из ее целей, то тогда и малый бизнес может по-своему считаться столь же успешным, как и крупная организация. *Организация* считается добившейся успеха, если она достигла своей цели.

Составляющие успеха организации

1. выживание.
2. результативность и эффективность.
3. производительность.

6.Основные подходы, концепции и школы менеджмента.

Одним из первых создателей целостной сис­темы капиталистического рыночного управле­ния производством, получившей название *«шко­лы научною управления»,* был американский инженер **Фредерик Уинслоу Тейлор** (1856— 1915). *«Система Тейлора»* закладывала основы научной организации труда, предполагающей, по мнению автора, «выработку многочислен­ных правил, законов и формул, которые заме­няют собой личное суждение индивидуально­го работника и которые могут быть с пользой применяемы только после того, как будет про­изведен систематический учет, измерение и т. д. их действия». Тейлору принадлежит плодотворная идея рас­членения производственного процесса на отдельные элементы, выявления наилучших способов выполнения каждого из них и обучения этому персонала. Должны отбираться наиболее спо­собные рабочие, с которыми целесообразно про­водить занятия и тренировки.

Яркими представителями школы научного управления являются Г. Форд и Г. Эмерсон.

Блестящую реализацию и дальнейшее раз­витие идеи Тейлора подучили в начале нашего века на предприятиях крупнейшего американ­ского капиталиста **Генри Форда.** *Организаци­онно-технические принципы управления* Фор­да сводились к следующему:

* во-первых, строгая, построенная по вер­тикали организация управления объединением ряда предприятий, конечная цель которых — изготовление автомобиля (автомобилестрои­тельный концерн Форда): все части производ­ства, начиная от каучуковых плантаций, рудни­ков, металлургических заводов и кончая сбо­рочными конвейерами, управлялись из одного центра;
* во-вторых, массовое производство, обеспе­чивающее наименьшую возможную стоимость изделия, удовлетворение массового спроса по­купателей и наибольшую прибыль;
* в-третьих, развитая стандартизация, кото­рая давала возможность быстро и без лишних затрат переходить на новые модификации авто­мобиля при постоянстве базовой модели;

— в-четвертых, конвейер с глубоким разде­лением труда, который в процессе членится насотни и тысячи мелких операций. Это дало возможность сделать производство непрерывным, массовым и вместе с тем дешевым — труд на таком потоке не требовал высокой квалифика­ции:

— в-пятых, постоянное совершенствование управления производством.

Описанная система устраивала не только Форда — организатора производства, но и Фор­да-предпринимателя. Имея возможность обес­печить рабочим низкой квалификации сравнительно высокой заработок, он страховал себя от социальных конфликтов. Главные идеи Форда — умелое управление предприятиями, их объединениями огромного масштаба, кооперация, массовое производство, стандартизация, конвейерная система разде­ления труда, постоянное совершенствование управления — актуальны для нас и сегодня.

Существенный вклад в теорию и практику предпринимательства и менеджмента был сде­лан инженером-механиком **Гаррингтоном Эмер­соном** (1853—1931), который получил обра­зование в Германии и работал в США. Ему принадлежит открытие важнейших принци­пов повышения производительности труда на предприятии. Он формулирует четкие принципы, позволяющие при их последова­тельном и квалифицированном применении поднять производительность труда на предпри­ятии. Это знаменитые **12 принципов произво­дительности** труда **Эмерсона.**

Одним из наиболее ярких представителей *«административной, или классической, школы управления»*является видный предприниматель и руководитель производства французский ин­женер **Анри Файоль** (1841 — 1925). Важнейшей стороной управления предприятием является руководство людьми, административная дея­тельность. Этой деятельности, ее рационализации Файоль посвятил ряд работ. Главное внимание Файоль уде­лял управлению персоналом, прежде всего ад­министративными кадрами. Он писал: «Управ­лять — значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в распоряжении ресурсов». Работу предприятия, которой должен управлять руко­водящий персонал, Файоль сводил к следую­щим видам деятельности: техническая (техно­логический процесс); коммерческая (закупка, продажа и обмен); финансовая (поиски денеж­ных средств и эффективное их использование); защитная (защита собственности и личности); бухгалтерская (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки, статистика); администра­тивная (воздействие на работников). Файоль считал, что в инженерном вузе руководителя подготовить нельзя. Управленческому мастер­ству учит прежде всего практическая работа, причем чем выше положение руководителя на служебной лестнице, тем более важны для него знания и навыки управления.

А. Файолю принадлежит разработка ряда **принципов административного менеджмента,** которые, по его мнению, являются универсаль­ными для любой организации.

К середине XX века для решения задач ме­неджмента все более привлекаются достижения наук, изучающих человека и общество,— *психо­логии* и *социологии.* Социально-психологический подход к менеджменту дал начало так называе­мой **- «школе человеческих отношений»** — важ­ному направлению менеджмента. Эта теория по­казала важность неформальных связей, возникающих между людьми на производстве. Были изучены и раскрыты мотивы деятельности че­ловека в процессе труда. Показано, как, исполь­зуя эти связи и мотивы, можно добиться повы­шения производительности труда.

Видную роль в создании «школы человече­ских отношений» сыграли так называемые хоторнские эксперименты, проводившиеся на пред­приятиях компании «Вестерн электрик» в горо­де Хоторне (США) под руководством заведую­щего отделом промышленных изысканий Гарвард­ского университета **Джорджа Элтона Мейо.** Эти опыты длились с 1927 но 1939 год. Были получены ценнейшие экспериментальные дан­ные, публикация которых заняла 10 лет. Смысл экспериментов заключался в изучении влияния на производительность труда условий, органи­зации и оплаты работы, а также отношений чле­нов трудового коллектива между собой и с ру­ководством предприятия. Главным выводом из хоторнских экспериментов было доказательство того, что, создав на предприятии благоприят­ный социально-психологический климат, мож­но существенно увеличить производительность труда (в эксперименте это увеличение достига­ло 40%).

Дальнейшим развитием «школы человече­ских отношений» стала так называемае *«школа поведенческих наук»,* по-другому — «бихевио­ристское направление» (от английского «би-хевиор» — поведение). Известнейшим предста­вителем «поведенческой школы» менеджмента является уже упоминавшийся американский психолог **Абрахам Маслоу,** прославившийся благодаря разработанной им так называемой «пирамиде потребностей».

«Школа человеческих отношений» вызвала к жизни важнейшее направление современного менеджмента, известное под названием «персо­нал-менеджмент», т. е. управление персоналом. Главная задача персонал-менеджмента — повы­шение эффективности деятельности организа­ции за счет наиболее рационального использо­вания потенциала руководителей и работников предприятия, налаживания между ними проду­манных и наиболее продуктивных с точки зре­ния достижения целей предприятия отношений.

Взлет теоретической управленческой мыс­ли, наблюдавшийся в середине нашего века, имел и некоторые отрицательные последствия. Появилось множество теорий и теоретиков, ото­рванных от жизни. Их сложные умозрительные «кибернетические» построения не находили применения, удручали своей абстрактностью, игрой «чистой мысли». Между тем управление усложнившимся рыночным производством — менеджмент — требует вполне определенных действий, ответов на конкретные вопросы практики. Не получая от ученых внятных ответов, многие менеджеры проникаются к науке недоверием и неуважением. Им ничего не остается, как действовать самим, по интуиции, исходя из опыта, путем «проб и ошибок». Складывается эмпирический, идущий от практики подход к управлению. В основе этого подхода (его иног­да называют **«эмпирической школой управле­ния»)** лежит верная мысль о том, что управлен­ческая деятельность — это особая профессия. В отличие от профессии инженера, к которой готовит наша высшая школа, деятельность ме­неджера — это прежде всего работа с людьми. Поэтому главная идея «эмпириков» заключает­ся в том, что ковать из себя руководителя нуж­но самостоятельно, обогащаясь собственным и собирательным опытом. Лучшие представи­тели эмпирического подхода действительно стали выдающимися менеджерами, внесли в управление много нового и полезного. Ими были выделены и сформулированы общие функции, задачи, которые должен обязательно решать менеджер любого профиля и масштаба. Вот эти функции.

1. Целевое планирование: определение целей предприятия, путей их достижения, задач перед работниками для их реализации.
2. Организация труда: упорядочивание, рас­пределение работ, создание организационной структуры управления.
3. Стимулирование труда: выявление побу­дительных мотивов, связи стимулов с результа­тами работы.
4. Анализ деятельности: нормирование тру­да, оценка работы людей.
5. Обеспечение профессионального роста всех работающих па предприятии.

Недостатком эмпирического подхода явля­ется его демонстративное пренебрежение на­укой, а также увлечение всякого рода готовы­ми рекомендациями, принципами, заповедя­ми и т. п., материалом, который якобы эту науку заменяет. Между тем реальная жизнь не укладывается в узкие рамки очередной па­мятки, и в конце концов оказывается, что без теории, без понимания внутренних закономер­ностей процесса управления не обойтись. Поэтому лучшие представители эмпирического подхода рано или поздно обращались к науке и именно от сочетания науки и практики по­лучали свои результаты.

Одним из направлений, возникших в рамках эмпирической школы, является так называемый **ситуационный подход** к менеджменту. Суть это­го подхода в том, что руководство предприяти­ем должно быть привязано к конкретной обста­новке — ситуации, возникающей на производ­стве, и иметь цель разрешить эту ситуацию, выйти из нее наилучшим образом. При этом ре­комендуется действовать но следующей простой схеме, включающей ряд этапов:

* постановка диагноза ситуации, в котором должны быть определены главные проблемы предприятия, сформулированы управленческие цели и намечены принципиальные пути (на­правления) их достижения;
* изучение характеристики ситуации и вы­деление тех факторов, которые влияют на при­нятие решений;
* разработка альтернативных (исключаю­щих друг друга) решений;
* оценка каждой альтернативы и выбор той, которая приводит к наилучшему результату;
* выработка конкретного плана действий в соответствии с выбранной альтернативой.

Ситуационный подход потребовал разработ­ки типовых решений для типовых управленче­ских ситуаций.

Важнейшим достижением эмпирической школы и ситуационного подхода явилось *це­левое управление,* которое было задумано как постоянно действующая система определения конкретных целей (конечных результатов) для каждого работника предприятия. Формирова­ние целей должно делаться с максимальной определенностью. Наметившиеся в результате научно-техни­ческой революции новые подходы к менедж­менту, внедрение в сферу управленческой дея­тельности технических преобразователей информации — ЭВМ предъявили к науке управле­ния ряд новых требований, главнейшим из кото­рых является необходимость **количественного** подхода к решению управленческих задач.

В самом конце Второй мировой войны офор­милась в качестве самостоятельной научной дис­циплины новая ветвь прикладной математики, получившая название *«методы исследования операций»-.* Эта молодая наука поставила перед собой задачу количественного обоснования ре­шений, принимаемых в различных областях целенаправленной человеческой деятельности: в военном деле, медицине, экономике и т. д. При­менительно к экономической деятельности методы исследования операций, названные *эко­номико-математическими методами,* дали ме­неджменту тот необходимый математический аппарат, то количественное обоснование, кото­рые были так нужны. Об экономико-математи­ческих методах и их применении рассказано, здесь дальше лишь отметим то приятное обстоятельство, что у истоков этих плодотворных методов стояли российские ученые. Еще в кон­це тридцатых годов двадцатипятилетний ленин­градский математик Леонид Витальевич **Кан­торович** (1912—1986) открыл новую область прикладной математики, которая впоследствии получила название *линейною программирования (планирования).* Открытие Канторовича давало возможность обосновать и наилучшим образом (оптимально) распределять всевозможные ресурсы, решать плановые задачи, вести раскрой материала и т. д. Это открытие впоследствии стало одним из краеугольных камней методов исследования операций, экономико-математи­ческих методов, принесло автору Нобелевскую премию.

В середине XX века трудами ученых раз­ных стран была создана особая наука об управ­лении (целенаправленном воздействии) слож­ными системами разной природы. Она получила название **кибернетики** (греч. «искусство управ­ления»). Выдающуюся роль в ее становлении сыграл американский математик **Норберт Винер,** а в России — академики **А. И. Берг, А. Н. Колмогоров, В. М. Глушков** и другие уче­ные. Кибернетика стимули­ровала широкое внедрение в управление слож­ными системами, в том числе и производствен­ными, электронной вычислительной техники, послужила теоретической основой их работы. Благодаря кибернетике процессы, связанные с получением и переработкой информации, заня­ли на производстве подобающее место наряду с процессами переработки материалов и энергии.

Управление — менеджмент — становится все более точным делом, его результаты начинают ощущаться конкретно и зримо в цифрах роста объемов выпускаемой продукции, в прибыли предприятий.

Дальнейшим развитием количественных ме­тодов в менеджменте является **системный под­ход** — применение к вопросам управления орга­низациями общей теории систем, разработанной еще в 30-х годах **Людвигом фон Берталанфи** (1901 —1971) — австрийским биологом-теорети­ком, работавшим в США и Канаде.

Основная идея общей теории систем заклю­чается в том, что для систем любой природы, в том числе и для производственно-экономиче­ских систем, существуют общие закономернос­ти, которые могут быть выражены на точном языке математики. Это раскрывает большие воз­можности проведения количественных иссле­дований систем-организаций с помощью точ­ных наук и присущих им строгих методов.

Методы, применяемые в теории систем, по­лучили название *системного анализа.* Этот ана­лиз позволил построить математические модели целевого управления, планирования, финанси­рования и других важнейших процессов, инте­ресующих менеджмент, и получить важные те­оретические и практические результаты.

Ряд новых и плодотворных идей менедж­мента связан с гак называемым **процессным** подходом, суть которого заключается в том, что управление организацией рассматривается не как ряд отдельных, не связанных друг с другом актов, а как непрерывный процесс, устремлен­ный к единой цели. В последние десятилетия XX века менеджмент воспринял ряд весьма оригинальных, существен­но обогативших его идей, почерпнутых из арсена­ла **синергетики** — науки, которую называют со­временной теорией эволюции. Синергетика свя­зана с именем **Ильи Пригожина** (род. в 1917г.) — бельгийского физика русского происхождения, лауреата Нобелевской премии (1977).

Синергетический подход дает возможность рассматривать управление как самоорганизу­ющийся процесс перехода от хаоса к порядку. В качестве источника, «организатора» такого упорядочивания синергетика рассматривает внутренние факторы самоорганизации и само­управления. Синергетика научно доказывает, что в сложных системах любой природы и лю­бого уровня упорядоченности, находящихся в неравновесном состоянии, слабые управляющие сигналы на «входе» могут самопроизвольно уси­ливаться на «выходе», приводя к коренным из­менениям в организации системы. Знание этих законов дает менеджеру возможность исполь­зовать синергетические эффекты самооргани­зации и самоуправления в своих целях.

Новейшие достижения менеджмента, осо­бенно в области социальной психологии, вы­звали к жизни такое важное понятие управле­ния, как *организационная культура.* Под орга­низационной культурой понимается система ценностных ориентиров, убеждений, символов, образцов поведения, разделяемых всеми чле­нами организации. В практическом плане это означает, что современные менеджеры стали все большее внимание обращать (и не жалеть средств) на такие нематериальные признаки организации, как имидж предприятия, стиль руководителя, внешний вид товара и его упа­ковки, престиж фирмы и т. п. Стало общеприз­нанным, что организационная культура — устремленность всего персонала предприятия к единой цели, мобилизация для этого не только материальных, но и интеллектуальных, духовных ресурсов — дает сегодня впечатляющие результаты.

Говоря о перспективных направлениях на­уки и практики управления организациями в условиях рынка, следует особое внимание об­ратить на инновационный, развивающий, стра­тегический менеджмент, а также на менеджмент для разрешения кризисных ситуаций.

О назначении **инновационного менеджмен­та** говорит его название. Под инновациями по­нимается деятельность, связанная с инвести­циями (вложениями средств) с целью созда­ния новой товарной продукции и технологий (инвестиции + новации). Эта деятельность тре­бует решения многих актуальных сегодня про­блем менеджмента, прежде всего создания соответствующих организаций и обеспечения их эффективного функционирования, прогнозиро­вания и планирования научно-технических новшеств, а также активизации и стимулирования этой работы.

**Развивающий менеджмент,** или менеджмент развития, нацелен на совершенствование управ­ления организацией, создание новых организационных структур, форм активизации и стиму­лирования, координации и регулирования, пла­нирования, контроля и др.

**Стратегический менеджмент** занимается пер­спективным анализом факторов внешней среды организации, возможностей получения выгод­ных заказов, путей получения преимуществ в конкурентной борьбе, вопросами диверсифика­ции (переключения на новые области деятель­ности) и другими проблемами долговременно­го порядка.

**Менеджмент для разрешения кризисных ситуаций** решает задачи кризисной и предкри­зисной диагностики предприятий, выведения предприятий из соответствующих состояний, занимается изучением механизма банкротства, организацией антикризисного у правления и дру­гими проблемами этой тематики.

Рассматривая основные тенденции совре­менного менеджмента, наиболее перспектив­ные магистрали его развития в нашей стране, нельзя не увидеть следующие главные их на­правления.

*Первое* — расширение области применения менеджмента. Наиболее впечатляющие резуль­таты деятельности организаций и главного их двигателя — менеджмента получаются при ос­воении новых сфер приложения сил, новых рын­ков (не только зарубежных), введении смелых новшеств, освоении перспективных товаров и технологий. Освоению этого направления мо­жет способствовать повышение мобильности менеджера, воспитание у него чувства нового, снятие языкового барьера и т. п.

*Второе* направление — демократизация ме­неджмента, дальнейший отход от въевшихся в управление экономикой весьма живучих спут­ников плановой, командно-административной системы: уравниловки, безынициативности, принижения роли личности, слепого подчинения.

Главный рычаг демократизации — рост са­мосознания граждан, повышение их общей куль­туры, доступ к информации, привлечение к уча­стию вуправлении.

*Третье* направление — использование все более совершенной управленческой техники и соответствующих технологий: новейшая орг­техника, дальнейшая компьютеризация, совер­шенствование средств коммуникации (мобиль­ные средства связи, электронная почта, Ин­тернет и др.).

Для того чтобы реализовать эти возможнос­ти, следует не жалеть средств на соответствую­щую технику и ее программное обеспечение, постоянно отслеживать информацию в этой об­ласти, готовить необходимые кадры.

**Литература основная:** 1,2, 4,11,12

**Литература дополнительная:** 3, 6

**Контрольные задания для СРС:**

1. Современный менеджер: задачи и роли менеджера, требования, предъявляемые к менеджеру, личные качества, время менеджера, методыработы.
2. Когда возник менеджмент и каковы были его экономические предпосылки?
3. Каковы факторы эволюции менеджмента?
4. Как принцип А.Файоля, названный им «честь мундира», трансформировался в современном бизнесе и управлении?
5. Какие черты характеризуют современный менеджмент?
6. Раскройте содержание рациональной школы управления Ф. Тейлора и приведите примеры реализации его подхода в любом современном предприятии.
7. Дайте определение понятию управление.
8. Что понимают под процессным подходом?
9. Что понимают под системным и ситуационным подходами?

**Тема 2. Внутренняя и внешняя среда организации**

1. Внутренние переменные: цели, структура, задачи, технология, люди. Взаимосвязанность внутренних переменных
2. Характеристика внешней среды. Среда прямого воздействия. Среда косвенного воздействия.

*Внутренние переменные*- основные характеристики внутреннего устройства организации.

Все внутренние переменные, как и организация в целом, - следствие реализации ранее принятых решений. Однако в конкретный момент не все переменные полностью контролируются. В этом плане внутренние переменные могут быть разделены на:

а) в основном контролируемые (регулируемые) и

б) в основном неконтролируемые, но которые необходимо учитывать. Классическим примером здесь является монотонная работа при использовании конвейерных технологий.

**Цели.** *Цель*- это желаемый результат или желаемое конечное состояние организации.

Достижение целей осуществляется в *системе ограничений*. Могут быть выделены внутренние ограничения организации, связанные в первую очередь с ее ресурсами, и внешние. Внешние ограничения будут рассмотрены при характеристике внешней среды организации. Общий процесс достижения целей организации может быть представлен в виде ряда этапов.

1. Руководство организации:

- разрабатывает цели организации;

- определяет цели подразделений организации;

- сообщает эту систему целей подразделениям.

2. Руководство подразделений:

- конкретизирует цели подразделений;

- сообщает цели и ставит задачи перед конкретными работниками - членами коллектива.

3. Члены коллектива:

- соотносят свои цели и цели организации и подразделений;

- соотносят свои цели и цели других членов коллектива;

- действуют.

4. Руководство подразделений и организации в целом оценивает результаты деятельности членов коллектива в соответствии с целями организации. Полученная информация используется при обосновании целей следующего периода.

Цели организации образуют сложную систему и могут быть классифицированы по ряду критериев.

**Система целей организации**

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий классификации | Цель |
| 1. Характер организации:  коммерческая  некоммерческая (государственные органы, больницы и т.д.) | Получение прибыли, доля рынка, объем продаж  Снижение затрат, увеличение числа получателей услуг |
| 2. Уровень организации:  организация как единая система  подразделение  отдельные группы | Цели организации  Цели подразделений  Цели групп |
| 3. Характер сферы деятельности:  производство  маркетинг  финансы | Повышение производительности, качества, освоение новых моделей  Анализ рынков, продвижения товаров  Рентабельность |

**Структура организации.** *Структура организации* - это способ построения взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями, обеспечивающий оптимальное при данных условиях достижение цели организации

*Функциональная область* - это перечень работ, выполняемых определенным подразделением организации. Это понятие связано с категорией “функция управления”, но не тождественно ему. Например, в выполнении такой функции, как планирование принимают участие и плановый отдел, и другие подразделения организации, в частности, линейные руководители производственных подразделений.

Формирование структуры организации осуществляется на основе горизонтальногоивертикального разделения труда.

*Горизонтальное* разделение труда- это разделение труда между специалистами, способными более эффективно выполнить данную работу. Горизонтальное разделение присуще как производственной, так и управленческой деятельности. *Вертикальное*разделение труда включает разделение двух уровней. На первом уровне происходит отделение работы по непосредственному выполнению производственных заданий от работы по координации такой деятельности. На втором уровне на основе преднамеренного вертикального разделения труда формируется*иерархия управленческих уровней*.

Важнейшими характеристиками иерархической структуры являются:

-*подчиненность* - кому и скольких подчиненных;

-*сфера контроля* - т.е. число лиц, подчиненных одному руководителю;

-*объём управления* - определяется сферой контроля и уровнем подчиненных.

При узкой сфере контроля руководитель имеет немного подчиненных и организация при прочих сопоставимых характеристиках имеет больше уровней управления, чем при широкой сфере контроля. Таким образом, существует обратная зависимость между числом подчиненных и числом уровней управления.

Сфера контроля зависит от уровня управления, функциональной области, размера организации. Совершенствование организации проявляется в первую очередь в стремлении все более четко определить содержание компетенции на каждом уровне. Отсюда - необходимость*контроля* и *координации* через выработку заданий и сбор информации об их выполнении.

**Задачи организации.** *Задача*- это работа или ее часть, которая должна быть выполнена способом и в сроки, определенные в плане

*Должностные обязанности* включают решение ряда задач, выполнение совокупности работ.

По повторяемости различают неповторяющиеся, эпизодически повторяющиеся, постоянно повторяющиеся, однообразные задачи.

По мере углубления разделения труда происходит рост многообразия решаемых задач, повышение уровня сложности, усиление их взаимосвязи.

**Технологии.** *Технология* - это способ преобразования исходных ресурсов в готовые продукты и услуги, информацию

Основными этапами развития технологий являются:

1. *Стандартизация* и *механизация*. Здесь ключевую роль играет обеспечение соответствия изделия, его частей определенному эталону, стандарту, что дает возможность взаимозаменять их при сборке или ремонте. Стандартизация создает условия для углубления специализации, применения оборудования для массового производства.

2. *Конвейерные* *сборные линии* (вначале перемещение работников, потом изделия). Узкая специализация работников, снижение требований к их квалификации.

3. *Предметно-замкнутые участки*. Результатом деятельности является готовое изделие или узел. Смена рабочих мест для ослабления негативного влияния монотонности, обогащения содержания труда.

Классификация технологий:

а)по Вудворд- единичные (мелкосерийные); массовые и непрерывные.

б) по Томпсону - многозвенные (сборка); посреднические (купля-продажа); интенсивные (редактирование текста, монтаж фильма).

Эти классификации взаимосвязаны. Так, многозвенные технологии характерны для крупносерийного и массового производства, интенсивные- для индивидуального (единичного). Посреднические технологии учитывают требования потребителей, но предполагают определенный минимум стандартизации. Классификация по Вудворд больше подходит для промышленных предприятий, а по Томпсону - для непроизводственной сферы.

**Люди.** Организация- это прежде всего группа людей. В данном случае анализируется *поведение* людей в процессе функционирования организации:

- поведение отдельных членов организации;

- поведение людей в группах;

- поведение руководителя;

- поведение лидера и его влияние на поведение других людей.

В процессе взаимодействия работника и его внешней среды формируется *шаблон поведения*. Задача организации - создавать и поддерживать условия, которые бы обеспечивали желательный тип поведения ее членов, стимулировали формирование необходимых качеств.

*Рабочая среда*- это совокупность внутренних переменных, которые с помощью процесса управления модифицированы и приспособлены к потребностям организации.

Важнейшими элементами рабочей среды являются группы и лидерство.

Спонтанно возникшие или организованные *группы* характеризуются разделяемыми членами установками, ценностями и ожиданиями относительно нормы поведения. По влиянию на цели организации различают нормы, помогающие и мешающие достижению этих целей.

*Лидерство*- это средство, позволяющее руководителю влиять на поведение и действия людей

Эффективность влияния зависит от:

а) характеристик руководителя как лидера (его ценностей, взглядов, отношения к подчиненным, самооценки, личности);

б) характеристик работников;

в) ситуации.

2. Характеристика внешней среды. Среда прямого воздействия. Среда косвенного воздействия.

В соответствии с системным подходом организация рассматривается как открытая система, активно взаимодействующая с внешней средой.

*Внешняя среда* включает те элементы хозяйственной системы, которые влияют на организацию, ее функционирование, результаты и последствия деятельности, но не относятся к внутренним переменным

Основными характеристиками внешней среды являются ее сложность, динамизм и неопределенность.

*Сложность* внешней среды как системы характеризуется наличием многих элементов, каждый из которых является подсистемой, а также взаимосвязями между этими элементами. Сложность внешней среды проявляется в ряде моментов.

В конкретной ситуации на функционирование организации оказывает влияние большое число условий и факторов. Они имеют различную природу. К *техническим* факторам относятся имеющиеся технологии, материалы. *Социальные условия* и факторы включают социальные нормы, ценности, предпочтения и т.д. *Организационные* факторы - это используемые организационные структуры, типы хозяйственных связей. Можно выделить также экономические, правовые, политические, культурно-исторические факторы и условия.

На деятельность организации оказывает влияние и международное окружение, особенно если организация осуществляет международные операции. Например, необходимо учитывать таможенные, налоговые законодательства страны-экспортера или импортера, требования по качеству, правила сертификации и т.д.

По характеру воздействия на организацию выделяют среду прямого воздействия и среду косвенного воздействия.

К среде *прямого* воздействия относятся поставщики, потребители и конкуренты, а также государственные органы и правовые нормы, непосредственно влияющие на деятельность организации.

К среде *косвенного* воздействия относятся факторы внешней среды, которые влияют на организацию опосредовано. Они учитываются при разработке стратегии организации. Это общеэкономическая ситуация, например, фаза цикла (спад или подъем), уровень безработицы, темпы инфляции, технологический прогресс, политический климат и т.д.

*Сложность* внешней среды проявляется не только в большом числе и многообразии ее элементов, но и в их взаимосвязи. Здесь можно выделить два уровня взаимосвязей. Во-первых, это *взаимосвязи элементов одного фактора*. Примером могут быть взаимосвязи между конкретными поставщиками, между конкурентами, между элементами законодательной базы, между государственными органами, регулирующими деятельность организации.

Во-вторых, это *взаимосвязи между различными факторами* внешней среды. Например, политическая нестабильность затрудняет приток инвестиций, а следовательно, замедляется технологическое обновление, затрудняются поставки ресурсов и т.д.

Сложность внешней среды по-разному влияет на различные внутренние переменные организации, что особенно наглядно при сложной структуре организации.

Второй важной характеристикой внешней среды является ее *динамизм*, который проявляется в ряде моментов. В соответствии с процессным подходом к менеджменту влияние внешней среды на организацию является процессом. Его содержанием становятся изменения в самой внешней среде. Изменения во внешней среде характеризуются скоростью этих преобразований. Они затрагивают и законодательную базу хозяйственной деятельности, и рынки ресурсов, и состояние конкурентной среды. Для внешней среды современных организаций характерно ускорение темпа изменений под воздействием науки, усиление интернационализации хозяйственной деятельности. Хозяйство становится сферой технологического применения достижений науки.

Неравномерность изменений во внешней среде проявляется в различных темпах изменений этой среды в конкретных отраслях и в отдельных элементах внешней среды. Динамизм внешней среды приводит к возрастанию ее влияния на деятельность организаций, особенно имеющих международный характер (осуществляющих операции на внешних рынках, включающих зарубежные филиалы и т.д.). Усиливается неравномерность изменений отдельных внутренних переменных организации под воздействием внешней среды.

Третья характеристика внешней среды - ее *неопределенность*.

Для учета сложности и динамичности внешней среды при разработке управленческих решений необходима информация. Однако достоверность такой информации на момент принятия решения всегда ограничена. Ограничены и возможности организации в получении и уточнении информации для конкретной ситуации. Под воздействием усложнения внешней среды, ее динамизма, потребность в информации возрастает, а возможность ее получения для конкретной, быстро меняющейся ситуации сокращается. Это приводит к усилению неопределенности внешней среды.

Среда прямого воздействия**.** Основными факторами среды прямого воздействия являются поставщики ресурсов; потребители продукции и услуг; конкуренты; государственные органы и нормативные акты, непосредственно воздействующие на деятельность организации.

Анализ среды прямого воздействия включает рассмотрение отдельных факторов и их взаимодействия.

*Поставщики* обеспечивают удовлетворение потребности организации в различных ресурсах. Основные виды ресурсов: материальные, трудовые, финансовые, информационные.

Обеспечение материальными ресурсами включает поставки сырья и полуфабрикатов, комплектующих деталей и узлов, оборудования, энергии в соответствии с объемами и структурой потребностей в установленные сроки при выполнении других условий.

Обеспечение финансовыми ресурсами включает обоснование объема и структуры необходимых ресурсов, взаимоотношений с инвесторами, финансовыми и коммерческими структурами, бюджетом, частными лицами.

Для современной организации возрастает значение обеспечения менеджмента качественной информацией. Это может быть информация о рынках сбыта, планах конкурентов, приоритетах государственной политики, новых разработках продукции и т.д.

Особое место занимает обеспечение организации трудовыми ресурсами, соответствующими ей по количеству, структуре, уровню общей и профессиональной подготовки, возрасту. Наиболее значимым здесь является привлечение высококвалифицированных менеджеров высшего звена управления, а также обучение способных руководителей, в том числе внутри организации.

*Потребители* приобретают произведенные товары или услуги. В зависимости от объема спроса различают мелких и крупных потребителей. Учет запросов последних необходимое условие успешной деятельности организации. В зависимости от отношения к потребителям можно говорить о различных стратегиях организации: продавать уже производимую продукцию; производить продукцию, в которой нуждается потребитель; формировать своего потребителя, убеждая его в необходимости приобретения продукции, которая будет производиться.

*Государственные и муниципальные органы* также непосредственно воздействуют на организацию, а следовательно, относятся к среде прямого воздействия. Это налоговая и санитарная инспекции, органы статистического учета и т.д.

В результате взаимодействия организации с поставщиками и потребителями формируется *система хозяйственных связей* - одна из важнейших характеристик среды прямого воздействия.

Другая характеристика - это *состояние рыночной среды*. Здесь прежде всего определяется характер среды - монополия (чистая, естественная), олигополия или монополистическая конкуренция.

*Конкуренты* могут вести борьбу за различные объекты. Традиционно - за рынки сбыта продукции. В настоящее время это также борьба с производителями заменяемой продукции, за деньги потребителей.

Объектами конкуренции могут быть и ресурсы: трудовые, материальные и финансовые, научно-технические разработки и т.д.

*Государственное воздействие* осуществляется через законодательство и деятельность государственных органов. Законодательно регулируются трудовые отношения между работниками и работодателями, налоговые, таможенные отношения, охрана труда, условия производства определенных видов продукции, защита прав потребителей, экологическая нагрузка на окружающую среду и т.д..

Государственные органы по характеру выполняемых ими функций могут быть условно разделены на контролирующие и регулирующие. При этом используются различные способы и методы воздействия на организации - выдача лицензий, установление ставок налогов и квот, регулирование уровня цен и тарифов, определение мест строительства и т.д.

Среда косвенного воздействия.Факторы среды косвенного воздействия имеют более сложную структуру, многоплановый характер. Они в меньшей мере, чем факторы среды прямого воздействия, испытывают влияние организации. Информация о среде косвенного воздействия часто неполная. В условиях усиления воздействия этой среды на конкурентоспособность организации здесь приходится полагаться на субъективные оценки, а не на аналитические данные.

*Технологии* как фактор среды косвенного воздействия характеризуют общий уровень производительных сил. Это наиболее динамичный фактор данной среды. Уровень и темп изменения технологий в различных отраслях существенно отличаются. Однако наиболее наукоемкие отрасли и производства - компьютерные технологии, системы телекоммуникаций, производство синтетических материалов - оказывают значительное и все возрастающее воздействие на другие организации, эффективность их деятельности. На смену трудоемкой и фондоемкой стадиям развития производства пришли наукоемкие технологии, позволяющие экономить традиционные ресурсы.

*Темпы инфляции, безработицы, ставки налогов и банковских кредитов, формы и масштабы государственной поддержки* бизнеса и т.д. непосредственно воздействуют на взаимосвязи организации с поставщиками и потребителями, на поведение конкурентов.

*Состояние экономики* как фактор среды косвенного воздействия включает ряд характеристик.

Во-первых, это самые общие характеристики экономической системы - численность населения, наличие и использование ресурсов, тип государственного устройства, денежная система, валютное положение, отраслевая структура экономики, параметры внутреннего рынка, объем, структура и география экспорта и импорта и т.д.

Во-вторых, это анализ общих условий развития предпринимательства: характеристика экономической стабильности, наличие рыночной и технической инфраструктуры, законодательная база, инвестиционный климат, условия формирования новых рыночных субъектов, формы и масштабы государственного регулирования экономики.

В-третьих, это конкретное состояние, стадия развития экономики, включая оценку экономической конъюнктуры, уровня и темпов инфляции, фазы экономического цикла.

*Социокультурные* факторы проявляются в социальных ценностях и установках, приоритетах, национальных традициях, влияющих на деятельность организации. В каждой стране существуют представления об этичных методах ведения бизнеса, необходимых стандартах качества обслуживания, допустимых уровнях воздействия на окружающую среду. Некоторые социальные установки изменяются с возрастом. Сравнительно молодые работники стремятся к независимости в работе, охотно принимают на себя ответственность. В более старшем возрасте на первый план выходит стремление сохранить свой статус, желание социальной защищенности и т. д.. Это влияние факторов внешней среды должно учитываться в системах мотивации.

Политические факторы определяют общую политическую ситуацию в стране, уровень ее стабильности, предсказуемости. Высокий уровень политического риска приводит к замедлению научно-технического обновления производства, устареванию структуры, снижению конкурентоспособности национальных предприятий в конкурентной борьбе.

Однако и в сравнительно стабильной ситуации происходят столкновения различных хозяйственных субъектов и представляющих их интересы политических сил и лоббистских групп.

Факторы среды косвенного воздействия существенно отличаются в различных странах. Это необходимо учитывать организациям, участвующим в международном бизнесе.

Ясно, что мера влияния факторов среды косвенного воздействия на осуществление организацией различных видов международного бизнеса будет существенно отличаться. Наиболее существенным это влияние будет при создании совместных предприятий, меньшим - при осуществлении капиталовложений, особенно - портфельных, еще меньшим - при выдаче лицензий.

Различным будет и влияние конкретных факторов среды косвенного воздействия. Общей предпосылкой эффективного международного бизнеса является политическая ситуация в стране, где организация осуществляет свои операции. Существенное влияние на международный бизнес оказывают состояние экономики, развитие технологий. В ряде случаев, например, при экспорте определенных потребительских товаров, решающую роль могут сыграть социокультурные факторы. При размещении новых производств необходимо добиваться поддержки местных властей.

Важным фактором внешней среды, оказывающим возрастающее влияние на международные операции предприятий, становится *деятельность международных организаций*.

**Литература основная 2,3, 10, 9,11**

**Литература дополнительная 2, 3,4,7.**

**Контрольные задания для СРС:**

1. Что такое внутренние переменные организации?
2. Какие основные переменные в организации следует учитывать руководству?
3. Опишите основные концепции, имеющие отношение к структуре организации.
4. Опишите общие типы технологий, которые используются в современных организациях.
5. Почему разработка целей является мощным средством координации со стороны руководства?
6. Как учитывается внешняя среда прямого воздействия при управлении организацией?
7. Как учитывается внешняя среда косвенного воздействия?
8. Что относиться к основным характеристикам внешней среды?
9. Перечислите основные составляющие модели влияния непредвиденных обстоятельств на организацию.
10. Раскройте содержание факторов прямого воздействия.
11. Раскройте содержание факторов косвенного воздействия.

**Тема 3. Связующие процессы. Коммуникация. Принятие решений.**

1. Коммуникации и эффективность управления.
2. Коммуникационный процесс.
3. Межличностные коммуникации.
4. Организационные коммуникации.
5. Управленческие решения
6. Коммуникации и эффективность управления

Коммуникация - это процесс обмена информацией, включающий субъекты коммуникации (отправителя и получателя), способ коммуникации и объект коммуникации (передаваемую информацию)

Эффективные коммуникации являются необходимым условием достижения цели организации, выполнения основных функций управления. Например, для разработки миссии организации необходима информация о потенциальных потребителях продукции и услуг, конкурентах, поставщиках. Для принятия решений о миссии, стратегии осуществляется обмен информацией с другими организациями - исследовательскими, консультационными, контролирующими и т.д. Не менее важным для осуществления функций управления является обмен информацией внутри организации. Поэтому руководители основную часть своего времени тратят на коммуникации.

*Коммуникационные потребности* организации зависят от:

- характеристик внешней среды организации (ее динамичности, сложности, неопределенности);

- задач, решаемых организацией (например, если ставится задача выпустить качественно новый товар, захватить новые рынки сбыта, осуществить модернизацию производства, диверсификацию деятельности, то потребность в коммуникациях резко возрастает);

- основных характеристик организации - масштабов, структуры, сферы деятельности, характера производимой продукции (услуг), степени диверсификации, позиции в отрасли и т.д.

*Средства* коммуникации включают технические средства связи (телефон, телефакс, телекс, почту, электронную почту), а также служебные записки, отчеты, справочные и рекламные материалы.

*Классификация* коммуникаций осуществляется в зависимости от:

- средств коммуникации;

- целей и задач, решаемых в процессе коммуникаций.

- субъектов коммуникации (внешних и внутренних);

Основной объем коммуникаций, особенно в сложных организациях, составляют коммуникации внутри организации.

*Межуровневые* коммуникации используются для доведения до исполнителей плановых заданий, решений о реорганизации (от вышестоящего уровня вниз, к исполнителям); предоставления отчетов о выполненной работе, использовании ресурсов, предложений (от исполнителя вверх, к руководителю). При этом определяется форма предоставляемой информации, осуществляется выбор средств. Коммуникации между *подразделениями одного уровня* включают, например, обмен информацией между отделами маркетинга, финансов, производственным и т.д.

В процессе коммуникаций *руководитель - подчиненный* решаются следующие задачи: разъяснение заданий, приоритетов деятельности, значимости результатов; мотивация исполнителей; сбор информации о проблеме; сбор предложений исполнителей для внесения корректировок в плановые задания, распределение ресурсов. Важной спецификой коммуникаций между *руководителем и рабочей группой* является возможность более широкой обратной связи.

Наряду с формальными в организации существуют *неформальные* коммуникации. Какая информация передается по неформальным каналам? Является ли она более достоверной, чем информация, передаваемая по формальным каналам? Возможна преднамеренная утечка информации, ее передача по неформальным каналам для выяснения отношения к нововведениям. И если реакция на эту информацию положительна - нововведения проводят в жизнь.

1. Коммуникационный процесс

В процессе обмена информацией можно выделить *четыре элемента*:

- отправитель информации;

- сообщение в формализованном виде;

- средство передачи информации (канал связи);

- получатель информации, который интерпретирует ее.

Ключевую роль играет анализ решаемой задачи, что определяет: либо отбор информации из имеющихся массивов, либо подготовка новой информации. Например, в коммерческий банк обращается руководитель коммерческой структуры. Содержание информации, которую он должен представить, зависит от решаемой задачи: выделение кредита (краткосрочного или долгосрочного), совместная реализация проекта, учет векселей. В свою очередь банк может использовать уже имеющуюся информацию (например, формы заявки на получение кредита) либо подготовить специальный запрос в случае совместной разработки проекта.

*Отправитель* информации должен точно оценить меру ее готовности для дальнейшего использования. Например, руководство организации решило удвоить объем продаж продукции в течении пяти лет. Руководство может детализировать эту задачу, конкретизировать ее для конкретного подразделения либо сформулировать общую задачу таким образом, чтобы подчиненные внесли конструктивные предложения по методам, способам ее решения.

*Каналы* связи включают использование средств передачи речи и письменных материалов, электронные средства связи (компьютерные сети, электронная почта), видеоленты, видеоконференции. Возможно дублирование сообщения.

1. Межличностные коммуникации

Основная часть времени руководителя приходится на *прямой межличностный* обмен информацией. Поэтому очевидна значимость повышения эффективности межличностных коммуникаций, анализа возникающих преград.

Различное восприятие информации участниками коммуникационного процесса, например, отправителем и получателем, может быть обусловлено их служебным положением, опытом, ценностями, интересами. Под воздействием этих и других факторов реальная информация может восприниматься полностью или частично, отторгаться, восприниматься в искаженном виде.

Ослаблению семантических барьеров способствует использование соответствующего языка, отдельных слов и терминов, стиля изложения, доступных получателю информации, исключающих двойственное толкование содержания.

Менеджер - это не только отправитель информации в форме решений. Прежде всего он получатель информации от своих подчиненных. Недостаточно лишь внимательно выслушать их; необходимо поощрять предложения, например, по совершенствованию работы организации.

В невербальной коммуникации используются не слова, а другие средства: выражение лица, жесты, позы, интонация, модуляция голоса, грамотность, четкость, и ясность речи и т.д. Непунктуальность (опоздание или слишком ранний уход) могут существенно снижать эффективность коммуникаций.

Плохая обратная связь или ее отсутствие может привести к искажению информации, ошибочным действиям.

*Повышению эффективности* межличностных коммуникаций способствуют:

- тщательный анализ передаваемой информации, использование точных формулировок целей, критериев оценки действий, имеющихся ограничений;

- правильное использование жестов, интонаций;

- внимание к проблемам других, открытость;

- установление эффективной обратной связи, в частности, путем контроля понимания полученной информации либо первых результатов.

*Эффективность* межличностных коммуникаций в значительной мере определяется коммуникационным стилем, то есть способом взаимодействия индивида с другими индивидами. Важными характеристиками этого стиля являются:

1) открытость индивида по отношению к другим членам организации;

2) адекватность обратной связи, то есть насколько часто и открыто индивид высказывает свои оценки поведения и действий коллег. Качественная двухбалльная оценка этих характеристик дает следующие возможные коммуникационные стили.

1. При низкой оценке обеих характеристик стиль может быть определен как “замыкание в себе”.
2. Стиль “открытие себя” имеет место при высокой открытости и низкой степени адекватности обратной связи.
3. Стилю “реализация себя” соответствуют высокие оценки обеих характеристик. Ясно, что данный стиль наиболее предпочтителен в общении, однако и он имеет органичения.
4. Стиль “защита себя” предполагает, что индивид часто и охотно высказывает другим свое мнение о них и их действиях, поведении. Однако сам он остается достаточно скрытным.
5. Компромиссным является стиль, когда индивид проявляет открытость лишь в том случае и в той мере, в какой это делают другие члены организации.

4.Организационные коммуникации

*Организационные коммуникации* включают обмен информацией внутри организации между ее подразделениями.

Участники таких коммуникаций образуют коммуникационную сеть - соединение подразделений организации с помощью коммуникационных потоков. Главная задача организационных коммуникаций - это не передача отдельных символов, конкретного сообщения, а формирование и совершенствование информационных потоков.

*Коммуникационная сеть* организации включает горизонтальные, вертикальные и диагональные связи. *Вертикальные* связи устанавливаются между руководителем и исполнителями. Примером таких связей является цепь команд (сверху вниз) и предоставление отчетной информации (снизу вверх). *Горизонтальные* коммуникации существуют между подразделениями организации или ее членами, принадлежащими к одному уровню организационной структуры. *Диагональные* коммуникации - это связи с подразделениями других уровней организации, не относящиеся к вертикальным связям.

Группы с равной численностью могут иметь различные типы коммуникационных сетей. При формальном, *централизованном* типе все коммуникации осуществляются через руководителя группы. Здесь обеспечиваются высокая скорость и точность передачи, хорошая организованность и четко выраженное лидерство. Однако при этом руководитель “подавляет” инициативу исполнителей. При максимально *децентрализованном* типе все члены группы имеют равное число коммуникационных связей. Это позволяет достичь хорошего микроклимата в коллективе. Но коммуникации при таком типе сети характеризуются медленной скоростью, низкой точностью, слабой организованностью, отсутствием лидерства.

Централизованный тип коммуникаций более эффективен при решении сравнительно простых, хорошо структурированных задач. При решении сложных задач, требующих учета мнений всех членов группы, более эффективным оказывается обращение к децентрализованным, или открытым, коммуникациям.

Основные проблемы в организационных коммуникациях связаны с неэффективной структурой организации. Здесь возможны два полюса.

*Первый* полюс представлен ситуацией, когда организационная структура чрезмерно растянута. При этом необоснованно возрастает число уровней управления, формируется очень длинная цепь команд. Декомпозиция основных целей организации, их конкретизация для отдельных уровней управления и подразделений организации усложняет коммуникации. Возможно непреднамеренное искажение отчетной информации вследствие ее движения по вертикали. Наличие конфликтов делает весьма вероятным и трудноустранимым преднамеренное искажение информации.

*Второй* полюс может быть представлен ситуацией, когда организационная структура необоснованно плоская. Нарушение нормы управляемости может привести к информационным перегрузкам, особенно на высшем уровне управления.

Для *совершенствования* организационных коммуникаций необходимо:

- регулировать информационные потоки на основе точной оценки информационных потребностей (своих и подчиненных);

- совершенствовать систему обратной связи - в частности для сбора, учета и использования предложений персонала;

- использовать управленческую деятельность для более эффективного обмена информацией;

- использовать дополнительные источники информации (выпуск бюллетеней, видеофильмов, газет) с разъяснениями деятельности организации.

5.Управленческие решения

Процесс управления состоит из нескольких взаимосвязанных стадий, важнейшими из которых является выработка и принятие решений.

Управленческое решение - это выбор предварительно осмысленной цели, средств и методов ее достижения.

В современном управлении используется множество различных технологических методов принятия решения, но все таки это процесс творческий. Приведем значение терминов «оптимальное» и «правильное» решение. Правильное решение это то, которое ведет к намеченной цели, но путей к цели может быть много. В отличие от правильного решения , оптимальное – единственное, оно носит материальный характер и напрямую зависит от выбранной цели и способов ее достижения.

В процессе выработки и принятия решений участвуют все работники аппарата управления. Управленческие решения должны отвечать нескольким требованиям:

1. Научная обоснованность;
2. Своевременность;
3. Законность или следование нормам законодательства;
4. Простые и ясные в изложении;
5. Адресность;
6. Должны иметь организующий характер.

Управленческие решения классифицируются по следующим признакам:

* 1. по способу принятия – единоличные и коллегиальные;
  2. по масштабам – общие и частные;
  3. по срокам действия – долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные;
  4. запрограммированные и незапрограммированные.
  5. по функциям – экономические, кадровые, коммерческие;
  6. по способам принятия – интуитивны, рациональные, адаптационные.

Рассмотрим более подробно подходы к процессу принятия решений.

Интуитивный подход основан на применении интуиции руководителя, основывается только на его уверенности в правильности принятого решения.

Адаптационный подход основан на общих знаниях, здравом смысле и опыте руководителя.

Рациональный подход основан на анализе и выводах, диагностике возникающих проблем.

Рациональный подход наиболее эффективен при принятии решений о деятельности предприятия, так как позволяет глубоко изучить и исследовать проблему и принять наиболее правильное решение.

Этапы принятия рационального решения:

1. диагноз проблемы – первый шаг на пути принятия решения, выявление сути проблемы и причин ее возникновения.
2. выработка критериев для принятия решения – определение стандартов, по которым будет оцениваться альтернативные варианты или критерии.
3. выявление альтернатив – формулировка альтернативных решений.
4. оценка альтернатив – определяются недостатки и достоинства каждой альтернативы, и выбирается оптимальный критерий.
5. выбор альтернативы – выбор альтернативы с наиболее благоприятными последствиями.
6. реализация решения.

При реализации управленческого решения руководителю приходится сталкиваться с тем, что не все реализованные решения могут иметь положительные последствия, а некоторые могут снизить авторитет руководителя или привести к неблагоприятным финансовым последствиям.

**Литература основная:** 5,6,3,8, 11

**Литература дополнительная:** 1, 2

##### Контрольные задания для СРС*:*

1. Коммуникации в управлении.
2. Коммуникационный процесс.
3. Межличностные коммуникации.
4. Организационные коммуникации.
5. С чем связана необходимость принятия решений?
6. Чем отличается принятие решений (управленческих) в организации от решения индивидуума?
7. Рассмотрите основные виды управленческих решений?
8. Охарактеризуйте возможные условия, в которых менеджеру приходится принимать решения: определенность, риск, неопределенность.
9. Что называется процессом принятия решений и каковы его основные этапы?
10. Чем и какие математические модели могут помочь руководителю в принятии решений?
11. Для чего и в каких ситуациях при принятии решений используются методы экспертных оценок?
12. Справедливо ли утверждение, что лицо, принимающее решение, это всегда конкретный менеджер организации?

**Тема 4. Стратегическое планирование**

1. Система планирования в организации
2. Разработка стратегического плана
3. Инструменты реализации стратегического плана
4. Методы реализации стратегии
5. Оценка стратегического плана
6. Система планирования в организации

*Планирование* как функция управления - это процесс обоснования направлений и параметров развития организации, способов достижения этих параметров с учетом внутренних возможностей организации и ее взаимодействия с внешней средой*Содержание планирования* включает:

- обоснование миссии и выработку целей организации; конкретизацию целей для структурных подразделений организации на плановый период;

- постановку конкретных задач, которые необходимо решить для достижения целей;

- обоснование критериев достижения системы целей, решения поставленных задач, системы ограничений: экономических, социальных, правовых, экологических;

- определение последовательности, сроков и способов решения задач;

- обоснование потребности в ресурсах - трудовых, материальных, финансовых, информационных.

Планирование является сложной системой, включающей ряд элементов, которые могут быть сгруппированы по ряду критериев.

* 1. В зависимости от длительности планового периода различают долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование.
  2. По значимости и масштабности последствий различают стратегическое и тактическое (текущее) планирование.
  3. В зависимости от объекта различают планирование основных функциональных сфер организации - производства, финансов, НИОКР, маркетинга либо вспомогательных сфер.
  4. В зависимости от уровня в организационной структуре различают планирование на уровне организации в целом и на уровне ее отделений, филиалов, подразделений.

Результатом планирования является разработка системы планов организации. Такая система включает стратегические, тактические и оперативные планы, планы организации в целом, ее основных подразделений и функциональных сфер и т.д. Ключевую роль в данной системе играют стратегические планы организации в целом.

Основные требования к стратегическому планированию включают обеспечение: сохранения целостности организации, ее выживания и стабильного развития в перспективе; гибкости организации; возможности адекватной реакции на воздействие внешней среды; адаптации к изменениям; учета и использования сильных сторон организации; привлекательного имиджа, образа организации для ее работников, партнеров и потребителей.

Возрастание значения планирования, особенно стратегического, для современных организаций обусловлено в первую очередь:

- растущим уровнем обобществления производства, его интернационализацией и монополизацией;

- усилением воздействия на производство научно-технического прогресса и социализацией экономики;

- усложнением структуры организаций, их диверсификацией;

- осознанием значимости экономических социальных, экологических ограничений;

- обострением конкурентной борьбы, в первую очередь между крупнейшими транснациональными корпорациями;

- усилением регулирующего воздействия на деятельность организаций государства, международных организаций.

Система планирования в организациях различных стран имеет ряд *особенностей*.

В *американских фирмах* система планирования включает стратегическое и годовое планирование.

В рамках стратегического планирования разрабатываются долгосрочные решения, принимаемые высшим руководством на основе анализа рыночной ситуации. При этом используются эконометрические модели и прогнозы. Первичным объектом анализа в стратегическом планировании является стратегический центр хозяйствования, объединяющий несколько производственных отделений. Важнейшими критериями оценки деятельности центра являются прибыль и уровень рентабельности. На основе сравнительного анализа уровней рентабельности различных центров принимаются решения о развитии или сокращении деятельности различных центров и входящих в них отделений, предприятий, а также о создании новых производств, проникновении в новые сферы деловой активности.

На основе параметров стратегического плана разрабатывается годовой план, включающий определение объема и номенклатуры выпускаемой продукции; обоснование использования различных видов ресурсов (финансовых, производственных, трудовых, информационных); освоение новых видов продукции и т.д.

Внутри стратегических центров разрабатываются планы по отдельным их подразделениям - заводам, производствам, которые являются центрами издержек. Управление этими подразделениями осуществляется на основе сравнения плановых и фактических уровней издержек.

Для обеспечения гибкости системы планирования американские фирмы:

- сокращают плановый горизонт (по стратегическому планированию - до двух лет);

- осуществляют прогнозирование и планирование по скользящей схеме (например, продляя плановый горизонт по истечении каждого квартала);

- сокращают время выполнения заказов;

- устанавливают более тесные контакты с заказчиками;

- анализируют различные показатели в динамике (потери ресурсов, простои, уровень брака, уровень издержек и т.д.), например, в предшествующем, текущем и предстоящем кварталах.

В *японских фирмах* на соотношение стратегического и оперативного планирования влияет уровень диверсификации организации.

В диверсифицированных фирмах выработка стратегических идей и разработка стратегического плана осуществляется в отделениях. Задача высшего руководства организации - координация и объединение стратегий отделений в стратегическом плане организации. Поэтому поиск возможностей повышения нормы прибыли, роста продаж и доли на рынке ведется прежде всего в отделениях. Здесь основное внимание уделяется разработке новой продукции, обоснованию оптимальной программы. Контроль высшего руководства за деятельностью отделений осуществляется при помощи финансовых инструментов.

В специализированных организациях стратегические идеи и планы разрабатываются централизованно. Формирование стратегии и структуры организации осуществляется на основе анализа возможностей, проводимого работниками штабных подразделений. Ориентация на увеличение доли на рынке, рост объема продаж и прибыли требует от руководства особого внимания к анализу действий конкурентов, а также совершенствованию выпускаемой продукции и росту объема продаж. При этом используется прямой контроль за деятельностью отделений.

И в специализированных, и в диверсифицированных организациях исходный пункт стратегического планирования - не наращивание объема производства, а оценка имеющихся возможностей, анализ рынка. Далее анализируется и выявляется разрыв между возможностями развития и существующей ситуацией. На этой базе обосновывается система планов, реализация которых обеспечивает преодоление разрыва.

Стратегическое планирование отвечает на вопрос, чт должна делать организация *в настоящем*, чтобы обеспечить эффективное взаимодействие с внешней средой *в будущем*.

1. Разработка стратегического плана

*Стратегическое планирование* - это процесс обоснования руководством основных целей организации и системы важнейших мероприятий, решений и действий для осуществления миссии организации, достижения ее целей.

*Основными этапами* стратегического планирования являются:

- определение миссии организации;

- формулировка целей;

- оценка и анализ внешней среды;

- оценка и анализ сильных и слабых сторон организации;

- формулировка возможных стратегий;

- выбор стратегии;

- реализация стратегии;

- анализ и оценка стратегии и уточнение (или корректировка) на этой основе миссии и целей организации.

*Миссия* раскрывает общественное предназначение организации - удовлетворение определенной общественной потребности (производство товаров, оказание услуг) или выполнение функции, например, обеспечение экологической безопасности.

Осуществление миссии организации обеспечивает достижение *высшей цели* организации. Для коммерческой организации такой целью является обеспечение устойчивой прибыльности в течение длительного периода времени.

Для осуществления миссии и достижения высшей цели необходимо разработать ряд прогнозов.

*Прогноз* - это комплекс взаимосвязанных оценок, целей, путей их достижения и потребностей в ресурсах.

В зависимости от объекта различают прогнозы ресурсов, спроса, производственного, научного потенциала, демографические, комплексные.

По *глубине, длительности* прогнозируемого периода различают прогнозы на:

- 15-20 лет при ориентации на пролонгирование сложившихся тенденций;

- 40-45 лет, где ключевую роль играют не количественные, а качественные оценки. Основу здесь составляют не экономические возможности, а фундаментальные законы и принципы естествознания;

- 100 и более лет, носящие в основном гипотетический характер.

По *характеру* прогнозы бывают:

- исследовательские, определяющие новые возможности и перспективные цели развития науки, техники, общества;

- программные, где на основе данных исследовательских прогнозов обосновываются программы возможных действий. Такие прогнозы носят нормативный характер;

- организационные, где с учетом выполнения других прогнозов анализируется развитие структур.

Конкретная организация на основе ее миссии и высшей цели и с учетом прогнозной информации, полученной как подразделениями организации, так и специализированными центрами, разрабатывает стратегию организации.

М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури выделяют четыре основные стратегические альтернативы: 1) ограниченный рост, 2) рост, 3) сокращение и 4) сочетание указанных выше альтернатив. Здесь учитывается лишь одна характеристика деятельности организации - объем производства (продаж).

В зависимости от характера можно различать стратегии традиционных и предпринимательских организаций. Последние используют новые управленческие технологии, что позволяет им добиться быстрого роста, обеспечить высокую конкурентоспособность. Питер Ф. Друкер выделяет следующие *предпринимательские* стратегии:

- “врываюсь первым и наношу массированный удар”;

- “нападаю быстро и неожиданно”;

- поиск и захват “экономической ниши”;

- изменение экономических характеристик продукта, рынка или отрасли.

Конкретные условия деятельности организации обусловливают выбор определенной стратегии или их сочетания.

*Результатом* стратегического планирования является стратегический план организации, который должен обеспечить:

- выживание организации в конкурентной среде, сохранение целостности, стабильности функционирования, перспективы развития организации;

- привлекательность имиджа организации для партнеров, потребителей, работников;

- гибкость организации, способность адекватно реагировать на воздействия внешней среды, адаптироваться к ее изменениям.

3. Инструменты реализации стратегического плана

Основными инструментами реализации стратегического плана являются тактика, политика, процедуры и правила.

*Тактика* - это краткосрочная стратегия, направленная на реализацию долгосрочной стратегии.

Выработку долгосрочной стратегии осуществляет высшее руководство организации, а к разработке тактики подключаются работники других уровней.

Результаты реализации тактики:

- проявляются быстрее, чем результаты реализации стратегий;

- позволяют своевременно скорректировать стратегию;

- должны обеспечивать реализацию стратегии.

Стратегия и тактика разрабатываются до начала деятельности организации.

*Политика* - это система ценностных установок, определяющих социально-правовое поле деятельности руководителя, среду, в которой реализуются стратегия и тактика.

В зависимости от уровня политика бывает:

1) общегосударственная, например: поддержка малого бизнеса, протекционизм отечественных производителей;

2) региональная, например, определение региональных приоритетов, отраслей специализации, регулирования местного рынка;

3) внутрифирменная; примером здесь может быть политика отношения к персоналу.

Так, в фирмах Японии проводится политика пожизненного найма персонала, его продвижение в зависимости от стажа работы. Таким образом, политика определяет социально-правовое поле деятельности руководства организации.

*Процедуры* описывают последовательность действий, которые целесообразно выполнять в определенной ситуации для достижения целей организации, решения конкретных задач с учетом прошлого опыта.

Как и любой инструмент управления, применение процедур имеет сильные и слабые стороны. Сильные стороны:

1. Учет позитивного опыта позволяет не “изобретать велосипед”.

2. Повышается эффективность принятия решений, поскольку для выбора лучшего варианта руководителю не нужно тратить время, ресурсы для выбора возможных вариантов.

3. Руководитель может предвидеть:

- результаты применения процедуры;

- поведение своих подчиненных;

- реакцию своего руководителя.

4. Руководитель имеет возможность:

- сравнивать ситуацию с предыдущей, дать анализ причин роста или снижения эффективности;

- заранее оптимально распределить ресурсы.

Слабые стороны попытайтесь сформулировать самостоятельно. Проиллюстрируйте их на конкретном примере.

Примером процедуры может быть регистрация предприятия, которая включает ряд последовательных шагов: создание группы учредителей, подготовку учредительных документов, регистрацию предприятия, постановку на учет в налоговой инспекции, открытие банковского счета, внесение половины уставного капитала, получение свидетельства о регистрации и т.д.

Правила однозначно определяют, чт необходимо сделать в специфической ситуации. Именно действия в рамках единичной ситуации отличают правила от процедур. Примером здесь могут быть правила уличного движения, в первую очередь - запрещающие знаки. Для эффективного использования правил и процедур необходимо обоснование их содержания, оптимального числа и сочетания, способа, условий и предпосылок применения.

4.Методы реализации стратегического плана

К числу основных методов реализации стратегического плана относятся разработка бюджетов и управление по целям.

*Разработка бюджетов* включает распределение ресурсов организации, выделенных для достижения поставленных целей.

Использование данного метода предполагает количественную определенность целей и ресурсов. Например, пусть определена цель - доставка продукции потребителю. Количественные характеристики цели включают определение характера груза (скоропортящийся, наливной, насыпной, генеральный и т.д.), объем (количество), срок поставки, особые требования (безопасность, охрана). В зависимости от этих характеристик определяются способы доставки, вид транспорта. Другой пример - прием зарубежной делегации. Можно поручить все специализированной организации (например, “Интуристу”), имеющей здесь большой опыт. Можно все организовать самим. Это потребует меньше денежных средств, но больше времени, снизится качество. Сходные расчеты разработки бюджета выполняются при создании новых моделей, осуществлении реконструкции и т.д. При этом возможно решение прямой и обратной задачи.

Прямая задача включает определение минимального объема ресурсов, необходимого для достижения поставленной цели. Обратная задача состоит в определении перечня целей, которые могут быть достигнуты (или в какой-то мере достигнуты) при использовании имеющихся ресурсов. Здесь управление пообъектное.

Основными этапами *составления бюджета* являются:

* 1. Объявление высшим руководством целей организации (например, разработка проекта реконструкции производства, новой модели продукции, выход на новый рынок, открытие филиала и т.д.).
  2. Составление оперативной сметы.
  3. Сбор предложений, их анализ, обобщение и при необходимости корректировка проекта бюджета.
  4. Разработка итоговых бюджетов, их реализация.

Система целей организации включает высшие цели организации, которые разрабатываются исходя из миссии организации высшим ее руководством и штабными подразделениями. Далее на основе этих высших целей линейными руководителями соответствующих уровней разрабатываются цели конкретных подразделений. Важным требованием при построении такого “дерева целей” является система поддержки целей более высокого уровня целями низшего уровня.

*Основными этапами* управления по целям являются:

1). Выработка кратких, точных формулировок целей, построение “дерева целей” от высшей цели организации (самый верхний уровень) до цели конкретного работника.

На этой основе дается качественная характеристика целей организации, а также взаимосвязи в системе целей. Например, цели организации, ее структурных единиц и целей отдельных работников. на этом этапе функции руководителей заключаются в следующем:

- передача своевременной и достаточно полной информации;

- уточнение отношений между уровнями управления, их полномочиями и мерой ответственности;

- поддержка линейных подразделений со стороны персонала штабных подразделений;

- осуществление горизонтальной и вертикальной координации;

- обеспечение финансовыми, трудовыми и материальными ресурсами.

2). Разработка реалистичных планов достижения системы целей. В процессе разработки планов осуществляется конкретизация целей, а также анализируется соотношение цели - средства. Для этого:

- оценивается практическая возможность достижения поставленных целей;

- выясняются потенциальные трудности, анализируются непредвиденные ситуации (форс-мажор) при достижении поставленных целей;

- осуществляется поиск лучших, оптимальных путей достижения целей;

- определяются методы оценки объема затрачиваемых ресурсов, разработки бюджетов, календарных планов;

- определяется желательный характер взаимоотношений, необходимых форм и масштабов поддержки.

Основными стадиями планирования являются:

- определение задач, которые необходимо решить для достижения поставленных целей;

- разработка конкретных мероприятий, осуществление которых позволит решить поставленные задачи;

- установление значимых, существенных взаимосвязей между основными видами деятельности организации. На этой основе осуществляется составление календарного плана работы;

- уточнение ролей и взаимоотношений между основными исполнителями, а также делегирование полномочий, необходимых для выполнения конкретных мероприятий;

- оценка затрат ресурсов (финансовых, трудовых, материальных), необходимых для выполнения намеченных мероприятий. Распределение ресурсов и составление бюджетов до начала операции;

- уточнение сроков выполнения отдельных этапов работы; возможная корректировка разработанных планов для обеспечения их максимальной реалистичности.

3). Осуществление систематического контроля за ходом реализации планов. Измерение, анализ и оценка выполненной работы и полученных результатов, меры достижения поставленных целей. При этом выявляются возникшие проблемы, помехи в достижении целей, определяются причины возникших проблем, выявляются потребности, запросы, ожидания исполнителей и размеры полученного вознаграждения. Оценивается соотношение ожиданий и реального вознаграждения, его размеров, формы, сроков получения.

4). Принятие корректирующих мер для достижения поставленных целей в изменившихся условиях. Причинами недостижения целей, а следовательно, потребности в принятии корректирующих мер могут быть:

- нереалистичность поставленных целей;

- недостаток ресурсов;

- неэффективное использование ресурсов в силу отсталой структуры, технологий, низкого уровня квалификации исполнителей.

Управление по целям, как и любой метод, имеет *сильные и слабые стороны*.

Высокая эффективность метода обусловлена его практической обоснованностью, четкой ориентацией на результат, широкими возможностями для стимулирования исполнителей. Однако всегда ли эффективно привлечение исполнителей к выработке целей? Так ли прост метод в его практическом применении, особенно формулировка четких (а самое главное - реалистичных) целей, для достижения которых требуется оптимальное использование ресурсов организации? Метод управления по целям используют для организации более эффективной работы. А как реагируют исполнители на методы, применение которых интенсифицирует работу?

Важным условием эффективного применения метода управления по целям является постоянная и полная поддержка реализации планов высшим руководством. Но всегда ли ему это выгодно? Высшее руководство формулирует цели организации. Однако при большом объеме текущей работы метод требует осуществления контроля за мерой достижения целей, осуществления необходимых корректировок, анализа причин,, из-за которых цели не достигнуты. Все ли руководители способны и хотят выполнить этот объем работы на необходимом уровне?

Наконец, важен и вопрос мотивации руководителей и исполнителей, например, соотношение материальных и моральных стимулов, результатов для организации, усилий, затраченных руководителем и его вознаграждения.

5.Оценка стратегического плана

Оценка стратегического плана осуществляется по ряду критериев.

К *количественным* критериям относятся увеличение доли организации на рынке, рост объема продаж, повышение эффективности производства и реализации продукции, в том числе и за счет снижения уровня затрат ресурсов (например, потеря рабочего времени из-за болезни работников, проведения забастовок и т.д.).

Интегральными количественными критериями могут быть объем чистой прибыли, динамика стоимости курса акций и т.д.

К числу *качественных* критериев, используемых для оценки стратегического плана, можно отнести создание определенного микроклимата в коллективе, обеспечение привлекательного образа, имиджа организации.

Оценка *реализации* стратегического плана осуществляется путем сопоставления полученных результатов с поставленными целями. При этом необходимо ответить на следующие вопросы:

- соответствует ли стратегия возможностям организации?

- находится ли степень риска в допустимых пределах?

- достаточны ли ресурсы организации или ресурсы, выделяемые на достижение поставленных целей?

- обеспечивает ли стратегия оптимальное использование выделенных ресурсов?

- учтены ли все возможности, а также возможные опасности для достижения поставленных целей?

**Литература основная** : 4,10, 11

**Литература дополнительная**: 3, 4,5,12

**Контрольные задания для СРС:**

1. Пять задач стратегического менеджмента.
2. Какие виды стратегии вы знаете?
3. Каково предназначение портфельной стратегии? Назовите пути расширения портфелей.
4. Что такое конкурентное преимущество?
5. Перечислите и поясните этапы выбора стратегии.
6. Управление стратегическими изменениями.
7. Виды сопротивлений.
8. Выработайте и сформулируйте свою стратегию в данном регионе с учетом целей, поставленных перед организацией.

**Тема 5. Мотивация и контроль**

1. Мотивация как функция управления.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессуальные теории мотивации.
4. Необходимость контроля.
5. Виды контроля.
6. Процесс контроля.

1.Мотивация как функция управления

*Мотивация -* это процесс побуждения человека к деятельности под воздействием внутренних и внешних движущих сил для достижения целей организации.

Исполнитель является не только важным ресурсом организации. Он имеет, в отличие от материальных факторов производства, свои цели, ценности, представления, ожидания, потребности. На поведение исполнителя, в том числе и его отношение к конкретной деятельности, выполнению определенного задания, влияют также условия деятельности и ее содержание, взаимоотношения с коллегами, ситуация в организации и обществе в целом.

Мотивация имеет существенное отличие от других функций управления. Такие функции, как планирование, организация, регулирование, контроль и анализ осуществляются в основном менеджментом организации. Исполнительский персонал, как правило, играет при выполнении этих функций пассивную роль.

В реализации же мотивации как функции управления исполнительский персонал организации играет самую активную роль. Цели, ценности, установки, потребности этого персонала - не только предмет анализа теорий мотивации, но и непосредственные движущие силы деятельности по достижению целей организации.

Набор и соотношение элементов системы движущих сил у различных людей существенно отличаются. Можно говорить об определенной *мотивационной структуре*. Воздействие на мотивационную структуру человека может осуществляться на двух уровнях.

1). На первом уровне имеющаяся структура рассматривается как данная, т.е. известно, что побуждает человека совершать определенные действия, какие мотивы деятельности для него наиболее значимы. Управленческое воздействие направлено именно на данные мотивы для обеспечения желаемой реакции исполнителя. На этой базе строятся в основном системы материального стимулирования.

2). На втором уровне управленческое воздействие направлено на изменение самой мотивационной структуры. При этом развиваются одни мотивы и ослабляется влияние других. Инструментами воздействия на мотивационную структуру являются воспитание и образование. Результат мотивационного воздействия - обеспечение желательного отношения исполнителя к деятельности. Это отношение раскрывается через ряд характеристик:

- готовность затратить определенные усилия, задействовать свой потенциал для достижения целей организации;

- старание, стремление выполнить работу добросовестно, наилучшим образом;

- настойчивость в достижении конечного результата;

- направленность на достижение своей цели или целей организации

Мотивационный процесс включает следующие *этапы.*

- возникновение у человека потребности, т.е. ощущения необходимости чего-либо;

- поиск путей устранения потребности - ее удовлетворения, подавления или игнорирования. Для удовлетворения потребности необходимо выполнить определенные действия;

- определение целей (направления) деятельности. Здесь оценивается объем предстоящей деятельности, величина ее результата, размер вознаграждения за достижения результата и степень удовлетворения потребности ожидаемым вознаграждением;

- деятельность по достижению целей;

- получение вознаграждения;

- устранение потребности (ее полное, частичное удовлетворение либо отсутствие удовлетворения).

Создание эффективной системы управления мотивационным процессом затрудняют следующие факторы:

- неочевидность методов, действующих в конкретной ситуации;

- сложность и противоречивость системы потребностей;

- различие мотивационных структур отдельных моделей;

- неадекватная оценка (недооценка либо переоценка) людей - участников мотивационного процесса.

Развитие методов мотивации шло в направлении от простого к сложному, от обобщения практического опыта к обоснованию все более сложных теорий. Усложнение методов мотивации обусловлено:

- усложнением организаций и их внешней среды (рост размеров организаций, дифференциация экономики и т.д.);

- усложнением субъектов мотивации (повышением уровня образования, расширением спектра потребностей, изменением системы ценностей);

- усилением воздействия государства, общественности на деятельность организаций и жизнедеятельность исполнителей.

Эти и другие факторы затрудняют объективный анализ субъектов мотивации, что приводит к двум (в равной мере нежелательным) крайностям. Первая крайность проявляется в недооценке реальных исполнителей, что затрудняет полное использование их потенциала. Другая крайность - их переоценка, когда уже имеющиеся материальные и другие возможности для достижения целей организации используются в полной мере. Поэтому первым требованием к организации мотивации стало обеспечение *единства двух мотивов* - поощрения исполнителей за эффективную деятельность и обеспечение их ответственности за использование возможностей для достижения целей организации.

Современные теории мотивации включают содержательные и процессуальные. В *содержательных* теориях анализируется содержание таких категорий, как потребности и вознаграждения, а также их воздействие на поведение исполнителей. В *процессуальных* теориях анализируется поведение людей с учетом как потребностей и вознаграждений, так и других факторов.

2. Содержательные теории мотивации

В данной группе наиболее известными являются теории Маслоу, Герцберга, Альдерфера и Мак-Клеланда.

Авторы содержательных теорий мотивации основное внимание уделяют группировке, классификации потребностей и выяснению мотивирующего влияния различных групп потребностей.

*Потребность* в наиболее общей форме - это ощущение индивидом необходимости чего-либо*.*

Многообразие потребностей, их значимость в жизни общества не только предполагают, но и требуют различных критериев их *классификации*. Очевидно, можно говорить об определенном объекте и субъекте потребностей, их характере (первичные и вторичные). Различаются также материальные и духовные, осознанные и неосознанные потребности и т.д.

При оценке удовлетворения потребностей необходимо различать последовательность удовлетворения различных потребностей и “цену” их удовлетворения. Ясно, что значимость различных потребностей для конкретных индивидов существенно варьируется. Для одних исключительно важны защищенность, уверенность в сохранении места работы, для других приоритетом является уважение окружающих, условия для самовыражения даже при угрозе потерять рабочее место. Отсюда следует, что и “цена” удовлетворения всей совокупности потребностей также является характеристикой *индивидуальной*.

Потребности особенно значимы, пока они удовлетворены не в полной мере. С ростом производительности труда, личных доходов возрастает значимость удовлетворения вторичных потребностей.

Вклад *А. Маслоу* в развитие теории мотивации включает, во-первых, сведние многообразия потребностей в многоуровневую систему из пяти групп: 1) физиологические (пища, одежда, жилье); 2) безопасность и защищенность (особенно значимы в переломные периоды, при угрозе безработицы и т.д.); 3) принадлежность и причастность; 4) уважение, признание и др.; 5) самовыражение.

Во-вторых, А. Маслоу первые две группы рассматривал как *первичные*, а три остальные, высшие группы - как *вторичные* потребности. По мере удовлетворения низших становится все более значимым удовлетворение высших потребностей.

В-третьих, развитие человеческой личности означает развитие его творческих возможностей, поэтому высшие потребности, особенно в самовыражении, не могут быть удовлетворены в полной мере.

*К. Альдерфер*, во-первых, предложил другие критерии классификации потребностей. Он выделяет *три группы* потребностей: существования, связи и роста. Эта классификация наглядно соотносится с группами потребностей теории Маслоу.

Потребности существования включают физиологические потребности и потребности безопасности. Потребности связи близки к потребностям причастности и принадлежности. Потребности роста включают потребности самовыражения, а также потребности признания и самоутверждения, которые связаны с развитием уверенности, самосовершенствованием.

Во-вторых, Альдерфер считает, что удовлетворение потребностей идет не только по восходящей - от низшего уровня к высшему, но и сверху вниз. При неудовлетворении потребности *высшего* уровня активизируется значимость потребностей более *низкого* уровня.

В теории приобретенных потребностей П. Мак-Клеланда упор, как и в теории К. Альдерфера, делается на потребности высших уровней. Мак-Клеланд выделяет потребности *достижения, соучастия и властвования*. Все эти потребности приобретены человеком под влиянием обучения, производственного опыта, жизненных обстоятельств.

Потребности достижения побуждают человека охотно принимать решения, брать ответственность за решение умеренно сложных задач, дающих ощутимый результат в сравнительно короткие сроки. Постоянное самостоятельное получение даже не выдающихся результатов мотивирует таких исполнителей много и охотно работать для достижения целей организации.

3**.** Процессуальные теории мотивации

В содержательных теориях мотивации рассматривалось влияние удовлетворения потребностей работника на результаты его деятельности. Это позволило обосновать вывод о том, что *удовлетворенный исполнитель работает лучше*.

В рамках *процессуальных* теорий анализируется влияние на удовлетворенность работника различных факторов, и в первую очередь - результатов деятельности. При этом исследуется сам процесс влияния с выделением его *этапов* (особенно наглядно - теории ожидания); учитывается, что на мотивацию конкретного работника оказывает влияние мотивация других работников (теория справедливости); обосновывается положение о том, что высокие результаты деятельности ведут к удовлетворению потребностей (теория Портера и Лоулера).

В теории ожидания выделяются следующие ступени анализа взаимосвязей :

- усилия работника и ожидаемые результаты. Фактические результаты, как правило, отличаются от ожидаемых, поскольку испытывают влияние и других факторов. К числу внешних факторов относятся условия труда, качество материалов и оборудования и т.д. К внутренним факторам относятся квалификация исполнителя, его настроение, состояние здоровья и т.д.;

- достигнутые результаты и ожидаемое вознаграждение. Уровень вознаграждения определяется не только результатами, но и другими факторами объективного и субъективного характера;

- полученное вознаграждение - ожидаемая его ценность, степень удовлетворения активной потребности. Фактическая ценность полученного вознаграждения может отличаться от ожидаемой по ряду причин: изменение актуальной потребности, изменение системы ценностей исполнителя, индивидуальные особенности отдельных работников и т.д.

В рассмотренных выше теориях важное место занимает обоснование дифференциации вознаграждения конкретного исполнителя. Однако индивиды работают в конкретной организации. На их мотивацию существенное влияние оказывают условия и мера удовлетворения потребностей другими членами организации. Следовательно, важной задачей менеджмента организации является не только обоснование дифференциации вознаграждения в рамках организации, но и разъяснение обоснованности такой дифференциации для ее адекватного восприятия исполнителями.

В модели мотивации Л. Портера и Э. Лоулера анализируется взаимосвязь между затраченными усилиями и степенью удовлетворенности исполнителя. Здесь выделяются следующие этапы.

1. Усилия, затрачиваемые исполнителем, зависят от ценности вознаграждения и оценки исполнителем тесноты связи между усилиями и вознаграждениями.
2. Результаты работы зависят от усилий, индивидуальных особенностей работника (его квалификации, физических данных, опыта, отношения к работе) и оценки исполнителем своей роли в процессе производства.
3. Вознаграждения (включая внутреннее и внешнее).
4. Оценка вознаграждения как справедливого или несправедливого.
5. Необходимость контроля.

*Контроль* - это процесс измерения и оценки фактической траектории развития организации и сопоставление ее с плановой траекторией, позволяющей достичь цели

Основными *стадиями* процесса контроля являются:

- задание нормативной траектории или базы для сравнения, а также основных временных этапов (периодичности контроля);

- выявление фактических значений измеряемых параметров (характеристик);

- сравнение фактических значений контролируемых параметров с базовыми (плановыми) значениями; анализ масштабов и причин отклонений;

- обоснование необходимости корректировок плановой траектории (базы сравнения);

- осуществление мероприятий, обеспечивающих обоснованные корректировки.

Контроль начинается с *формулировки миссии* организации, определения ее целей, структуры. Причины отклонения фактической траектории от плановой включают:

- изменения во внешней среде (например, появление новых приоритетов - производство общественных товаров, учет требований экологии, новых центров роста);

- изменения во внутренней среде (изменение технологии, структуры организации и т.д.);

- влияние субъективного фактора: различие людей обусловливает их различную реакцию на определенные события, что затрудняет прогноз результатов.

Результаты контроля используются при принятии оперативных решений до полного завершения процесса. При этом, во-первых, определяется фактическое состояние организации и сопоставляется с плановым. Во-вторых, оценивается отклонение от намеченного пути, в том числе по времени, включая отставание либо опережение развития по сравнению с плановой траекторией. Например, цель организации - удвоение в течении двух лет объема продаж товара А. Плановой траекторией предусмотрен рост объема продаж за первый год на 40%, а фактически он вырос на 60%. Причиной такого позитивного отклонения может быть новый сегмент потребителей товара, не учтенный в ходе маркетингового исследования. Результаты контроля позволяют скорректировать первоначальную цель в направлении увеличения объема продаж либо сокращения срока для достижения ранее поставленной цели.

1. Виды контроля

Основными видами контроля являются предварительный, текущий и заключительный.

*Предварительный* контроль осуществляется на стадии разработки планов и формирования организационной структуры. Контролируется точность выполнения определенных правил, процедур, инструкций по разработке планов, формированию структуры организации.

*Объектами* предварительного контроля являются:

а) человеческие ресурсы, включая анализ квалификационного, возрастного, профессионального и творческого потенциала исполнителей; отбор специалистов определенных требований (документы, характеристики, например, стаж работы, возраст, образование и т.д.), а также с использованием тестов, собеседования; обучение отобранных;

б) материальные ресурсы, включая выбор поставщиков, потребителей; проверку закупленной продукции на ее соответствие требованиям по качеству; создание запасов, исключающих ажиотаж при закупке;

в) финансовые ресурсы, в первую очередь бюджет, представляющий собой сводку основных источников поступлений и основных направлений расходования средств, гарантирующий хорошую финансовую обеспеченность организации;

г) фактор времени.

*Текущий* контроль включает проверку руководителем результатов работы его непосредственных подчиненных. Главная задача такого контроля - своевременное выявление отклонений фактической траектории (состояния) от плановой (абсолютные и относительные значения) и обеспечение обратной связи.

*Механические* системы с обратной связью, как правило, *замкнуты*, работают в автоматическом режиме (например, холодильник). *Организационные* системы являются *открытыми*. Здесь отклонения возникают под воздействием внешней среды или управляющей подсистемы. Организационные системы бывают жесткими и адаптивными. Последние способны ослабить неблагоприятные изменения либо использовать благоприятные возможности.

При *заключительном* контроле обратная связь используется после выполнения работ, то есть передается информация о конечном результате. Можно ли при этом исправить выявленные ошибки, внести необходимые коррективы, если работа уже выполнена? Если нет, то зачем тогда заключительный контроль?

Информация, полученная в ходе заключительного контроля используется в будущих периодах - при повторении сходной ситуации и решаемых задач. При изменении ситуации, решении новых задач также необходимо учитывать уже накопленный опыт. Указанная информация должна быть учтена в организации мотивации исполнителей.

1. Процесс контроля

Процесс контроля включает *три основные стадии*: установление стандартов, или базы сравнения; сопоставление фактических данных с базой; действия по итогам сопоставления.

Основное требование к стандартам - их определенность по величине (уровню) и времени. При длительном процессе стандарты целесообразно устанавливать с разбивкой по временным периодам.

В процессе контроля используется *непосредственная* (прямая) и *косвенная* оценки. В последнем случае возможны искажения. Например, в структуре потребления населением продовольственных товаров возрастает доля картофеля и хлеба относительно мясных продуктов. Это не всегда обусловлено снижением цен на хлеб и картофель либо любовью населения к этим продуктам. Напротив, цены на картофель и хлеб могут даже возрастать, однако медленнее, чем цены на мясные продукты. Происходит замещение дорогих продуктов более дешевыми. Или другой пример - снижение текучести работников. Что является причиной - улучшение социально-психологического климата в коллективе, повышение степени удовлетворенности работой? Или общий спад в производстве, рост безработицы и страх потерять работу?

*Объектами* контроля на стадии сопоставления могут быть текущие результаты и задел на будущее. Часто эти моменты противоречивы. Например, курс акций определяется по текущим результатам в зависимости от величины выплачиваемых дивидендов. В то же время известно, что акция является свидетельством права собственности акционера на определенную долю имущества организации. И увеличение текущих выплат приводит к замедлению роста стоимости этого имущества.

По результатам оценки и сопоставления необходимо принять решение: что более значимо - ущерб от выявленных отклонений и неиспользованных возможностей или затраты на реакцию по выявленным отклонениям? Поэтому целесообразно оставление определенного “коридора свободы” для контролируемых параметров и реакции на отклонения, выходящие за границы такого “коридора”. Например, общее собрание акционеров вправе принять решение, что всякий ущерб, независимо от его масштабов, является поводом для чрезвычайного собрания акционеров. Однако затраты на проведение собраний могут многократно превышать возможный ущерб.

*Эффективность* контроля может быть определена как отношение эффекта (результата) контроля к затратам на его проведение. Общие затраты включают расходы на измерение, сравнение фактических данных с базовыми и реакцию на выявленные отклонения. Поэтому тотальный контроль, особенно при устаревшем оборудовании, низкой культуре труда, слабой его мотивации будет иметь низкую эффективность. Например, при широкой номенклатуре используемых сырья и материалов затраты на входной контроль очень высоки. Поэтому проводится в основном выборочный контроль качества сырья, материалов и полуфабрикатов. Количественные параметры контролируются на основе текущего учета, инвентаризации.

Полученная на этой фазе информация должна быть доведена до ее потребителей. Ими могут быть руководители, сами работники, аналитические службы, собрания акционеров, налоговые органы, система статистического учета.

**Литература основная** : 1, 2,3,4,5,7,8,11

**Литература дополнительная**: 1,2,6

**Контрольные задания для СРС:**

1. Объясните сущность и значение понятия «мотивация» в менеджменте.

2. Какие современные теории мотивации вы знаете?

3. В чем сущность теории мотивации А. Маслоу?

4. Значение и сущность мотивации Дэвида Мак Клелланда.

5. В чем особенности мотивации теории Фредерика Герцберга и теории ожидания В. Врума?

6. Особенности теории мотивации Портера-Лоулера.

1. Поясните значение функций контроля в менеджменте.

2. В чем заключается задачи контроля в организации?

3. Какие формы контроля вы знаете?

4. Каковы основные этапы процесса контроля?

5. Что является объектами контроля?

6. Как осуществляется контроль ресурсов, процессов и продукции в менеджменте?

7. Что значит «масштаб допустимых отклонений»?

8. Какие существуют критерии эффективного контроля?

9. Обеспечение качества в деятельности компании как функция контроля?

10. В чем отличие внутреннего контроля от внешнего?

**Тема 6. Руководство и лидерство. Управление конфликтами, изменениями и стрессами**

1. Влияние и власть. Основа и формы власти. Убеждение и участие.
2. Общая характеристика лидерства. Личностный подход. Поведенческий подход. Ситуационный подход.
3. Общая характеристика конфликта. Управление конфликтами. Организационное развитие.
4. Природа стресса.
5. Влияние и власть. Основа и формы власти. Убеждение и участие.

Влияние и власть*.* Для реализации планов, обеспечивающих достижение целей организации, необходимо эффективное влияние на членов организации.

*Влияние* - это изменения в поведении, отношениях, оценках, действиях одного человека под воздействием поведения другого.

*Субъектами* влияния в организации являются: по вертикали - руководители и подчиненные; по горизонтали - коллеги; вне организации - потребители и поставщики, конкуренты, государственные и общественные органы и т.д.

*Формы и инструменты* влияния различны: от “слезной мольбы до бомбы”. Например, руководитель влияет на подчиненных через установление заданий и вознаграждения, делегирование полномочий и предоставление ресурсов. Подчиненные оказывают влияние на руководителя через неформальные контакты, предоставляемую информацию, предложения по совершенствованию организации.

Ученые, писатели, общественные деятели могут оказывать значительное влияние на людей. Часто они при этом не занимают руководящих должностей и оказывают влияние через идеи, концепции, разделяемые в обществе ценности и идеалы. Такое влияние может быть очень сильным, достаточно вспомнить, например, деятельность религиозных проповедников.

В организации для достижения ее целей необходима скоординированная деятельность многих людей. Для обеспечения такой деятельности необходимо полное и точное выполнение решений, принимаемых руководителем. Полномочия руководителя дают ему право принимать решения.

*Власть* - это возможность действовать и способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей в целях достижения целей организации.

Власть используется также для расширения влияния, получения новых полномочий и ресурсов.

Принимая решение и проводя его в жизнь, руководитель не должен доводить дело до конфликта с подчиненными. Власть руководителя не безгранична. Оптимальной является ситуация, когда руководитель решает проблему, обладая достаточной властью, но не применяет ее, особенно принудительные формы воздействия.

Власть руководителя зависит от ряда факторов, в том числе от его формальных полномочий, личностных качеств руководителя и подчиненного, реального влияния руководителя на подчиненного, конкретной ситуации.

Например, в акционерном обществе рабочие подчинены генеральному директору. Однако в процессе приватизации рабочие стали акционерами своего предприятия. И в этом качестве они решают вопросы, связанные с руководством обществом, в частности - о назначении генерального директора.

*Баланс власти* возможен в форме компромисса между руководителем и подчиненными. Руководитель “не замечает”, например, нарушений дисциплины подчиненными. Подчиненные оказывают руководителю дополнительные услуги, предоставляют информацию, в том числе неформальную. И чем больше услуг, ресурсов получает руководитель, тем сильнее его зависимость от подчиненных.

Основа и формы власти. Важнейшими *характеристиками* власти являются ее основа (характер) и форма (источник). Различные формы власти в зависимости от ее основы могут быть объединены в три группы

**Основные формы власти**

|  |  |
| --- | --- |
| Основа власти | Формы власти |
| Организационная | Принуждение; вознаграждение; законная власть |
| Личностная | Эксперта; примера; потребность во власти |
| Личностно-организационная | Власть на информации; власть связей; право на власть |

Формы власти, имеющие *организационную* основу, применяются наиболее широко.

Власть, основанная на *принуждении*, может осуществляться через физическое насилие или факторы экономического принуждения. Это может быть страх полной потери работы или перевода на неполную рабочую неделю, отсутствие продвижения по служебной иерархии, отказ в повышении заработной платы.

Использование принуждения может приводить к компромиссу руководителя и исполнителя. Например, в целях обеспечения выживания организации рабочие места не сокращаются в обмен на уступки исполнителей - согласие перейти (в том числе временно) на неполную рабочую неделю, на другое рабочее место, в другую смену и т.д.

Достижение цели возможно через давление на самолюбие подчиненных - вплоть до их унижения. Однако необходимо учитывать слабость и ограниченность воздействия на работников через страх. Последний может заставить работников подделывать документы, искажать представление о ситуации. Отсюда - либо принятие неоптимальных решений из-за недостоверности информации, либо дополнительные затраты на контроль, в том числе и информации.

К ослаблению власти через принуждение приводят нереализованные наказания или наказания, не дифференцированные по результатам работы.

В анализе власти через *вознаграждение* необходимо учитывать следующие моменты.

1. Вознаграждение должно быть связано с удовлетворением активной и сильной потребности исполнителя.
2. Исполнитель должен быть уверен, что выполнение задания приведет к объявленному размеру вознаграждения.
3. Необходимо определить порог чувствительности вознаграждения. Его размер должен быть достаточно значимым для исполнителя и адекватен затраченным усилиям (по оценке не только руководителя, но и исполнителя).
4. Требуется обеспечить адекватность вознаграждения исполнителя и затраченных им усилий по сравнению с другими исполнителями. Важно учитывать и психологические ограничения власти через вознаграждение. Так, выполнение работы вдвое-втрое большей, чем другими работниками, может привести к пересмотру нормативов оценки, их повышению. Как следствие - ухудшение политического климата в коллективе.

Власть через вознаграждение предъявляет высокие требования к руководителю, в частности, по точной и объективной оценке меры вклада отдельных исполнителей в достижение общей цели. Руководитель не всегда располагает и достаточными возможностями и ресурсами. К ослаблению власти через вознаграждение приводит поощрение при невыполнении задания.

*Законная* власть формируется через правовые процедуры. Действенность ее в значительной мере определяется не только легитимностью и строгостью мер воздействия, но и уровнем культуры подчиненных. Законная власть связана с традициями и часто опирается на них. Реализация законной власти также осуществляется через определенные процедуры, в первую очередь связанные с принятием решений. Принятие решения - сложный и часто длительный, многоступенчатый процесс. Все его участники, а не только лицо, принимающее окончательное решение, являются носителями законной власти.

Законная власть в определенном смысле интегрирует власть, основанную на принуждении и вознаграждении, но не сводится только к ним. Это еще и власть над ресурсами, право принятия решений по другим вопросам.

Формы власти, имеющие *личностную* основу, неотделимы от носителя власти и, как правило, не зависят от статуса, занимаемой должности.

Власть *эксперта* основывается на компетентности руководителя. Компетентность определяется рядом факторов - талантом, общим образованием и профессиональной подготовкой, опытом. Ограниченность власти эксперта обусловлена специализацией в знаниях, а также необходимостью для руководителя постоянно подтверждать свою высокую квалификацию.

Властью *примера* обладают руководители, влияющие на поведение подчиненных благодаря своей привлекательности, выдающимся личным качествам, стилю общения. Анализ таких харизматических личностей показывает, что они, как правило, излучают позитивную энергию, уверенно держатся перед подчиненными, имеют независимый характер, положительно оценивают восхищение собой. Они часто имеют внушительную внешность (но не обязательно высокий рост), обладают риторическими способностями - их обращения созвучны мыслям и чувствам слушателей.

*Потребность* во власти также может стать источником власти. Такую потребность, проявляющуюся в необходимости оказывать влияние на других, имеют все люди. Однако ее сила, актуальность существенно различаются. В обостренной форме эта потребность проявляется у лиц, страдающих невротическими отклонениями. Возможен и “здоровый карьеризм” у людей, имеющих позитивную мотивацию.

Проявляется эта форма власти в настойчивом желании давать рекомендации, оказывать помощь, строить интриги и т.д.

Последнюю группу образуют формы власти, имеющие *смешанную организационно-личностную* основу.

Власть на *информацию* может иметь организационную основу, когда доступ к этой информации руководитель получает по должности. Например, руководители цехов, отделов предприятия получают нормативные документы, участвуют в различных совещаниях, семинарах, где получают различную информацию. Значительной властью на информацию обладает личный аппарат руководителя организации - помощники, советники, секретари.

Власть на информации может иметь и личностную основу, когда доступ к информации обусловлен не должностью, а личными контактами, аналитическими способностями человека. Так, дружеские отношения с руководителем, способность сопоставлять и анализировать информацию повышают уровень информированности носителя этой власти.

Власть *связей* также имеет двойственную основу. Ясно, что чем более высокую должность занимает руководитель, тем шире круг контактов, тем больше возможностей для установления и поддержания связей. Личностная основа такой власти может исходить и не из реальных связей. Более важно, чтобы те, на кого оказывается влияние, воспринимали эти связи как реальные. Типичный пример здесь - родственные связи. Например, руководитель группы может быть женат на дочери президента фирмы. Руководитель отдела, в состав которого входит группа, всегда будет учитывать связь своего начальника и своего подчиненного, хотя влияния здесь может не быть.

*Право на власть* предполагает организационную основу - наличие определенной должности в организации. Формально руководители, занимающие одинаковые должности, имеют равные права. Однако каждый из них использует предоставленные ему права в пределах своих способностей, которые очень индивидуальны. Признание этого права подчиненными зависит и от эффективного применения других форм власти - принуждения, вознаграждения, эксперта и т.д.

Убеждение и участие. Осуществление любого типа власти предполагает определенную *реакцию подчиненного* - от покорности руководителю, полной зависимости (власть на принуждении) до восхищения и подражания (власть примера). Однако во всем спектре возможных типов власти имеется общее качество - это отношения субъектов двух уровней - руководителя и исполнителя.

Изменение этих субъектов, а также среды, в которой реализуется власть, все чаще приводит к тому, что только власти, даже при ее эффективном использовании, уже недостаточно для достижения целей организации.

Сближение уровней образования руководителей и исполнителей, рост доходов и полное удовлетворение базовых потребностей исполнителя, рост размеров организаций, усложнение их структуры и технологий, социализация и компьютеризация менеджмента, использование новых управленческих технологий - эти и другие факторы обусловили недостаточность традиционных форм влияния, их неадекватность качественному изменению внешней среды.

Использование традиционных форм влияния предполагает определенный диапазон восприятия задания исполнителем - от полного неприятия (но исполнения под воздействием принуждения) до горячего желания выполнить задание с максимальной эффективностью.

Для того, чтобы исполнитель выполнил задание с максимальным желанием, задействуя все возможности, необходимо использовать и такие формы влияния, как убеждение и участие.

*Убеждение* - это эффективная передача руководителем своей точки зрения исполнителю при помощи различных аргументов.

Для того, чтобы влияние через убеждение было эффективным, руководитель должен отвечать ряду требований. К числу таких требований можно отнести:

- соответствие аргументации сложности проблемы и уровню исполнителей;

- соответствие задач, которые должны решить исполнители, их ценностям, целям, нормам;

- привлекательность личностных качеств руководителя, доверие ему, убежденность в его высокой компетентности.

Слабые стороны влияния через убеждение проявляются в том, что его воздействие сравнительно медленно, неопределенно, однократно и требует больших усилий.

Усилению воздействия убеждения способствует его применение в сочетании с другими методами влияния. При этом обеспечивается их взаимоусиление.

Путем убеждения могут быть получены результаты, которых нельзя достичь другими методами при имеющихся условиях. Типичным примером здесь могут быть избирательные компании. Деятельность, часто бескорыстная, тысяч убежденных сторонников предвыборных программ или известных лидеров может быть более результативна, чем усилия специализированных организаций, располагающих значительными средствами, квалифицированными специалистами.

*Участие* - это включение исполнителя в процесс подготовки и принятия решения.

Любая проблема многопланова. Включение исполнителя в процесс принятия решения позволяет выявить новые возможности конкретной ситуации, способы решения проблемы. Усиливается творческий характер труда исполнителя. Возникает возможность удовлетворения исполнителем потребностей более высокого уровня. В результате эффективность работы возрастает. Классическим примером здесь может быть результат Хотторнского эксперимента, когда рост эффективности труда работников был обусловлен в первую очередь вниманием к участникам эксперимента.

Для достижения целей организации руководитель может использовать различные способы влияния. Их диапазон очень широк - от навязывания исполнителю работы, используя методы принуждения, до принятия вместе с исполнителем решения, реализация которого обеспечит удовлетворение его наиболее значимых потребностей. В первом случае со стороны исполнителя не исключен саботаж выполнения решения.

Однако и убеждение исполнителей, и тем более участие в принятии решений не получили широкого распространения. Это обусловлено рядом причин.

1). Недостаточная готовность руководителей “поделиться властью”. Убеждение исполнителя, а тем более его участие в принятии решений означает признание руководителем определенной доли власти исполнителя, его права влиять на принятие решений. Ответственность же за принимаемые решения, независимо от механизма принятия, несет руководитель.

2). Недостаточная готовность исполнителя. Участие в управлении усиливает творческий характер труда исполнителей. Им предоставляется определенная свобода, право выбора, а следовательно, и ответственность. Однако не все исполнители охотно принимают ответственность.

3). Сравнительная ограниченность сфер, где участие исполнителей в принятии решений будет эффективно. В первую очередь это вопросы экономии ресурсов, повышения качества продукции, совершенствования мотивационного механизма.

1. Общая характеристика лидерства. Личностный подход. Поведенческий подход. Ситуационный подход

*Общая характеристика лидерства. Лидерство* - это способность влиять на личности и группы, направляя их деятельность на достижение цели

Достижение целей организации определяет и деятельность руководителя. Однако руководитель и лидер - не тождественные понятия. Руководитель может быть и лидером, но в то же время лидер может не являться руководителем всей организации либо вообще не занимать руководящей должности. Руководитель и лидер имеют общие характеристики: между ними и другими членами организации устанавливаются и поддерживаются отношения доминирования и подчинения. И руководитель и лидер используют различные средства влияния. В идеале либо лидера должны назначить руководителем, либо руководитель должен стать лидером. Для практического воплощения этого требования необходима характеристика лидерства, которая может быть получена в ходе его сравнительного анализа с руководством.

1). Руководство может осуществлять “коллективный руководитель” - коллегиальный орган управления. Лидерство всегда персонифицировано, связано с личностью руководителя.

2). Цели руководителя и исполнителя могут быть не согласованы. В этом случае используются формы власти, имеющие организационную основу. Цели лидера должны согласовываться с целями его последователей.

3). Руководителя организации назначает ее учредитель. Например, акционеры назначают президента общества, правительство - руководителей государственных организаций. Лидером становятся - в первую очередь благодаря особым качествам личности, используемым ею формам влияния на других.

4). Руководитель воспринимает структуру организации как данную и в течение своей карьеры стремится обеспечить максимально быстрое свое продвижение по ступеням иерархии, достигая ее вершины в преклонном возрасте. Как отмечал Р. Таунсенд, современный руководитель высшего ранга, истощенный борьбой за “место под солнцем”, падает в изнеможении, как только достигает вершины, и засыпает мирным сном. Лидер, как правило, оказывает мощное влияние на формирование организации.

5). Руководитель должен направлять деятельность подчиненных. Правда, исследователи оценивают такое направляющее воздействие весьма скептически. “Большинство современных иерархий, - отмечают Питер и Халл, - настолько отягощены правилами и традициями, настолько связаны общественными законами, что даже руководители самого высокого ранга никуда и никогда не ведут за собой, если понимать руководство как указание направления движения и его скорости. Они просто следуют прецедентам, слушаются предписанных им правил поведения и идут во главе толпы. Подобные руководители управляют лишь в том смысле, что и фигура на носу управляет кораблем.”

Лидер увлекает за собой своих последователей. Значит, он должен отвечать более высоким требованиям, руководствоваться не только узко прагматическими ценностями. Настоящее лидерство - благодать для последователей и тяжкое бремя для лидера.

6). Руководитель может использовать различные формы влияния и власти, в том числе и имеющие организационную основу. Лидер, особенно не занимающий руководящей должности, сравнительно ограничен в применении, например, принуждения. В большей мере он должен полагаться на власть эксперта, использовать свои харизматические данные.

7). Руководитель, как правило, широко известен. И чем более высокий пост он занимает, тем шире его известность. Иное дело с лидером. Р. Таунсенд приводит очень интересную цитату Лао-Цзы. “Что же касается наилучших лидеров, то люди и не подозревают об их существовании. Затем идут лидеры похуже, этих люди хранят и почитают. Затем идут руководители, которых люди боятся; и, наконец, те, которых ненавидят.

Существенное влияние лидерства на успех организации обусловило интерес исследователей к этой проблеме. В настоящее время сформировались три основных подхода к анализу лидерства.

*Личностный подход.* Лидерство имеет ярко выраженную личностную основу. Поэтому его первые исследователи анализировали личностные качества руководителей, добившихся выдающихся успехов, либо лидеров, которые не занимали определенной должности, но оказали существенное влияние на большие группы людей. Анализ роли личности в истории можно считать исходным пунктом исследования лидерства. Важнейшая задача здесь - выяснение перечня и оптимального сочетания личностных качеств, обеспечивающих эффективное лидерство. Такими качествами являются внешность, общее и специальное образование, уровень интеллекта, профессиональный опыт. Однако не все известные лидеры обладали этими качествами в равной степени. Важно учитывать и соотношение личностных качеств лидера и других членов группы.

История дала много ярких примеров влияния личности на важные события и процессы. В некоторых случаях можно было проследить прямые связи между наличием у лидера определенных качеств, принимаемыми им решениями и успехом организации.

Однако это еще не доказывает, что наличие определенных характеристик у личности сделает ее лидером. В конкретных ситуациях особую значимость могут иметь различные качества личности. На стиль руководства влияют и другие факторы, в частности, организационные условия, условия постановки конкретной задачи, характеристики и состояние внешней среды.

Поэтому развитие теории лидерства пошло по пути расширения перечня изучаемых факторов. Вначале это были характеристики, не отделимые от самой личности. Позднее стали исследоваться качества личности лидера, которые проявляются в его поведении, во взаимоотношениях лидера и других членов организации.

*Поведенческий подход.* Центральная проблема данного подхода - анализ поведения лидера по отношению к другим членам организации, обеспечивающего необходимое влияние на их деятельность.

В рамках поведенческого подхода наибольшее распространение получили теории “X” и “Y” Д. Мак-Грегора, континуума стилей К. Левина и Р. Лайкерта и управленческие решетки (университета штата Огайо и Р. Блэйка и Д. Мутона).

В *теории Д. Мак-Грегора* основными факторами, влияющими на поведение лидера, являются его цели, ценности, предпочтения, а также представления лидера о членах группы. В зависимости от этих факторов Д. Мак-Грегор рассматривает поведение автократичного (теория “X”) и демократичного (теория “Y”) лидеров.

*Автократичный* руководитель считает, что для подчиненных труд - тяжкое бремя и они стремятся уклониться от работы. В этой ситуации руководитель должен принуждать исполнителя к труду. В соответствии с представлениями *демократичного* руководителя, труд для исполнителя - естественная потребность, и он охотно принимает задания. Поведение руководителя должно быть направлено на создание условий для выполнения работы и мотивацию исполнителей.

Другая характеристика в анализе поведения руководителей - отношение исполнителей к принятию ответственности.

Автократичный руководитель считает, что у подчиненных нет честолюбия и они стремятся уклониться от ответственности. Задача руководителя - детальная регламентация деятельности исполнителей. Демократичный руководитель исходит из приобщенности членов организации к ее целям. Поэтому исполнители охотно берут на себя ответственность, и задача руководителя - эффективно делегировать полномочия.

В *теории К. Левина* выделяется три стиля руководства - по критерию концентрации полномочий. *Авторитарное* руководство характеризуется полной концентрацией полномочий у руководителя. *Демократичное* - распределением ответственности и участием членов группы в управлении. *Либеральный* руководитель принимает минимальное участие в принятии решений. Далее рассматриваются характеристики каждого из стилей по таким параметрам, как объем работы, выполняемой группой, характер работы (результатов), мотивация, отношения в группе, оценка стиля руководства членами группы.

*Р. Лайкерт* предложил другие критерии для классификации стилей лидерства.

Первый критерий раскрывает *приоритеты руководителя* - его ориентацию:

а) только на работу, достижение целей, получение результатов;

б) только на человека.

Ясно, что такое деление условно, точнее говорить о преобладающей ориентации.

Второй критерий - *характер взаимодействия* руководителя и подчиненных при принятии решений.

Авторитарный руководитель принимает решения самостоятельно. Эксплуататорско-авторитарный стиль предполагает опору на принуждение, а благосклонно-авторитарный - преимущественно на вознаграждение.

Демократический стиль может основываться на учете мнений исполнителей (консультативно-демократическое руководство) либо на участии исполнителей в принятии решений.

Дальнейшее развитие поведенческого подхода к анализу лидерства проявлялось в переходе к двумерным классификациям стилей.

В университете штата Огайо исследовали влияние руководителя через *анализ структурирования задачи и внимания к подчиненным*. Каждая из этих характеристик имеет два качественных уровня - низкий и высокий. Таким образом, четыре возможных комбинации элементов дают четыре стиля руководства. *Р. Блэйк и Д. Мутон*, по сути, лишь детализировали этот подход, введя девятибалльную шкалу для двух критериев - степени *учета интересов* людей и меры *достижения цели* организации.

При демократическом, ориентированном преимущественно на человека стиле руководства исполнители испытывают большую, чем при других стилях, удовлетворенность работой. Высокая удовлетворенность работой приводит к росту производительности труда исполнителей, а следовательно, увеличению вознаграждения. Также повышается степень удовлетворенности исполнителей своей работой. Такие причинно-следственные связи проявляются достаточно четко, когда первичные потребности удовлетворены полностью. При высокой актуальности первичных потребностей авторитарный (особенно благосклонно-авторитарный) стиль руководства может обеспечить более высокие результаты. Следовательно, руководитель должен владеть методами влияния, соответствующими различным стилям, и использовать их применительно к конкретной ситуации.

*Ситуационный подход.* Центральная задача, которую решает руководитель, - определить стиль поведения, наиболее адекватный конкретной ситуации, то есть обеспечивающий максимальную результативность. Для описания ситуации исследователи использовали различные характеристики.

По Ф. Фидлеру, *основными факторами*, влияющими на поведение руководителя, являются структурированность задачи, объем полномочий руководителя и отношения между руководителем и членами группы. Поскольку стиль поведения личности достаточно постоянен, Ф. Фидлер предлагает назначать руководителей в соответствии с ситуацией. Например, в благоприятной ситуации задача структурирована и отношения хорошие, руководитель не нуждается в больших полномочиях. В неблагоприятной ситуации, когда задача не структурирована и отношения плохие, требуется сильный руководитель, ориентированный на решение задачи, с широкими полномочиями. В умеренно благоприятной ситуации необходим руководитель, ориентированный на установление хороших отношений с подчиненными.

Т. Митчел и Р. Хаус анализировали влияние руководителя на мотивацию подчиненного, его удовлетворенность работой и производительность. На этой основе они выделили следующие *стили*:

- поддержки (ориентированный на человека);

- инструментальный (аналог ориентации на работу, задачу);

- поощрения участия в принятии решений путем учета предложений подчиненных, распространения необходимой информации;

- ориентированный на достижения, убеждение рабочих в своих силах.

Выбор конкретного стиля определяется личными качествами работника и состоянием внешней среды.

П. Херси и К. Бланшар считают, что выбор стиля лидерства определяется степенью профессиональной и социальной зрелости исполнителей - способностью и согласием принимать ответственность, желанием решить поставленную задачу, уровнем профессиональной подготовки, опытом. Конкретный стиль лидерства характеризуется двумя основными показателями - ориентацией поведения руководителя на задачу и(или) на человеческие отношения

Стили лидерства (по П. Херси и К. Бланшару)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Степень зрелости исполнителей | Стиль лидерства | Основные черты стиля |
| Очень низкая - не хотят и не могут принять ответственность | Указания | Высокая ориентация на задачу и низкая - на отношения |
| Низкая - хотят, но не могут принять ответственность | Продажа | Высокая ориентация на задачу и отношения |
| Средняя - могут, но не хотят принять ответственность | Участие | Высокая ориентация на отношения и низкая - на задачу |
| Высокая - могут и хотят принять ответственность | Делегирование | Низкая ориентация на задачу и отношения |

При *очень низкой* степени зрелости исполнители не знают, как выполнить работу. Они не хотят и не могут принимать ответственность. Для выполнения работы руководитель вынужден “давать указания” - детально регламентировать задание, осуществлять постоянное руководство, обеспечивать строгий контроль. Ясно, что при этом трудно уделять много внимания установлению и поддержанию отношений с подчиненными.

*Желание* исполнителей *принять ответственность* при их сравнительно *низкой квалификации* требует от руководителя и создания условий для выполнения заданий, и мотивации, и внимания к подчиненным. “В обмен” они активно работают над выполнением задания.

Достаточно *высокая* квалификация исполнителей позволяет руководителю не детализировать задачу. Однако исполнители имеют достаточно высокую самооценку и требуют внимания. Руководителю целесообразно привлечь исполнителей к принятию решений.

Исполнители имеют *очень высокую* квалификацию - они могут и хотят взять ответственность за принятие решения и его выполнение. Задача руководителя сводится лишь к делегированию полномочий и контролю конечного результата.

В. Врум и Ф. Йеттон выделяют - в зависимости от участия подчиненных в принятии решений - три стиля руководства: автократичный, консультативный и коллегиальный.

При *автократичном* стиле руководитель принимает решение, используя имеющуюся у него информацию, опираясь на свой опыт либо получая информацию от подчиненных.

*Консультативный* стиль предполагает индивидуальные или групповые консультации с подчиненными. Руководитель самостоятельно принимает решение, которое отражает или не отражает результаты консультаций.

*Коллегиальный* стиль предполагает, что группа обсуждает проблему и выбирает способ решения.

Выбор стиля руководства определяется ситуацией. Ее основные характеристики связаны с принятием решения и могут быть объединены в три группы.

1). Условия решения проблемы включают критерий выбора способа решения проблемы, степень структурированности задачи, поставленной перед исполнителем, и наличие у руководителя информации и опыта для качественного решения проблемы.

2). Отношение исполнителей к решению проблемы включает значимость причастности подчиненных к принятию решения для достижения цели и степень мотивации подчиненных в достижении цели организации.

3). Отношения между руководителем и исполнителем, включая отношение подчиненных к автократическим решениям и вероятность конфликта при принятии определенного решения.

Например, если нет четких критериев выбора оптимального решения и участие подчиненных в принятии решения не повысит эффективности выполнения принятого решения, то наиболее эффективным будет автократический стиль. Этот же стиль можно использовать, если руководитель располагает критериями и необходимой информацией, а участие подчиненных в принятии решения не повысит эффективности его выполнения. Коллегиальный стиль эффективен, когда отсутствуют надежные критерии выбора решения, нет уверенности в поддержке авторитарного решения и участие подчиненных в принятии решения повысит эффективность его выполнения.

*Ситуационный* подход включает ряд положений из поведенческого подхода (например, рассмотрение ориентации на отношения или задачу, анализ структурированности задачи и участие исполнителей в принятии решений). В то же время здесь рассматривается более широкий круг факторов, влияющих на выбор стиля лидерства, в частности, характеризующих конкретную ситуацию. Однако, несмотря на большое число подходов и моделей, эффективное лидерство, эффективный лидер - явление сравнительно редкое. Это обусловлено, в частности, необходимостью широкого применения качественных оценок различных факторов, влияющих на выбор определенного стиля. Достаточно ли у руководителя опыта для принятия качественного решения, структурирована ли задача, высока ли вероятность конфликта при выборе данного варианта решения, получит ли поддержку у подчиненных автократическое решение руководителя, являются ли отношения руководителя с подчиненными хорошими? Ответы на эти и многие другие вопросы определяют эффективность руководства, успех руководителя. Опора на науку помогает найти эффективные ответы. Однако руководство в значительной мере является и искусством.

1. Общая характеристика конфликта. Управление конфликтами. Организационное развитие.

*Общая характеристика конфликта.* Конфликт - это несогласие сторон, которые могут быть представлены индивидами и(или) группами людей

В процессе конфликта одна сторона пытается отстаивать свою точку зрения, свои позиции и мешает это делать другой стороне.

Всегда ли наличие конфликта оказывает негативное воздействие на организацию? Как наличие и значение конфликта можно оценить с позиций различных школ в управлении (научного или административного управления, “человече­ских отношений”)? Хорошо ли, когда в организации “одномыслие”? Какие приемы, способы допустимы для отстаивания своей точки зрения? Могут ли в развивающейся организации, открытой системе отсутствовать конфликты? На эти и другие вопросы руководитель, лидер должен своевременно находить эффективные ответы.

В развитии отношения к конфликтам можно выделить три этапа.

1). *Существование конфликтов*. Общая оценка конфликта как исключительно негативного явления, крайне нежелательного в организации. В хорошей организации конфликтов не должно быть. Отсутствие конфликтов - один из критериев оценки качества организации. Ф. Тейлор и М. Вебер видели в конфликтах разрушительные свойства и обосновывали меры для “полного устранения конфликтов”.

2). *Возможность устранения* конфликтов. На этом этапе признавалось, что конфликты в организации неизбежны, так как имеют объективные причины. Невозможно раз и навсегда устранить все конфликты. Однако возможно и необходимо стремиться к устранению или ослаблению разрушительных последствий конфликта.

3). *Анализ качества и последствий* конфликта. Принципиально новой здесь является оценка конфликта, который не обязательно является негативным явлением. Бесконфликтное развитие не только невозможно, но и нежелательно, так как не позволяет выявить и использовать все возможности организации.

Важными характеристиками конфликтов являются их *причины, объекты, уровни* сторон конфликта, а также *характер последствий* конфликтов.

*Внутриличностный* конфликт занимает в этой классификации особое место, поскольку здесь отсутствуют другие субъекты. Такой конфликт может возникать в силу противоречий различных ролей менеджера, выполняемых им функций, содержания его труда, мотивации и психологического микроклимата в коллективе. Например, работник заинтересован в увеличении заработной платы, охране труда, выплате социальных пособий. Если он является и акционером, то стремится к росту прибыли, дивидендов, стоимости акции, в том числе и за счет снижения текущих расходов.

В *межличностных* конфликтах стороны могут быть представлены двумя индивидуумами либо группой и индивидом, либо двумя подгруппами одной группы (внутригрупповой).

Наиболее масштабными являются *внутриорганизационные* конфликты. Их частным случаем может стать конфликт, где стороны представлены двумя группами данной организации.

По характеру последствий конфликта, его воздействию на эффективность деятельности организации различают функциональные (конструктивные) и дисфункциональные последствия.

*Функциональными* являются последствия разрешения конфликта, приводящие к повышению эффективности деятельности организации.

*Дисфункциональные* последствия конфликта оказывают негативное (дис­функциональное) воздействие на организацию. Такие последствия могут выражаться в снижении степени удовлетворенности работой, ухудшении отношений внутри групп и между группами.

Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов

|  |  |
| --- | --- |
| Функциональные | Дисфункциональные |
| Нахождение более эффективного способа решения проблемы  Обеспечение причастности работников к принятию решения  Облегчение реализации совместно принятого решения  Активизация индивидуального участия и повышение качества решений в будущем  Приоритет сотрудничеству, а не индивидуализму | Неудовлетворенность работой  Поляризация целей: оценка своих целей, как позитивных, а целей другой стороны - как исключительно негативных  Уменьшение степени сотрудничества в группе и между группами  Усиление необоснованной конкуренции между группами, сокращение взаимодействия.  Приоритет - “победе” в конфликте, а не достижению целей организации |

*Управление конфликтами* включает использование функционального и ослабление негативного воздействия на организацию дисфункциональных конфликтов.

В управлении конфликтом различают объективную основу и субъективную сторону процесса управления.

*Объективную основу* управления составляют причина (источник) конфликта и его уровень, сила. Причины, которые могут порождать конфликты, были рассмотрены выше. Уровень, сила конфликта могут иметь ряд качественных значений - от низкого до очень высокого.

При *низком* уровне конфликта различия в позициях сторон могут показаться несущественными для принятия определенных мер. Однако эти различия имеются и часто снижают интенсивность коммуникаций и эффективность совместной работы. Поэтому можно говорить о *дисфункциональных последствиях низкого уровня*.

При *среднем* уровне конфликта, обусловленного объективными причинами, деятельность каждой из сторон становится более интенсивной. В результате возможно нахождение качественно нового решения. На основе различия в целях деятельности возможен, например, конфликт конструкторского отдела, производственных цехов и отделов сбыта, если руководство организации поставит цель постоянного усовершенствования выпускаемой продукции. Конструкторы будут иметь время лишь для незначительных изменений конструкции, существенно не влияющих на качество продукции. Производственники будут заниматься постоянной переналадкой оборудования для новых модификаций, что приведет к росту издержек производства. Сбытовики также столкнутся с трудностями, поскольку оптовые покупатели не захотят иметь больших запасов постоянно обновляемой продукции. Обсуждение содержания конфликта всеми его сторонами позволит найти общее решение проблемы, повышающее эффективность деятельности организации.

При *очень высоком* уровне конфликтов возможно разрушение коммуникаций, скрытие или искажение информации. Цель действий - “победа” в конфликте, а не достижение целей организации.

Основная сторона управления конфликтами связана с их оценкой и применением определенных методов управления конфликтами. В зависимости от их характера различают структурные и межличностные методы.

*Структурные* методы включают изменения. Организации используют эти методы для разрешения конфликтов, уже получивших развитие. Цель использования этих методов - снижение остроты конфликта. Структурные методы включают следующее.

1. Разведение конфликтующих сторон путем разделения используемых ресурсов или организационной структуры, когда, например, комплексный отдел разделяется на два самостоятельных подразделения.
2. Интеграция сторон конфликта, которая может выражаться в создании новой комплексной структуры, работники которой имеют общие цели, либо интеграционного механизма. Здесь, например, конфликтующие стороны имеют общего куратора.
3. Создание определенного задела в работе взаимосвязанных подразделений (запас сырья, комплектующих), обеспечение пропорциональности и сбалансированности производства.
4. Учет соотношения целей субъектов различных уровней. Например, на станочном участке работа включает изготовление деталей, подготовку инструмента, обеспечение заготовками, уборку рабочих мест. Цель работника - увеличение заработка. Однако, если оплата труда индивидуальная, то сотрудник не заботится о создании условий для работы следующей смены. Иное дело - при создании сквозных бригад.
5. Разъяснение требований к работе, характеристика содержания и формы представления результатов.
6. Использование руководителем власти, в том числе основанной на принуждении (издание приказа).
7. Обоснование системы вознаграждения, ориентирующей все подразделения организации на достижение конечных результатов.

*Межличностные* методы разрешения конфликтов основываются на анализе двух переменных - интереса к себе и интереса к другим членам организации. При качественной оценке “силы” этих переменных (низкая и высокая) возможны следующие стили взаимодействия.

1). Низкая степень интересов к себе и другим - уход от конфликта. Конфликт не получает разрешения, что означает проигрыш обеих сторон.

2). Низкая степень интереса к себе и высокая к интересам другой стороны приводит к проигрышу для первой и для второй сторон.

3). Высокая степень интереса к себе и низкая к интересам другой стороны - принуждение второй стороны. Первая сторона достигает выигрыша при проигрыше другой стороны.

4). Высокая степень интереса к другим и к себе приводит к разрешению конфликта через сотрудничество и выигрышу двух сторон.

5). При средней степени интереса к себе и другим возможно разрешение конфликта через достижение *компромисса*. Это означает непроигрыш двух сторон.

Разрешение конфликтов приводит к изменениям в организациях.

Наиболее значимыми здесь являются: воздействие на организацию внешней среды, включающее изменение общей ситуации (новая геополитическая ситуация, переходная экономика); макроэкономические проблемы (энергетический кризис); научно-технический прогресс; воздействие конкурентов; влияние общественных движений (“зеленые”).

Многоуровневые организации включают элементы, которые играют различную роль в таких изменениях. Изменяются внутренние переменные организации - цели и задачи, организационная структура и технология, люди (их квалификация, структура совокупного работника), выпускаемая продукция, система информации.

Последствиями изменений являются прежде всего выживание организации, а также борьба с конкурентами, освоение новых рынков и т.д.

Сложная структура внутренних переменных и внешней среды, неоднозначная реакция на изменения затрудняют эффективное управление.

Широкое распространение в управлении изменениями получила *модель Л. Грейнера*. Она включает следующие стадии.

1. Давление внешней среды приводит к вынужденным действиям.
2. При посредничестве внешнего консультанта высшим руководством дается объективная оценка ситуации обеспечивается ориентация на внутренние проблемы, на управляемые параметры.
3. Осознание проблемы, ее диагностика, включая сбор информации, ее оценка, переход на нижние уровни иерархической структуры.
4. Нахождение нового решения, нового способа действий при обязательной их поддержке непосредственными исполнителями.
5. Экспериментальная проверка. Проведение пилотажного исследования, по результатам которого можно уточнить:

- перераспределение полномочий;

- возможность создания дополнительного элемента в организационной структуре;

- привлечение дополнительной информации;

- проведение дополнительного обучения исполнителей;

- преодоление сопротивления изменениям.

6). Мотивация исполнителей, чтобы они приняли эти изменения.

Участие в управлении включает три варианта действий: разделение полномочий, односторонние действия руководителя и делегирование полномочий исполнителям после передачи информации и согласования действий.

*Преодоление сопротивления* переменам включает:

- анализ причин сопротивления: неопределенность последствий изменений, своего положения; ощущение своих вероятных потерь; убеждения, что от изменений ничего хорошего не произойдет;

- осуществление действий, обеспечивающих преодоление сопротивления изменениям: предоставление информации, разъяснение сути и последствий изменений; поддержка адаптации к изменениям; проведение переговоров с участниками изменений; включение сопротивляющихся переменам в орган, принимающий решения; согласования действий с другими руководителями, составление плана работы по переменам; принуждение.

Ясно, что лучше предвидеть возможное сопротивление и не допускать обострения ситуации.

*Организационное развитие* - завершающий этап рассмотрения организации. Вначале она рассматривалась как целое, затем анализировалась ее внутренняя структура и внешняя среда, группы, индивид. Теперь снова - но на другом уровне конкретизации и в динамике - рассматриваем организацию.

По мнению сторонников ситуационного подхода, абсолютно правильные, универсальные решения невозможны. Однако возможно и необходимо в часто повторяющихся ситуациях находить оптимальные процедуры решения возникающих проблем, связанных с организационным развитием.

*Организационное развитие* - это долгосрочная деятельность по повышению адаптационного и инновационного потенциала организации. Иными словами, главный вопрос организационного развития - отношение организации к внешней среде, включая оценку ее изменений, попытки адаптироваться, осуществить обновление внутренних переменных.

Важно учитывать противоречивость решаемых задач. Например, для организации стать современной - значит отказаться от своего прежнего облика. В то же время оставаться жизнеспособной организацией - значит сохранять положительные моменты в своем имидже.

Приспособление к изменениям, обновление организации включает и учет опыта, создание необходимой организационной культуры, способствующей новаторству, инновациям.

*Исследование организационного* развития включает следующие стадии:

1) постановку диагноза;

2) распространение информации для ознакомления;

3) принятие решений о конкретных планах;

4) реализация планов;

5) оценка результатов.

4. Природа стресса*.*

*Стресс* – это изменённое от нормы состояние чувственно-эмоциональной сферы человека, при котором восприятие окружающей среды и его поведенческие реакции становятся неадекватными ситуации.

Причины стресса: а) организационный фактор (недогрузка, перегрузка, конфликт ролей, неинтересная работа, плохие условия работы); б) личностный фактор (семейное положение и т.п.); в) неправильное соотношение между полномочиями и ответственностью.

*Конфликт ролей:* Даваемая человеку работа требует от него другой роли, не подкрепляемая его полномочиями его власть. Взявшись за такую работу, часто происходит «надрыв» исполнителя и как следствие «срыв».

*Неопределённость ролей:* Даваемая человеку работа чётко не определена, не ясны ресурсы для её исполнения, не понятна конечная цель. В этом случае не понятна роль исполнителя, его полномочия и ответственность. В случае получения отрицательных результатов на этого человека возлагается весь груз ответственности за неудачно выполненную работу.

Очень важно видеть ситуацию с конфликтами и неопределённостью ролей и вовремя акцентировать на этом внимание руководства, отказывать от таких условий работы.

Для повышения производительности труда и снижения стресса необходимо:

* выделять приоритеты в работе;
* научиться говорить «НЕТ»;
* наладить отношение с руководителем;
* не соглашаться с руководителем, когда возникает конфликт или неопределённость ролей;
* постоянно обсуждать с кем-нибудь свои проблемы, не держать их в себе;
* каждый день уметь «отключаться»;
* быть в нормальной физической форме и знать, что физическая нагрузка способствует снижению уровня стресса;

Рекомендации руководителя по повышению производительности труда и снижению стресса:

* способность, потребность и склонность Ваших подчинённых должны быть соответственно заданы.
* разрешайте подчинённым отказываться от выполняемых заданий, если у них есть для этого основания.
* используйте стиль руководства, соответствующий конкретной ситуации.
* обеспечивайте справедливое вознаграждение за эффективно выполненную работу (проблема формализации нормирования труда).
* выступайте в роли наставника, слушая, понимая и развивая способности подчинённых, обсуждайте с ними сложные проблемы.

**Литература основная:** 1,2,3,7,12,15,17

**Литература дополнительная :** 2,4,6.

**Контрольные задания для СРС:**

1. Как соотносятся между собой власть, влияние и лидерство?

2. Каковы сильные и слабые стороны убеждения?

3. Сравните между собой автократичный, демократичный и либеральный стили управления?

4. Расскажите о моделях лидерства, разработанных исследователями Университета штат Огайо и группой ученных Мичиганского университета. В чем их сходство и отличия?

5. Дайте описание «управленческой решетки» Р. Блэйка и Дж. Мутон.

6. Опишите ситуационную модель Херси и Бланшара.

7. Охарактеризуйте ситуационную модель Ф. Фидлера.

8. Опишите так называемые популярные подходы к лидерству.

1. Положительные и отрицательные стороны конфликтов.

2. Субъекты конфликта.

3.Среда конфликта.

4. Перечислите виды конфликтов.

5. Причины трудовых конфликтов.

6. Модели и типы разрешения конфликтов.

7. Способы управления конфликтами.

**Тема 7. Делегирование и природа полномочий. Построение организации**

1. Общая характеристика полномочий. Типы полномочий.
2. Распределение полномочий.
3. выбор структуры организации. Бюрократическая структура организации.
4. Департаментализация. Адаптивные структуры.
5. Общая характеристика полномочий. Типы полномочий.

*Руководство* - это способность руководителя оказывать влияние на отдельных лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации

Руководство может рассматриваться на *трех основных* уровнях: организацией в целом, конкретной группой, отдельным работником. Ясно, что на каждом уровне имеется существенная специфика деятельности руководителя по обеспечению своего влияния. Общим же моментом является то, что это - руководство людьми, влияние на людей, их деятельность, мотивацию, ценности, нормы поведения, убеждения, удовлетворение потребностей.

Для обеспечения такого влияния на группы и отдельных членов организации руководитель располагает полномочиями.

*Полномочия* - это ограниченное право лица, занимающего конкретную должность, принимать определенные решения для достижения целей организации.

Характеристика полномочий включает описания:

- субъекта полномочий - менеджера, занимающего определенную должность;

- содержания полномочий - принятие конкретных решений;

- объектов принимаемых решений, в частности, использование ресурсов, определение сроков и способов выполнения работы, достижения целей;

- критериев достижения поставленных целей, оценки полученных результатов;

- ограничений при принятии решений.

К *внутренним* ограничениям можно отнести объем ресурсов, которыми располагает организация и которые выделены для достижения поставленных целей; сроки решения задач; ограничения по способам использования ресурсов и т.д. К *внешним* ограничениям могут быть отнесены правовые, экологические, социальные ограничения принятия определенных решений.

Механизмом включения в процесс управления работников, находящихся на различных уровнях структуры, является *делегирование полномочий*. Основное требование эффективного делегирования - это соответствие полномочий решаемым задачам.

У менеджеров-практиков разговоры о том, как эффективно выполнять функции управления, вызывают скуку. Общепринятое мнение: главная проблема - недостаток полномочий. Однако ключевая проблема - не только получить оптимальный объем полномочий, но и эффективно ими распорядиться. И в первую очередь - эффективно делегируя их своим непосредственным подчиненным. Делегирование полномочий превращает их носителя в руководителя.

Полномочия делегируются для того, чтобы получивший их исполнитель имел возможность (условия) для выполнения своей части общей работы. Однако организация - сложная система. Ее цель будет достигнута, если все звенья организации выполняют свою работу. Поэтому широкое распространение в управлении целостными системами получил *принцип единоначалия*, наиболее рельефно проявляющийся в армии. Единоначалие - это не возможность для руководителя делать все, что он захочет. Это прежде всего его ответственность за все, что происходит в руководимой им организации. Для того, чтобы руководитель мог обеспечить достижение цели, решение необходимых задач, он получает необходимые полномочия. Таким образом, важная сторона процесса делегирования полномочий связана с ответственностью.

*Ответственность* это обязательство решить определенные задачи, выполнить работу, имея необходимые полномочия.

Чем больше задач, чем они сложнее, тем выше ответственность. Следовательно, тем больше необходимо полномочий и тем выше вознаграждение исполнителя.

*Делегирование полномочий* - двусторонний процесс, включающий их передачу и принятие. Исполнитель принимает определенные полномочия, а вместе с ними и определенную долю ответственности. Руководитель делегирует (передает) определенные полномочия, но не снимает с себя ответственность за реализацию делегированных полномочий. Независимо от объема делегированных полномочий, руководитель отвечает за весь комплекс проблем, решение которых входит в его функциональные обязанности.

Руководитель делегирует полномочия только своим непосредственным подчиненным. При этом необходимо учитывать следующие *виды ограничений делегирования*.

1. Руководитель может делегировать только те полномочия, которые он имеет.

2. Внутренние ограничения делегирования определяются стратегией, процедурами, правилами организации, должностными обязанностями руководителя и исполнителя.

3. Внешние ограничения включают два вида. Первый вид определяется существующей нормативной базой. Например, общее собрание акционеров - высший орган управления в акционерном обществе - может делегировать часть своих полномочий совету директоров, а совет директоров - президенту. Однако в соответствии с Гражданским Кодексом Законом об акционерных обществах ряд полномочий не может быть делегирован.

Другой пример ограничений - существующая нормативная база регулирования использования ресурсов, находящихся в собственности организации, в частности, формирования издержек, использования денежных средств.

Второй вид внешних ограничений - это социальные ограничения. В одних случаях такие ограничения поддерживают полномочия, в других - оказывают противодействие. Например, регулировщик имеет полномочия регулировать автомобильные и пешеходные потоки. Если у населения соблюдение правил дорожного движения - обычай, норма, то цель достигается и без усилий со стороны регулировщика.

Необходимо различать полномочия и власть. *Власть* руководителя - это то, что он реально может сделать. Полномочия определяют, что руководитель имеет право делать.

Например, в акционерном обществе вся полнота полномочий - у общего собрания акционеров. Однако реальная власть - у исполнительного органа - правления. И если правление работает плохо, не обеспечивает дивидендов, то собрание может лишь назначить новое правление.

При построении организации в ходе организационного процесса выделялись *линейные и штабные подразделения*.

Руководители линейных подразделений имеют линейные полномочия. В результате их делегирования формируется *иерархия уровней управления*, по которой передается цепь команд (сверху вниз) и отчетная информация (снизу вверх).

Деятельность по реализации полномочий линейных подразделений организации, то есть линейных полномочий, характеризуется содержанием проблемы и системой взаимосвязей. Существенное значение имеет психология общения. Можно говорить об интегративном характере деятельности по реализации линейных полномочий. Этой интегративной деятельности предшествует аналитическая деятельность, выполняемая штабными подразделениями организации.

Штабные подразделения первоначально возникли в армии и государственных органах. Позднее они появились в крупных производственных, торговых, финансовых и некоммерческих - профсоюзах, общественных и религиозных организациях. Формирование штабных структур обусловлено внутренними и внешними причинами.

*Внешние* причины связаны с усложнением внешней среды, усилением ее комплексного воздействия на организацию. Это - интернационализация экономики, развитие научно-технического прогресса и создание современных технологий, усиление правового (в том числе и на международном уровне) регулирования деятельности организаций, возрастание влияния общественности на деятельность организации.

*Внутренние* причины связаны с развитием самих организаций. Это рост масштабов организации, численности занятых, увеличение разнообразия и усложнение решаемых задач вследствие диверсификации производства, неопределенности условий принятия решений, динамизма внешней среды и т.д.

Многообразию внешних и внутренних условий отвечают различные *типы административного (штабного) аппарата.*

*Консультативный* (постоянный или временный) аппарат создается для решения проблем, требующих специальной квалификации. Часто это приглашенные эксперты из академических центров или консультационных фирм. Сфера деятельности консультантов - новые технологии, повышение квалификации, право, аудит, экология, психология.

*Обслуживающий* аппарат обеспечивает оказание услуг организации и ее подразделениям, в первую очередь - основному производству. Это правовое, бухгалтерское, информационное обслуживание и т.д.

*Личный* аппарат руководителя может включать помощников, советников, секретарей.

Основными *типами штабных полномочий* являются:

- *рекомендательные*, когда к штабным подразделениям обращаются руководители линейных подразделений за советом, справкой, помощью. Получив рекомендацию штабного подразделения, руководитель самостоятельно принимает решение. Здесь основным методом воздействия штабных подразделений на принятие решений является убеждение линейных руководителей. Линейные руководители могут и не обращаться к специалистам штабных подразделений;

- *обязательное согласование* решения, принимаемого линейным руководителем со специалистами штабного аппарата. Примером здесь может быть согласование приказа руководителя с представителями юридической и финансовой служб организации. Однако рекомендации штабных подразделений не обязательны для линейного руководителя;

- *параллельные* полномочия - право штабного аппарата отклонить решение, принятое линейным руководителем. Например, совет директоров может отменить решение, принятое президентом акционерного общества. Одна из целей установления таких полномочий - сбалансирование ветвей власти;

- *функциональные* полномочия как единство линейных и штабных полномочий. Такими полномочиями обладает высший руководитель организации;

- *линейные* полномочия внутри штабного аппарата. Такие полномочия имеют место в больших штабных аппаратах.

2. Распределение полномочий.

Конкурентоспособность организации в значительной мере зависит от эффективного распределения полномочий по уровням управления. Руководитель организации имеет полномочия для принятия решений по любым вопросам. Однако он не может быть достаточно компетентным для решения всех задач. Руководитель часто не имеет времени и сил для эффективного решения всех задач, выполнения всех работ. Эти два момента определяют необходимость делегирования полномочий.

Сложность эффективного распределения полномочий связана с выполнением задач линейных и штабных подразделений и определением конкретных компетентных исполнителей. При делегировании круг исполнителей существенно расширяется. Конечный результат работы организации будет достигнут только в том случае, если все исполнители решат поставленные им задачи. Поэтому необходимо, во-первых, обеспечить распределение управленческой работы по уровням иерархии и, во-вторых, координировать деятельность всех исполнителей.

Оптимизация распределения управленческих работ по уровням управления связана с определением *нормы управляемости* руководителей различных уровней, то есть количества исполнителей, непосредственно подчиненных данному линейному руководителю.

На норму управляемости на определенном уровне управления влияют следующие характеристики:

- внешней среды данной организации - динамизм, сложность, неопределенность информации;

- организации как единой системы - характер (устоявшаяся или созданная на короткий срок), масштаб, сложность, миссия, цели и т.д.;

- конкретного уровня управления - характер решаемых задач, способности и стиль управления руководителя, характеристики подчиненных.

Координация деятельности исполнителей, организация контроля, мотивации, развитие персонала являются важнейшими *задачами руководителя*. Часто эти задачи не могут быть делегированы.

Причинами нежелания руководителей делегировать задачи и полномочия для их решения подчиненным являются:

1. Заблуждение, что руководитель сделает работу лучше подчиненного.
2. Отсутствие способности руководить, определять приоритеты развития, вычленять задания для исполнителей.
3. Отсутствие доверия к подчиненным.
4. Боязнь риска, а следовательно - ответственности за возможные ошибки исполнителя.
5. Отсутствие обратной связи и оперативного контроля за ходом работы исполнителей.

Причины, по которым подчиненные неохотно принимают полномочия:

1. Нежелание самому решать проблему.
2. Боязнь критики за возможные ошибки.
3. Недостаток ресурсов, информации, мотивации или уверенности в себе.
4. Убеждение исполнителя, что работы у него уже слишком много.

Ключевая задача руководителя - не выполнение совокупности конкретных управленческих работ, а формирование и развитие организации для реализации ее миссии, достижения целей. Важным направлением развития организации, ее персонала является повышение эффективности распределения полномочий. Этому способствуют:

1. Повышение квалификации исполнителей и руководителя, в частности, в области эффективного делегирования полномочий.
2. Совершенствование основных функций управления - стратегического планирования, организации, мотивации, контроля. Эффективное делегирование позволяет исполнителям и руководителям удовлетворять потребности высших уровней - в уважении и самовыражении.
3. Соблюдение ряда принципов делегирования:

- достаточности ресурсов (в том числе и информационных), выделяемых исполнителю для решения поставленных перед ним задач;

- соответствия объема полномочий исполнителя делегированной ему ответственности;

- нарастающей трудности передаваемой ему работы;

- эффективной обратной связи;

- стимулирования принятия дополнительной ответственности. Вознаграждение должно быть, по мнению исполнителя, адекватным ответственности.

3.выбор структуры организации. Бюрократическая структура организации.

Для эффективного выполнения работы, обеспечивающей достижение целей организации, необходимо *делегирование* полномочий. Вместе с делегированием полномочий передаются и средства для выполнения работы, решения проблемы. Важное следствие делегирования - создание определенной *структуры организации*. Задача руководителя - так делегировать полномочия, чтобы сформировалась структура, отвечающая внутренним и внешним факторам (условиям).

Критерием эффективности структуры является *достижение целей* организации при минимуме затрат ресурсов. Этого добиваются оптимальным распределением и использованием ресурсов.

Структура организации должна отвечать ее *стратегии*. Формирование структуры идет от общего к частному и включает следующие этапы*:*

* 1. Выделение блоков, обеспечивающих основные направления деятельности организации в соответствии с горизонтальным и вертикальным разделением труда. На этой базе определяются линейные и штабные полномочия.
  2. Определение соотношения основных полномочий, делегирование отдельных полномочий и формирование цепи команд, обеспечивающей оптимальную специализацию исполнителей.
  3. Определение должностных обязанностей исполнителей.

Структуры организаций многообразны. Это обусловлено многообразием самих организаций, условий их функционирпования, решаемых ими задач. Значимость и сложность проблемы привлекала многочисленных исследователей, обосновывающих различные типы структур.

Основными характеристиками бюрократической структуры являются: высокая степень разделения труда; развитая иерархия управления; длинная цепь управленческих команд; большое число норм, правил и процедур, регламентирующих деятельность исполнителей; четкое и детальное разграничение полномочий.

Критерием совершенствования бюрократической структуры является четкость, детальность регламентации деятельности исполнителей. Негативной стороной такого процесса является утрата организацией гибкости, способности адаптироваться к меняющимся условиям.

**Сравнение характеристик бюрократической структуры**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристика бюрократической структуры | Позитивные моменты | Негативные моменты |
| Разделение труда | Предельно четкое - появление высокоспециализированных работников | Узкая специализация работников и тудности их переквалификации |
| Иерархия управления | Четкий контроль вышестоящих руководителей за действиями исполнителей | Длинная цепь команд; медленно принимаются важные решения, сложно осуществлять их корректировку |
| Найм на работу осуществляется строго в соответствии с формальными квалификационными характеристиками | Защищенность организации от неспециалистов в руководстве | Затруднена быстрая карьера |
| Формальная обезличенность принимаемых решений | Ограничение влияния субъективных моментов, произвола | Отстутствие ответственности исполнителей за неэффективные действия, если они регламентированы |

4.Департаментализация. Адаптивные структуры.

*Основными факторами*, влияющими на *структуру* организации, являются ее масштаб, характер работы (узкая специализация или конгломерат), позиция на рынке (лидер или аутсайдер), производимая продукция (наукоемкая, традиционная и т.д.). С учетом этих факторов осуществляется *департаментализация*, т.е. выделение в структуре основных частей, департаментов и блоков, отделений и отделов, служб, бюро.

1. Функциональная организационная структура.

Традиционно здесь выделяются функции непосредственно производства, обращения (поставки ресурсов и реализации готовой продукции, услуг), финансовая и инвестиционная сферы. Такой подход был приемлем и для структуры территориальных органов управления.

В зависимости от масштабов организации осуществляется дальнейшее выделение элементов. У крупного завода, университета, больницы имеется большое число специализированных подразделений. У сравнительно небольших организаций того же профиля число подразделений меньше, и выполняемые ими функции носят более комплексный характер.

*Преимуществами* функциональной структуры являются: конкретность ответственности подразделений; стимулирование деловой активности и профессионального роста исполнителей; сокращение дублирования, а следовательно - рациональное использование ресурсов, улучшение координации.

*Достоинства* функциональной структуры наглядно проявляются при ограниченном числе функций. При расширении их спектра удлиняется цепь команд, возрастает вероятность конфликтов. С ростом концентрации производства, его инверсификацией и интернационализацией усиливается потребность в других основаниях построения структуры .

2. Продуктовая организационная структура.

Такая структура позволяет лучше решать вопросы обновления ассортимента, обеспечивает хорошую реакцию на изменение потребительского спроса и контролируемость функционирования организации.

К *недостаткам* такой структуры можно отнести неизбежное дублирование работы и неоптимальные размеры подразделений, а следовательно - низкая загрузка имеющихся мощностей, неоптимальное использование ресурсов.

3.Организационная структура, ориентированная на потребителя.

Примером ориентации структуры на определенную группу потребителей могут быть специализированные магазины, издательства (технической, финансовой литературы и т.д.), специализированные финансовые учреждения, гостиницы.

4*.* Региональные организационные структуры.

В соответствии с этим критерием формируются структуры крупных сбытовых организаций, обеспечивающих и сервисное обслуживание, аудиторские организации, а также некоторые некоммерческие организации, примером здесь могут быть налоговые инспекции, органы статистики и внутренних дел, суды.

В транснациональных корпорациях в зависимости от соотношения доли операций внутри страны и на международном рынке, создается глобальная продуктовая или глобальная региональная структура. Естественно, возможны комбинации различных структур.

Таким образом, существуют различные виды *дивизиональной* структуры - функциональная, продуктовая, ориентированная на определенный регион или группу потребителей.

Организационная структура обусловлена в первую очередь стратегией организации, а также воздействиями внешней среды. Высокий динамизм этой среды приводит к неадекватности структуры изменениям среды. Это проявляется в снижении уровня компетенции руководства и запаздывании в принятии решений в жестко регламентированных структурах.

В бюрократической или механистической структуре ключевым моментом является разбивка целей и доведение их до конкретного исполнителя. Результаты более низких уровней интегрируются в конечный результат, который характеризует меру достижения главной цели.

Основными видами адаптивных, или органических, структур являются проектная и матричная*.*

*Проектная* - временная структура, объединяющая специалистов различных профилей для решения конкретной задачи. Примером может быть временный трудовой коллектив, созданный для подготовки доклада; бригада врачей, выполняющая операцию; комиссия по приему вступительных экзаменов в университет, коллектив проектировщиков и т.д. В чистой проектной структуре решения по всем вопросам принимает руководитель проекта. В сводной проектной структуре ведущую роль играет координатор проекта*.*

В *матричной* структуре конкретные исполнители имеют двойное подчинение - линейному и функциональному руководителю. Например, технологи, экономисты, механики цехов имеют двойное подчинение: линейное - начальникам соответствующих цехов и функциональное - главному технологу, главному экономисту, главному механику.

Крупные организации часто имеют структуру *конгломератного типа,* в которой с учетом специфики организации переплетаются различные типы структуры.

**Литература основная:** 1,2,3,7

**Литература дополнительная :** 2,6.

**Контрольные задания для СРС:**

* 1. Дайте определения полномочиям и делегированию.
  2. Какие проблемы могут возникать в процессе делегирования полномочий и какими причинами они вызываются?
  3. Чем различаются линейные и аппаратные полномочия?
  4. Как связаны между собой полномочия и ответственность? Как делится ответственность в результате делегирования полномочий?
  5. Назовите виды штабных полномочий.
  6. Преимущества и недостатки линейной структуры управления.
  7. Дайте характеристику функциональной структуры управления, назовите преимущества и недостатки.
  8. Линейно-функциональная структура, ее преимущества и недостатки.
  9. Линейно-штабная структура управления, ее преимущества и недостатки.
  10. Матричная структура управления, ее преимущества и недостатки.

**Тема 8. Продукт и его конкурентоспособность.**

1. Продукты или товары личного пользования или потребительские.
2. Товары производственного назначения.
3. Жизненный цикл товара.
4. Стратегия разработки новых товаров.
5. Товарные марки, упаковка товара.
6. Понятие конкурентоспособности товара.
7. Под продуктом понимается все, что можно предложить на рынке для приобретения, использования или потребления с целью удовлетворе­ния определенных потребностей. Продукт — это все, что может удовле­творить какие-нибудь потребности (физические предметы, услуги, люди, предприятия, виды деятельности, идеи). Как только продукту назначена цена и он поступил на рынок, он становится товаром. Поэтому термин «товар» используется наравне с термином «продукт». С точки зрения маркетинга товаром являются:

- изделия и услуги, предлагаемые покупателю;

- услуги, сопутствующие товару (упаковка, маркировка, обслуживание);

- выгоды, которые получает покупатель, благодаря совершенной покупке.

Все изделия (товары) подразделяют на:

1. Товары личного пользования (потребительские);
2. Товары производственного назначения.

Товары личного пользования или потребительские – это товары и услуги, предназначенные для конечного потребителя, для личного, семейного или домашнего использования:

А) товары длительного пользования;

Б) товары кратковременного использования;

В) потребительские услуги:

- услуги, связанные с арендой товаров;

- услуги с принадлежащими товарами;

- оказание личных услуг нетоварного характера.

Группы товаров на основе покупательских привычек потребителей:

- товары повседневного спроса;

- товары тщательного выбора;

- товары особого спроса;

- товары пассивного спроса.

2. Товары производственного назначения – те товары, которые приобретаются для использования в производстве других товаров или услуг; для хозяйственной деятельности или для перепродажи другим потребителям:

А) капитальное и вспомогательное оборудование;

Б) сырье, материалы и готовые детали;

В) производственные запасы.

Услуги производственного назначения подразделяются на:

- услуги по техническому обслуживанию;

- услуги консультативного характера.

Товарная номенклатура – совокупность всех ассортиментных групп товаров и товарных единиц, предлагаемых покупателям конкретным продавцом.

3. Жизненный цикл товара – период времени, в течение которого товар обладает жизнеспособностью, обращается на рынке, пользуется спросом, приносит доход производителям и продавцам.

Этапы ЖЦТ:

Первый этап: внедрение (выведение на рынок);

Второй этап: рост (спроса);

Третий этап: зрелость (стабилизация);

Четвертый этап: спад.

Принято связывать начало каждой стадии с моментом, когда темп роста или уменьшения объема сбыта становится ярко выраженным. Служба маркетинга должна четко отслеживать эти переходы и оперативно вносить изменения в программу маркетинга.

4. С учетом быстрых перемен во вкусах, технологии и состоянии конкуренции фирма не может полагаться только на существующие ныне товары. Потребитель хочет и ждет новых и усовершенствованных изделий. И конкуренты приложат максимум усилий, чтобы обеспечить его этими новинками.

Основные этапы разработки товара – новинки:

Первый этап: формирование идей;

Второй этап: отбор идей;

Третий этап: разработка замысла и его проверка;

Четвертый этап: разработка стратегии маркетинга;

Пятый этап: анализ возможностей производства и сбыта;

Шестой этап: разработка товара;

Седьмой этап: испытания в рыночных условиях;

Восьмой этап: развертывание коммерческого производства.

1. Товарная марка – зарегистрированное в установленном порядке обозначение, присвоенное товару для его отличия от других и указание на его производителя. Существуют следующие типы обозначения товарной марки:

А) фирменное имя;

Б) марочный (фирменный) знак;

В) торговый образ;

Г) товарный знак.

Упаковка – разработка разработка и производство вместилища или оболочки для товаров. Расширению использования упаковки в качестве орудия маркетинга способствуют самые разные факторы:

А) самообслуживание в торговле;

Б) рост достатка потребителей;

В) образ фирмы и образ марки;

Г) возможности для новаторства.

1. Конкурентоспособность – относительная характеристика товара, которая отражает его отличие от товара – конкурента по степени соответствия одной и той же общественной потребности и по затратам на удовлетворение этой потребности.

В составе показателей конкурентоспособности учитывают группы таких характеристик:

1. Потребительские, которые отражают свойства товара, описывающиеся набором «жестких», в основном технических параметров (мощность, габариты, условия эксплуатации и др.) и «мягких», характеризующих эстетические свойства (дизайн, цвет, упаковска и др.);
2. Экономические, характеризующие затраты покупателя на приобретение и использование изделия на протяжении всего периода его эксплуатации (потребления). Определяются они в стоимостной форме и состоят из цены на изделия, транспортных расходов, расходов на установку, затрат на обучение персонала, эксплуатационных затрат, расходов на ремонт, оплату налогов, страховых взносов и др.

**Литература основная:** 13,14,15,16,17,18,19,20

**Литература дополнительная :** 9,11,12,17,18,21

**Контрольные задания для СРС:**

1. Что такое продукт?
2. На какие виды подразделяются все изделия (товары)?
3. Что такое товарная номенклатура?
4. Назовите этапы жизненного цикла товара
5. Назовите основные этапы разработки товара – новинки?
6. Что такое товарная марка?
7. Какие типы существуют обозначения товарной марки?
8. Что такое конкурентоспособность?

**Тема 9. Планирование маркетинга.**

1. План маркетинга.
2. Маркетинговый контроль.
3. Комплекс маркетинга
4. План выпуска обычного или марочного изделия должен включать в себя следующие разделы: сводка контрольных показателей, изложение текущей маркетинговой ситуации, перечень опасностей и возможностей, перечень задач и проблем, стратегии маркетинга, программы действий, бюджеты и порядок контроля за исполнением намеченного.

СВОДКА КОНТРОЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ. В самом начале плана должна идти краткая сводка основных целей и рекомендаций, о которой пойдет речь в плане.

ТЕКУЩАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ СИТУАЦИЯ. Составитель плана описывает рынок с точки зрения его величины, основных сегментов, нужд заказчиков и специфических факторов среды, делает обзор основных товаров, перечисляет конкурентов и указывает канал распределения.

ОПАСНОСТИ И ВОЗМОЖНОСТИ. Опасность - осложнение, возникающее в связи с неблагоприятной тенденцией или конкретным событием, которое - при отсутствии целенаправленных маркетинговых усилий - может привести к подрыву живучести товара или его гибели. Маркетинговая возможность - привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором конкретная фирма может добиться конкурентного преимущества.

ЗАДАЧИ И ПРОБЛЕМЫ. Задачи должны быть сформулированы в виде целей, которых фирма стремится достичь за период действия плана.

СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА. *Стратегия маркетинга* - рациональное, логическое построение, руководствуясь которым организационная единица рассчитывает решить свои маркетинговые задачи. Она включает в себя конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг. *Целевые рынки*. Стратегия маркетинга должна точно назвать сегменты рынка, на которых фирма сосредоточит свои основные усилия. Эти сегменты отличаются друг от друга по показателям предпочтительности, ответных реакций и доходности. *Комплекс маркетинга*. Управляющий должен в общих чертах изложить конкретные стратегии в отношении таких элементов комплекса маркетинга, как новые товары, организация продажи на местах, реклама, стимулирование сбыта, цены и распределение товаров. *Уровень затрат на маркетинг*. Одновременно управляющий должен точно указать размеры бюджета маркетинга, необходимого для претворения в жизнь всех ранее изложенных стратегий.

ПРОГРАММА ДЕЙСТВИЙ. Стратегии маркетинга необходимо превратить в конкретные программы действий, дающие ответы на следующие вопросы: 1) *что* будет сделано? 2) *когда* это будет сделано? 3) *кто* это будет делать? 4) *сколько* это будет стоить?

БЮДЖЕТЫ. План мероприятий позволяет управляющему разработать соответствующий бюджет, являющийся, по сути дела, прогнозом прибылей и убытков.

ПОРЯДОК КОНТРОЛЯ. В последнем разделе плана излагается порядок контроля за ходом выполнения всего намеченного. Обычно цели и бюджетные ассигнования расписывают по месяцам или кварталам.

1. Типы маркетингового контроля

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип контроля | Основные ответственные за его проведение | Цель контроля | Приемы и методы контроля |
| Контроль за выполнением годовых планов | Высшее руководство Руководство среднего звена | Убедиться в достижении намеченных результатов | Анализ возможностей сбыта  Анализ доли рынка  Анализ соотношения между затратами на маркетинг и сбытом  Наблюдение за отношением клиентов |
| Контроль прибыльности | Контролер по маркетингу | Выяснить, на чем зарабатывает деньги, а на чем теряет их | Рентабельность в разбивке по товарам, территориям, сегментам рынка, торговым каналам, объемам заказов |
| Стратегический контроль | Высшее руководство  Ревизор маркетинга | Выяснить, действительно ли фирма использует лучшие из имеющихся у нее маркетинговых возможностей и сколь эффективно она это делает | Ревизия маркетинга |

1. Комплекс маркетинга - это набор подающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует, чтобы вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка.

Комплекс маркетинга состоит из четырёх основных групп мероприятий.

1). Товар - это набор изделий и услуг, которые фирма предлагает .

2). Цена - это денежная сумма, которую потребители должны уплатить для получения товара. Назначенная фирмой цена должна соответствовать воспринимаемой ценности предложения, иначе покупатели будут покупать товары конкурентов

3).Распределение - это всевозможная деятельность, благодаря которой товар станет доступным для целевых потребителей. Существуют два вида деятельности: выбор товаров распределения и процесс товародвижения.

4).Методы стимулирования (коммуникационная политика) - это всевозможная деятельность фирмы по распространению сведений о достижении своего товара и убеждению целевых потребителей покупать её.

**Литература основная:** 13,14,15,16,17,19,20

**Литература дополнительная :** 9,11,12,16,17,18,21

**Контрольные задания для СРС:**

1. Какие разделы должны быть в плане выпуска обычного или марочного изделия?
2. Что такое маркетинговая возможность?
3. Дайте определение «стратегии маркетинга».
4. Что влючает в себя комплекс маркетинга?
5. Дайте характеристику типам маркетингового контроля

**Тема 10. Организационный план**

* 1. Организационные формы: сфера деятельности, наличие денежных средств, положительные и отрицательные стороны формы предприятия
  2. Государственные предприятия и частный сектор

В разделе “Организационный план” представляется состав партнеров-участников осуществления проекта, а также организационная структура, способствующая наиболее эффективному сотрудничеству всех партнеров по достижению целей, поставленных в проекте, созданию условий для разработки, освоению, производству и поставки на рынок в планируемые сроки и в необходимом количестве новой продукции (товаров, работ, услуг).

В нем рассматриваются также вопросы системы управления осуществлением проекта; организационная структура, состав и организационная схема взаимосвязей всех партнеров-участников осуществления проекта, ее структура; расчет и построение сетевого графика работ по реализации проекта; состав подразделений предприятия, участвующих в осуществлении проекта, их функции; организация координирования и взаимодействие всех служб и подразделений предприятия, участвующих в осуществлении проекта; формирование документационного комплекса проекта; автоматизация системы управления осуществлением проекта.

При разработке организационного плана учитывается потребность в кадрах по профессиям; квалификационные требования (образование, профессиональная подготовка, опыт работы), формы привлечения к работе (постоянная работа, совместительство и т.п.); уровень зарплаты по профессиям; наличие требуемой рабочей силы на предприятии, виды специальной подготовки и особые условия, требующиеся для работников предприятия, участвующих в осуществлении проекта (например, дополнительные материальные льготы); система стимулирования труда основных и вспомогательных работников (как будет использоваться система профессиональной подготовки, повышение квалификации и переподготовки кадров для обучения работников, занятых реализацией проекта); требуемое количество административно-управленческого персонала (АУП) по категориям для успешного управления проектом; характеристика АУП, руководящего осуществлением проекта (возраст, образование, уровень профессиональной подготовки, опыт работы, владение акциями (долями), система их персональной ответственности за осуществление проекта, а также система стимулирования труда управленческих работников).

**Литература основная:** 13,14,16,17,18,19,20

**Литература дополнительная :** 9,11,12,17,18,21

**Контрольные задания для СРС:**

* 1. Положительные и отрицательные стороны формы предприятия
  2. Организационно-правовые формы государственных и частных предприятий
  3. Какие вопросы рассматриваются организационном плане предприятия
  4. Какие потребности предприятия должны учитываться при разработке организационного плана

**Тема 11. План риска**

* 1. Сущность предпринимательского риска
  2. Классификация предпринимательских рисков
  3. Показатели риска и методы его оценки
  4. Основные способы снижения риска

Законодательно установлено, что предпринимательская деятельность является рисковой, т.е. действия участников предпринимательства в условиях сложившихся рыночных отношений, конкуренции, функционирования всей системы экономических законов не могут быть с полной определенностью рассчитаны и осуществлены. Многие решения в предпринимательской деятельности приходится принимать в условиях неопределенности, когда необходимо выбирать направление действий из нескольких возможных вариантов, осуществление которых сложно предсказать (рассчитать, как говорится, на все сто процентов).

Риск присущ любой сфере человеческой деятельности, что связано со множеством условий и факторов, влияющих на положительный исход принимаемых людьми решений. Исторический опыт показывает, что риск недополучения намеченных результатов особенно стал проявляться при всеобщности товарно-денежных отношений, конкуренции участников хозяйственного оборота.

Опыт развития всех стран показывает, что игнорирование или недооценка хозяйственного риска при разработке тактики и стратегии экономической политики, принятии конкретных решений неизбежно сдерживает развитие общества, научно-технического прогресса, обрекает экономическую систему на застой. Возникновение интереса к проявлению риска в хозяйственной деятельности связано с проведением в России экономической реформы. Хозяйственная среда становится все более рыночной, вносит в предпринимательскую деятельность дополнительные элементы неопределенности, расширяет зоны рисковых ситуаций. В этих условиях возникают неясность и неуверенность в получении ожидаемого конечного результата, а следовательно, возрастает и степень предпринимательского риска.

Экономические преобразования, происходящие в России, характеризуются ростом числа предпринимательских структур, созданием ряда новых рыночных инструментов. В связи с процессами демонополизации и приватизации государство правомерно отказалось от роли единоличного носителя риска, переложив всю ответственность на предпринимательские структуры. Однако большое число предпринимателей открывают свое дело при самых неблагоприятных условиях. Нарастающий кризис экономики России является одной из причин усиления предпринимательского риска, что приводит к увеличению числа убыточных предприятий.

Значительный рост числа убыточных предприятий позволяет сделать вывод о том, что не учитывать фактор риска в предпринимательской деятельности нельзя, без этого сложным является получение адекватных реальным условиям результатов деятельности. Создать эффективный механизм функционирования предприятия на основе концепции безрискового хозяйствования невозможно.

Риск составляет объективно неизбежный элемент принятия любого хозяйственного решения в силу того, что неопределенность - неизбежная характеристика условий хозяйствования. В экономической литературе часто не делается различий между понятиями "риск" и "неопределенность". Их следует разграничивать. В действительности первое характеризует такую ситуацию, когда наступление неизвестных событий весьма вероятно и может быть оценено количественно, а второе - когда вероятность наступления таких событий оценить заранее невозможно. В реальной ситуации решение, принимаемое предпринимателем, почти всегда сопряжено с риском, который обусловлен наличием ряда непредвиденных факторов неопределенности.

Следует заметить, что предприниматель вправе частично переложить риск на других субъектов экономики, но полностью избежать его он не может. Справедливо считается: кто не рискует, тот не выигрывает. Иными словами, для получения экономической прибыли предприниматель должен осознанно пойти на принятие рискового решения.

Можно с уверенностью сказать: неопределенность и риск в предпринимательской деятельности играют очень важную роль, заключая в себе противоречие между планируемым и действительным, т.е. источник развития предпринимательской деятельности. Предпринимательский риск имеет объективную основу из-за неопределенности внешней среды по отношению к фирме. Внешняя среда включает в себя объективные экономические, социальные и политические условия, в рамках которых фирма осуществляет свою деятельность и к динамике которых она вынуждена приспосабливаться. Неопределенность ситуации предопределяется тем, что она зависит от множества переменных, контрагентов и лиц, поведение которых не всегда можно предсказать с приемлемой точностью. Сказывается также и отсутствие четкости в определении целей, критериев и показателей их оценки (сдвиги в общественных потребностях и потребительском спросе, появление технических и технологических новшеств, изменение конъюнктуры рынка, непредсказуемые природные явления).

Предпринимательство всегда сопряжено с неопределенностью экономической конъюнктуры, которая вытекает из непостоянства спроса-предложения на товары, деньги, факторы производства, из многовариантности сфер приложения капиталов и разнообразия критериев предпочтительности инвестирования средств, из ограниченности знаний об областях бизнеса и коммерции и многих других обстоятельств.

Экономическое поведение предпринимателя при рыночных отношениях основано на выбираемой, на свой риск реализуемой индивидуальной программе предпринимательской деятельности в рамках возможностей, которые вытекают из законодательных актов. Каждый участник рыночных отношений изначально лишен заранее известных, однозначно заданных параметров, гарантий успеха: обеспеченной доли участия в рынке, доступа к производственным ресурсам по фиксированным ценам, устойчивости покупательной способности денежных единиц, неизменности норм и нормативов и других инструментов экономического управления.

Наличие предпринимательского риска - это, по сути дела, оборотная сторона экономической свободы, своеобразная плата за нее. Свободе одного предпринимателя сопутствует одновременно и свобода других предпринимателей, следовательно, по мере развития рыночных отношений в нашей стране будут возрастать неопределенность и предпринимательский риск.

Устранить неопределенность будущего в предпринимательской деятельности невозможно, так как она является элементом объективной действительности. Риск присущ предпринимательству и является неотъемлемой частью его экономической жизни. До сих пор мы обращали внимание только на объективную сторону предпринимательского риска. Действительно, риск связан с реальными процессами в экономике. Объективность риска связана с наличием факторов, существование которых в конечном счете не зависит от действия предпринимателей.

Восприятие риска зависит от каждого конкретного человека с его характером, складом ума, психологическими особенностями, уровнем знаний в области его деятельности. Для одного предпринимателя данная величина риска является приемлемой, тогда как для другого - неприемлемой.

В настоящее время можно выделить две формы предпринимательства. В первую очередь, это коммерческие организации, основанные на старых хозяйственных связях. В ситуации неопределенности такие предприниматели стараются избегать риска, пытаясь приспосабливаться к изменяющимся условиям хозяйствования. Вторая форма - это вновь созданные предпринимательские структуры, характеризующиеся развитыми горизонтальными связями, широкой специализацией. Такие предприниматели готовы рисковать, в рисковой ситуации они маневрируют ресурсами, способны очень быстро находить новых партнеров.

1. Классификация предпринимательских рисков

Сложность классификации предпринимательских рисков заключается в их многообразии. С риском предпринимательские фирмы сталкиваются всегда при решении как текущих, так и долгосрочных задач. Существуют определенные виды рисков, действию которых подвержены все без исключения предпринимательские организации, но наряду с общими есть специфические виды риска, характерные для определенных видов деятельности: так, банковские риски отличаются от рисков в страховой деятельности, а последние, в свою очередь, от рисков в производственном предпринимательстве.

Видовое разнообразие рисков очень велико - от пожаров и стихийных бедствий до межнациональных конфликтов, изменений в законодательстве, регулирующем предпринимательскую деятельность, и инфляционных колебаний.

С риском предприниматель сталкивается на разных этапах своей деятельности, и, естественно, причин возникновения конкретной рисковой ситуации может быть очень много. Обычно под причиной возникновения подразумевается какое-то условие, вызывающее неопределенность исхода ситуации. Для риска такими источниками являются: непосредственно хозяйственная деятельность, деятельность самого предпринимателя, недостаток информации о состоянии внешней среды, оказывающей влияние на результат предпринимательской деятельности. Исходя из этого, следует различать:

* риск, связанный с хозяйственной деятельностью;
* риск, связанный с личностью предпринимателя;
* риск, связанный с недостатком информации о состоянии внешней среды.

По сфере возникновения предпринимательские риски можно подразделить на внешние и внутренние. Источником возникновения внешних рисков является внешняя среда по отношению к предпринимательской фирме. Предприниматель не может оказывать на них влияние, он может только предвидеть и учитывать их в своей деятельности.

Таким образом, к внешним относятся риски, непосредственно не связанные с деятельностью предпринимателя. Речь идет о непредвиденных изменениях законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность; неустойчивости политического режима в стране, и других ситуациях, а соответственно и о потерях предпринимателей, возникающих в результате начавшейся войны, национализации, забастовок, введения эмбарго.

Источником внутренних рисков является сама предпринимательская фирма. Эти риски возникают в случае неэффективного менеджмента, ошибочной маркетинговой политики, а также в результате внутрифирменных злоупотреблений.

Основными среди внутренних рисков являются кадровые риски, связанные с профессиональным уровнем и чертами характера сотрудников фирмы.

С точки зрения длительности во времени предпринимательские риски можно разделить на кратковременные и постоянные. К группе кратковременных относятся те риски, которые угрожают предпринимателю в течение конечного, известного отрезка времени, например транспортный риск, когда убытки могут возникнуть во время перевозки груза, или риск неплатежа по конкретной сделке.

К постоянным рискам относятся те, которые непрерывно угрожают предпринимательской деятельности в данном географическом районе или в определенной отрасли экономики, например риск неплатежа в стране с несовершенной правовой системой или риск разрушений зданий в районе с повышенной сейсмической опасностью.

По степени правомерности предпринимательского риска могут быть выделены: оправданный (правомерный) и неоправданный (неправомерный) риски.

Все предпринимательские риски можно также разделить на две большие группы в соответствии с возможностью страхования: страхуемые и нестрахуемые. Предприниматель может частично переложить риск на другие субъекты экономики, в частности обезопасить себя, осуществив определенные затраты в виде страховых взносов. Таким образом, некоторые виды риска, такие, как риск гибели имущества, риск возникновения пожара, аварий и др., предприниматель может застраховать.

Риск страховой - вероятное событие или совокупность событий, на случай наступления которых проводится страхование. В зависимости от источника опасности страховые риски подразделяются на две группы:

* риски, связанные с проявлением стихийных сил природы (погодные условия, землетрясения, наводнения и др.);
* риски, связанные с целенаправленными действиями человека.

К рискам, которые целесообразно страховать, относятся:

* вероятные потери в результате пожаров и других стихийных бедствий;
* вероятные потери в результате автомобильных аварий;
* вероятные потери в результате порчи или уничтожения продукции при транспортировке;
* вероятные потери в результате ошибок сотрудников фирмы;
* вероятные потери в результате передачи сотрудниками фирмы коммерческой информации конкурентам;
* вероятные потери в результате невыполнения обязательств субподрядчиками;
* вероятные потери в результате приостановки деловой активности фирмы;
* вероятные потери в результате возможной смерти или заболевания руководителя или ведущего сотрудника фирмы;
* вероятные потери в результате возможного заболевания, смерти или несчастного случая с сотрудником фирмы.

Существует еще одна группа рисков, которые не берутся страховать страховые компании, но при этом именно взятие на себя нестрахуемого риска является потенциальным источником прибыли предпринимателя. Но если потери в результате страхового риска покрываются за счет выплат страховых компаний, то потери в результате нестрахуемого риска возмещаются из собственных средств предпринимательской фирмы.

Следует выделить еще две большие группы рисков: статистические (простые) и динамические (спекулятивные). Особенность статистических рисков заключается в том, что они практически всегда несут в себе потери для предпринимательской деятельности. При этом потери для фирмы, как правило, означают и потери для общества в целом.

В соответствии с причиной потерь статистические риски могут далее подразделяться на следующие группы:

* вероятные потери в результате негативного действия на активы фирмы стихийных бедствий (огня, воды, землетрясений, ураганов и т. п.);
* вероятные потери в результате преступных действий;
* вероятные потери вследствие принятия неблагоприятного законодательства для фирмы (потери связаны с прямым изъятием собственности либо с невозможностью взыскать возмещение с виновника из-за несовершенства законодательства);
* вероятные потери в результате угрозы собственности третьих лиц, что приводит к вынужденному прекращению деятельности основного поставщика или потребителя; потери вследствие смерти или недееспособности ключевых работников фирмы либо основного собственника фирмы (что связано с трудностью подбора квалифицированных кадров, а также с проблемами передачи прав собственности). В отличие от статистического риска динамический риск несет в себе либо потери, либо прибыль для фирмы. Поэтому их можно назвать "спекулятивными". Кроме того, динамические риски, ведущие к убыткам для отдельной фирмы, могут одновременно принести выигрыш для общества в целом. Поэтому динамические риски являются трудноуправляемыми.

1. Показатели риска и методы его оценки

Риск есть вероятностная категория, и в этом смысле наиболее обоснованно с научных позиций характеризовать и измерять его как вероятность возникновения определенного уровня потерь. Таким образом, строго говоря, при обстоятельной, всесторонней оценке риска следовало бы устанавливать для каждого абсолютного или относительного значения величины возможных потерь соответствующую вероятность возникновения такой величины. Построение подобной таблицы или кривой вероятностей потерь является исходной стадией оценки риска. Но применительно к предпринимательству это чаще всего чрезвычайно сложная задача. Поэтому практически приходится ограничиваться упрощенными подходами, оценивая риск по одному или нескольким главным показателям, критериям, величинам, представляющим обобщенные характеристики, наиболее важные для суждения о приемлемости риска. С этой целью первоначально выделим определенные области, или зоны, риска в зависимости от величины потерь.

Область, в которой потери не ожидаются, назовем безрисковой областью, ей соответствуют нулевые или отрицательные потери.

Под зоной допустимого риска понимается область, в пределах которой данный вид предпринимательской деятельности сохраняет свою экономическую целесообразность, т.е. потери есть, но они меньше ожидаемой прибыли. Границы зоны допустимого риска соответствуют уровню потерь, равному расчетной прибыли от предпринимательской деятельности.

Следующая, более опасная область называется зоной критического риска. Это область, характеризуемая возможностью потерь в размере свыше величины ожидаемой прибыли и вплоть до величины полной расчетной, ожидаемой выручки от предпринимательства. Иначе говоря, зона критического риска характеризуется опасностью потерь, которые заведомо превышают ожидаемую прибыль и в пределе могут привести к невозмещенной утере всех средств, вложенных предпринимателем в дело. В последнем случае предприниматель не только не получает от сделки никакого дохода, но и несет убытки в сумме всех бесплодных затрат.

Кроме критического целесообразно рассматривать еще более устрашающий - катастрофический риск. Зона катастрофического риска представляет собой область потерь, которые по своей величине превосходят критический уровень и в пределе могут достигать величины, равной имущественному состоянию предпринимателя. Катастрофический риск способен привести к краху, банкротству, полному крушению предприятия, его закрытию и распродаже имущества. К категории катастрофического следует относить (вне зависимости от имущественного или денежного ущерба) риск, связанный с прямой опасностью для жизни людей или с возникновением экологических катастроф. Потери, превышающие имущественное состояние предпринимателя, не рассматриваются, так как их невозможно взыскать.

Вероятности определенных уровней потерь являются важными показателями, позволяющими высказать суждение об ожидаемом риске и его приемлемости. Построенную кривую распределения вероятностей потерь прибыли можно назвать кривой риска. Так, скажем, если вероятность катастрофической потери выражается показателем, свидетельствующим об ощутимой угрозе потери всего состояния (например, при его значении, равном 0,2), то здравомыслящий, осторожный предприниматель заведомо откажется от такого дела, не пойдет на подобный риск.

Таким образом, если при оценке риска предпринимательской деятельности удается построить не всю кривую вероятностей риска, а только установить характерные точки - вероятность нулевых потерь, наиболее вероятный уровень риска и вероятности допустимой критической, катастрофической потери, - задачу оценки можно считать успешно решенной. Значения этих показателей, в принципе, достаточно, чтобы в подавляющем большинстве случаев идти с открытыми глазами на обоснованный риск.

В числе прикладных способов оценки риска выделим статистический, экспертный, расчетно-аналитический.

Суть статистического способа состоит в том, что изучается статистика потерь, имевших место в аналогичных видах предпринимательской деятельности, устанавливается частота появления определенных уровней потерь. Если статистический массив достаточно богат и представителен, то частоту возникновения данного уровня потерь можно в первом приближении приравнять к вероятности их возникновения и на этой основе построить кривую вероятностей потерь, которая и есть искомая кривая риска.

Отметим одно важное обстоятельство. Определяя частоту возникновения некоторого уровня потерь путем деления числа соответствующих случаев на их общее число, следует включать в общее число случаев и те предпринимательские сделки, в которых потерь не было, а имел место выигрыш, т.е. превышение расчетной прибыли. Иначе показатели вероятностей потерь и угрозы риска окажутся завышенными.

Экспертный способ, известный под названием метода экспертных оценок, применительно к предпринимательскому риску может быть реализован путем обработки мнений опытных предпринимателей или специалистов. Наиболее желательно, чтобы эксперты дали свои оценки вероятностей возникновения определенных уровней потерь, по которым затем можно было бы найти средние значения экспертных оценок и с их помощью построить кривую распределения вероятностей.

Можно даже ограничиться получением экспертных оценок, вероятностей возникновения определенного уровня потерь в четырех характерных точках, т.е. установить экспертным образом показатели наиболее вероятных, допустимых, критических и катастрофических потерь, имея в виду как их уровни, так и вероятности. По этим четырем характерным точкам несложно воспроизвести ориентировочно всю кривую распределения вероятностей потерь. Конечно, при небольшом массиве экспертных оценок график частот недостаточно представителен, а кривую вероятностей исходя из такого графика можно построить лишь сугубо приблизительно. Но все же определенное представление о риске и характеризующих его показателях можно получить, а это уже значительно лучше, чем не знать ничего.

Расчетно-аналитические методы построения кривой распределения вероятностей потерь и оценки на этой основе показателей предпринимательского риска базируются на теоретических представлениях. К сожалению, прикладная теория риска хорошо разработана только применительно к страховому и игровому риску. Элементы теории игр, в принципе, применимы ко всем видам предпринимательского риска, но прикладные математические методы оценочных расчетов производственного, коммерческого, финансового риска на основе теории игр пока не созданы.

Кроме предложенных методов определения степени риска, в практике деятельности предпринимателей часто используются следующие способы его оценки.

В ряде случаев мера риска (как степень ожидаемой неудачи при неуспехе в процессе достижения цели) определяется через соотношение вероятности неуспеха и степени неблагоприятных последствий, которые могут наступить в этом случае.

Степень риска иногда определяется как произведение ожидаемого ущерба на вероятность того, что ущерб произойдет. В связи с установлением взаимосвязи между величиной риска выбираемого решения, а также возможным ущербом, наносимым этим решением, и очевидностью, с которой ущерб причиняется, предполагается, что наилучшим является решение с минимальным риском. Другими словами, подвергаясь минимальному риску, человек в данной ситуации поступает оптимально. Для выбора решения с минимальным риском предлагается использовать функцию риска

Н=Ар1+(А+В)р2,

где Н - риск; А и В - ущерб от выбираемых решений; р1, р2 - степень уверенности, что произойдут ошибки при принятии этих решений.

Вероятность технического и коммерческого успеха, т.е. учет риска и оценка его степени, определяется в зависимости от характера продукции, которую предполагается получить в результате реализации и других факторов. Каждый из них может быть определен по таблице, помогающей вычислить вероятность успеха проектов.

В ряде случаев для определения степени риска и выбора оптимальных решений применяется методика "дерево решений". Она предполагает графическое построение различных вариантов, которые могут быть приняты. По "ветвям дерева" соотносят субъективные и объективные оценки данных событий (экспертные оценки, размеры потерь и доходов и т.д.). Следуя вдоль построенных "ветвей дерева", используя специальные методики расчета вероятностей, оценивают каждый вариант пути. Это позволяет достаточно обоснованно подойти к определению степени риска и выбору оптимального решения. Риск определяется как сумма ущерба, нанесенного вследствие неверного решения, и расходов, связанных с реализацией данного решения.

1. Основные способы снижения риска

Высокая степень риска проекта приводит к необходимости поиска путей ее искусственного снижения. В практике управления проектами применяют следующие способы снижения риска:

* диверсификацию;
* распределение риска между участниками проекта (передача части риска соисполнителям);
* страхование;
* хеджирование;
* резервирование средств;
* покрытие непредвиденных расходов.

Рассмотрим каждый из перечисленных способов снижения риска.

*Диверсификация*: Под диверсификацией понимается инвестирование финансовых средств в более чем один вид активов, т.е. это процесс распределения инвестируемых средств между различными объектами вложения, которые непосредственно не связаны между собой. Фирма в своей хозяйственной деятельности, предвидя падение спроса или заказов на основной вид работ, готовит запасные фронты работ или переориентирует производство на выпуск другой продукции.

Применение фирмой диверсифицированного портфельного подхода на рынке ценных бумаг (комбинация разнообразных ценных бумаг) позволяет максимально снизить вероятность недополучения дохода. Диверсификация предусматривает два основных способа управления рисками - активный и пассивный.

Активное управление представляет собой составление прогноза размера возможных доходов по основной хозяйственной деятельности от реализации нескольких инвестиционных проектов.

Активная тактика фирмы по продвижению продукции предполагает, с одной стороны, пристальное отслеживание, изучение и реализацию наиболее эффективных инвестиционных проектов, захват значительной доли рынка со специализацией по однородному выпуску продукции, а с другой стороны, - максимально быструю переориентацию одного вида работ на другой, включая возможную передислокацию на другую территорию, рынок.

Пассивное управление предусматривает создание неизменного рынка товаров с определенным уровнем риска и стабильное удерживание своих позиций в отрасли. Пассивное управление характеризуется низким оборотом, минимальным уровнем концентрации объемов работ.

*Распределение риска между участниками проекта*. Обычная практика распределения риска заключается в том, чтобы сделать ответственным за риск того участника проекта, который в состоянии лучше всех рассчитывать и контролировать риски. Однако часто бывает так, что именно этот партнер недостаточно крепок в финансовом отношении, чтобы преодолеть последствия действия рисков.

Фирмы-консультанты, поставщики оборудования и даже большинство подрядчиков имеют ограниченные средства для компенсации риска, которые они могут использовать, не подвергая опасности свое существование.

Распределение риска реализуется при разработке финансового плана и контрактных документов.

Как и анализ риска, его распределение между участниками проекта может быть качественным и количественным.

Качественное распределение риска подразумевает, что участники проекта принимают ряд решений, которые либо расширяют, либо сужают диапазон потенциальных инвесторов. Чем большую степень риска участники намереваются возложить на инвесторов, тем труднее участникам проекта привлечь к финансированию проекта опытных инвесторов.

Поэтому участникам проекта рекомендуется при ведении переговоров проявлять максимальную гибкость в вопросе о том, какую долю риска они согласны на себя принять. Желание обсудить вопрос о принятии на себя участниками проекта большей доли риска может убедить опытных инвесторов снизить свои требования.

*Страхование*. Страхование риска есть по существу передача определенных рисков страховой компании.

Могут быть применены два основных способа страхования: имущественное страхование и страхование от несчастных случаев. Имущественное страхование может иметь следующие формы:

* страхование риска подрядного строительства;
* страхование морских грузов;
* страхование оборудования, принадлежащего подрядчику.

Страхование от несчастных случаев включает:

* страхование общей гражданской ответственности;
* страхование профессиональной ответственности.

Страхование морских грузов предусматривает защиту от материальных потерь или повреждений любых перевозимых по морю или воздушным транспортом строительных грузов. Страхование охватывает все риски, включая форс-мажорные обстоятельства, и распространяется на перемещение товаров со склада грузоотправителя до склада грузополучателя. Иными словами, каждая отправка груза страхуется применительно ко всему процессу ее перемещения, включая наземную транспортировку в порт отгрузки и из порта выгрузки.

Страхование оборудования, принадлежащего подрядчику, широко используется подрядчиками и субподрядчиками, когда в своей деятельности они применяют большое количество принадлежащего им оборудования с высокой восстановительной стоимостью.

Эта форма страхования обычно распространяется также на арендуемое оборудование. Кроме того, она часто применяется для защиты от последствий физического повреждения транспортных средств.

Страхование общей гражданской ответственности является формой страхования от несчастных случаев и имеет целью защитить генерального подрядчика в случае, если в результате его деятельности третья сторона потерпит телесные повреждения, личный ущерб или повреждение имущества. Страхование профессиональной ответственности осуществляется только в том случае, когда генеральный подрядчик несет ответственность за подготовку архитектурной или технической части проекта, управление проектом, оказание других профессиональных услуг по проекту.

*Хеджирование*. Для осуществления разных методов страхования валютного и процентного рисков в банковской, биржевой и коммерческой практике используется хеджирование (от англ. hedge - ограждать).

Хеджирование - это процесс страхования риска от возможных потерь путем переноса риска изменения цены с одного лица на другое.

Сделки, предметом которых является поставка актива, в будущем называются срочными. Сделки, имеющие своей целью немедленную поставку актива, называются слоговыми (кассовыми).

Первое лицо называют хеджером, второе - спекулянтом. На срочном рынке присутствует и третий участник - арбитражер. Арбитражер - это лицо, извлекающее прибыль за счет одновременной купли-продажи одного и того же актива на разных рынках, если на них наблюдаются разные цены. Контракт, который служит для страховки от рисков изменения курсов (цен), называется "хедж".

Хеджирование способно оградить хеджера от потерь, но в то же время лишает его возможности воспользоваться благоприятным развитием конъюнктуры. Хеджирование осуществляется с помощью заключения срочных контрактов: форвардных, фьючерсных и опционных.

Форвардный контракт - это соглашение между двумя сторонами о будущей поставке предмета контракта, которое заключается вне биржи и обязательно для исполнения.

Фьючерсный контракт - это соглашение между двумя сторонами о будущей поставке предмета контракта, которое заключается на бирже, а его исполнение гарантируется расчетной палатой биржи.

Опционный контракт - это соглашение между двумя сторонами о будущей поставке предмета контракта, которое заключается как на бирже, так и вне биржи и предоставляет право одной из сторон исполнить контракт или отказаться от его исполнения.

Предметом соглашения могут выступать различные активы - валюта, товары, акции, облигации, индексы и другое.

*Резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов*. Создание резерва средств на покрытие непредвиденных расходов представляет собой один из способов управления рисками, предусматривающий установление соотношения между потенциальными рисками, влияющими на стоимость проекта, и размером расходов, необходимых для преодоления сбоев в выполнении проекта.

Основной проблемой при создании резерва на покрытие непредвиденных расходов является оценка потенциальных последствий рисков.

При определении суммы резерва на покрытие непредвиденных расходов необходимо учитывать точность первоначальной оценки стоимости проекта и его элементов в зависимости от этапа проекта, на котором проводилась эта оценка

**Литература основная:** 13,14,15,16,17,18,19,20

**Литература дополнительная :** 9,11,12,17,18,21

**Контрольные задания для СРС:**

1. Определите различий между понятиями "риск" и "неопределенность".
2. Классификация предпринимательских рисков
3. Показатели риска и методы его оценки
4. Как можно определить степень риска
5. Основные способы снижения риска
6. Что такое диверсификация
7. Страхование риска
8. Что такое хеджирование.
9. Виды контрактов: форвардный контракт, фьючерсный контракт, опционный контракт.

**4 Методические указания для выполнения практических (семинарских) занятий**

**Тема 1. Менеджер в современном мире. Эволюция теории управления.**

1. Понятия менеджера
2. Основные управленческие роли менеджера
3. Характеристика организации
4. Уровни управления. Менеджеры низового, среднего и высшего звена
5. Управление, направленное на успех
6. Основные подходы, концепции и школы менеджмента

**Литература основная:** 1,2, 4,11,12

**Литература дополнительная:** 3, 6

**Тема 2. Внутренняя и внешняя среда организации**

1. Внутренние переменные: цели, структура, задачи, технология, люди. Взаимосвязанность внутренних переменных
2. Характеристика внешней среды. Среда прямого воздействия. Среда косвенного воздействия.

**Литература основная 2,3, 10, 9,11**

**Литература дополнительная 2, 3,4,7.**

**Тема 3. Связующие процессы. Коммуникация. Принятие решений.**

1. Коммуникации и эффективность управления.
2. Коммуникационный процесс.
3. Межличностные коммуникации.
4. Организационные коммуникации.
5. Управленческие решения

**Литература основная:** 5,6,3,8, 11

**Литература дополнительная:** 1, 2

**Тема 4. Стратегическое планирование**

1. Система планирования в организации
2. Разработка стратегического плана
3. Инструменты реализации стратегического плана
4. Методы реализации стратегии
5. Оценка стратегического плана

**Литература основная** : 4,10, 11

**Литература дополнительная**: 3, 4,5,12

**Тема 5. Мотивация и контроль**

1. Мотивация как функция управления.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессуальные теории мотивации.
4. Необходимость контроля.
5. Виды контроля.
6. Процесс контроля.

**Литература основная** : 1, 2,3,4,5,7,8,11

**Литература дополнительная**: 1,2,6

**Тема 6. Руководство и лидерство. Управление конфликтами, изменениями и стрессами**

1. Влияние и власть. Основа и формы власти. Убеждение и участие.
2. Общая характеристика лидерства. Личностный подход. Поведенческий подход. Ситуационный подход.
3. Общая характеристика конфликта. Управление конфликтами. Организационное развитие.
4. Природа стресса.

**Литература основная:** 1,2,3,7,12,15,17

**Литература дополнительная :** 2,4,6.

**Тема 7. Делегирование и природа полномочий. Построение организации**

1. Общая характеристика полномочий. Типы полномочий.
2. Распределение полномочий.
3. выбор структуры организации. Бюрократическая структура организации.
4. Департаментализация. Адаптивные структуры.

**Литература основная:** 1,2,3,7

**Литература дополнительная :** 2,6.

**Тема 8. Продукт и его конкурентоспособность.**

1. Продукты или товары личного пользования или потребительские.
2. Товары производственного назначения.
3. Жизненный цикл товара.
4. Стратегия разработки новых товаров.
5. Товарные марки, упаковка товара.
6. Понятие конкурентоспособности товара.

**Литература основная:** 13,14,15,16,17,18,19,20

**Литература дополнительная :** 9,11,12,17,18,21

**Тема 9. Планирование маркетинга.**

1. План маркетинга.
2. Маркетинговый контроль.
3. Комплекс маркетинга

**Литература основная:** 13,14,15,16,17,19,20

**Литература дополнительная :** 9,11,12,16,17,18,21

**Тема 10. Организационный план**

* 1. Организационные формы: сфера деятельности, наличие денежных средств, положительные и отрицательные стороны формы предприятия
  2. Государственные предприятия и частный сектор

**Литература основная:** 13,14,16,17,18,19,20

**Литература дополнительная :** 9,11,12,17,18,21

**Тема 11. План риска**

* 1. Сущность предпринимательского риска
  2. Классификация предпринимательских рисков
  3. Показатели риска и методы его оценки
  4. Основные способы снижения риска

**Литература основная:** 13,14,15,16,17,18,19,20

**Литература дополнительная :** 9,11,12,17,18,21

**6.Рекомендуемые темы рефератов и докладов**

1. История развития менеджмента. Его различные школы.
2. Менеджер в сравнении с предпринимателем.
3. Развитие и становление
4. Научное управление. менеджмента в РК.
5. Среда косвенного воздействия.
6. Принципы японского управления.
7. Особенности банковского менеджмента.
8. Управление предприятием в условиях рынка.
9. Принятие и реализация управленческих решений.
10. Менеджмент и малые предприятия.
11. Платежная матрица.- Дерево решений.
12. Объективная реальность риска в бизнесе.
13. Рисковый капитал и умение его использовать.
14. Создание и развитие коммуникативных связей в коллективе.
15. Элементы и этапы коммуникативного процесса.
16. Управление персоналом в японии.
17. Стиль, удовлетворение и производительность.
18. Группы и их значимость. (формальные и неформальные группы).
19. Руководить без конфликтов.
20. Формы власти и влияния.
21. Природа стресса.
22. Этика и современное управление.
23. Искусство управления.
24. Управление стимулированием.
25. Финансовый менеджмент в Казахстане.
26. Сущность стратегического планирования.
27. Формы и методы разработки инноваций в фирме.
28. Экспертиза инновационных проектов.
29. Особенности международного менеджмента.
30. Создание «имиджа» за рубежом.
31. Маркетинг и основные концепции его развития.
32. Организация маркетинга на предприятии
33. «Рынок продавца» и «рынок покупателя»
34. Методы конкурентной борьбы
35. Жизненный цикл товара
36. Сервис в маркетинговой деятельности
37. Ценовая экономика
38. Каналы товародвижения
39. Выбор рынков
40. Сегментация рынка
41. Маркетинг в деятельности совместных предприятий
42. Упаковка – важнейший элемент стратегии разработки продукта фирмы
43. Маркетинг в сфере услуг
44. Торговая марка, торговые знаки
45. Окружающая среда маркетинга
46. Методы изучения спроса
47. Международный маркетинг
48. Факторы успеха в конкурентной борьбе
49. Схема изучения рынка
50. Торговые посредники
51. Задачи «паблик рилейшнз»
52. Маркетинговое планирование
53. Лизинг: сущность, виды и значение
54. Коммерческая работа на выставках и ярмарках
55. Формирование спроса
56. Коммуникационная политика
57. Технология разработки нового товара

**7 Тематический план самостоятельной работы студента с преподавателем**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование темы СРСП | Цель занятия | Форма проведения занятия | Содержание задания | Рекомендуемая литература |
| Тема 1. Менеджер в современном мире. Эволюция теории управления. | Понимание студентами практической значимости изучаемого материала. | Обсуждение вопросов к теме, | Вопросы и задание  1-8 | Литература основная:  [1],[2],[4],[11],[12  Литература дополнительная: [3],[6] |
| Тема 2. Внутренняя и внешняя среда организации | Добиться от студентов восприятия, осознания первичного обобщения и систематизации новых знаний. | Обсуждение вопросов к теме, Решение задач. дискуссия с последующей самоаттестацией по теме. | Вопросы и задание  1-25 | Литература основная: [2],[3], [10],[ 9],[11]  Литература дополнительная: [2], [3],[4],[7]. |
| Тема 3. Связующие процессы. Коммуникация. Принятие решений. | Организация познавательной деятельности студентов, направленная на применение навыков в практической деятельности. | Обсуждение вопросов к теме, Решение задач. дискуссия с последующей самоаттестацией по теме. | Вопросы и задание  1-9 | Литература основная: [5],[6],[3],[8],[11]  Литература дополнительная: [1],[ 2] |
| Тема 4. Стратегическое планирование | Овладение учебным материалом и применение знаний. Обобщение и систематизация знаний. | Обсуждение вопросов к теме | Вопросы и задание  1-14 | Литература основная: [4],[10], [11]  Литература дополнительная: [3],[ 4],[5],[12] |
| Тема 5. Мотивация и контроль | Понимание студентами практической значимости изучаемого материала. | Обсуждение вопросов к теме,  Решение задач. | Вопросы и задание  1-18 | Литература основная: [1], [2],[3],[4],[5],[7],  [8],[11]  Литература дополнительная: [1],[2],[6] |
| Тема 6. Руководство и лидерство. Управление конфликтами, изменениями и стрессами | Вычленение в изучаемых явлениях наиболее существенных признаков, умение воспроизводить основные идеи нового материала. | Обсуждение вопросов к теме.  Тестирование | Вопросы и задание  1-43 | Литература основная: [1],[2],[3],[7],[12],[15],[17]  Литература дополнительная : [2],[4],[6]. |
| Тема 7. Делегирование и природа полномочий. Построение организации | Понимание студентами практической значимости изучаемого материала. | Обсуждение вопросов к теме  Решение задач,  Консультации по изучаемой теме  Решение задач. дискуссия с последующей самоаттестацией по теме. | Вопросы и задание  1-15 | Литература основная: [1],[2],[3],[7]  Литература дополнительная : [2],[6]. |
| Тема 8. Продукт и его конкурентоспособность. | Организация познавательной деятельности студентов. | Обсуждение вопросов к теме  Консультации по изучаемой теме | Вопросы и задание  1-11 | Литература основная: [13],[14],[15],[16],[17],[18],[19],[20]  Литература дополнительная : [9],[11],[12],[17],[18],  [21] |
| Тема 9. Планирование маркетинга. | Вычленение в изучаемых объектах и явлениях наиболее существенных признаков, и фиксация на них внимания | Обсуждение вопросов к теме  Консультации по изучаемой теме | Вопросы и задание  1-15 | Литература основная: [13],[14],[15],[16],[17],  [19],[20]  Литература дополнительная : [9],[11],[12],[16],[17],  [18],[21] |
| Тема 10. Организационный план | Поэтапное рассмотрение учебного материала на различных уровнях познания. | Обсуждение вопросов к теме  Консультации по изучаемой теме  Решение задач. дискуссия с последующей самоаттестацией по теме. | Вопросы и задание  1-5 | Литература основная: [13],[14],[16],[17],[18],  [19],[20]  Литература дополнительная : [9],[11],[12],[17],  [18],[21] |
| Тема 11. План риска | Выработка умений оперировать ранее полученными знаниями, решать теоретические и практические задачи. | Обсуждение вопросов к теме  Консультации по изучаемой теме  Тестирование | Вопросы и задание  1-8 | Литература основная: [13],[14],[15],[16],[17],  [18],[19],[20]  Литература дополнительная: [9],[11],[12],[17],  [18],[21] |

**7.1.Планы занятий в рамках самостоятельной работы с преподавателем**

**Тема 1. Менеджер в современном мире. Эволюция теории управления.**

*Вопросы и задачи:*

1. Составляющие успеха фирмы.
2. Уровни управления.
3. Современный менеджер: задачи и роли менеджера, требования, предъявляемые к менеджеру, личные качества, время менеджера, методы работы.
4. Ситуация к размышлению: пусть Вы - управляющий персоналом крупной компании. Ваша компания только что купила 7 автоматов, заменяющих работу 100 работников. Профсоюз чрезвычайно обеспокоен возникшим положением. Что Вы можете сделать, чтобы успокоить профсоюз и в то же время удовлетворить интересы фирмы?
5. Изучите законы Мерфи, Чизхолма, теорему Стокмайера, законы Питера, Имхоффа, Паркинсона, Корнуэлла, Зиммерги, Менкена, афоризм Мэтча и др. Ответьте на следующие вопросы:

а) Какие основные проблемы организационного или личностного  
менеджмента затронуты в приведенном выше перечне высказываний?

б) Какие условия породили эти проблемы?

в) Имеются ли аналогичные условия в сегодняшнем Казахстане?

г) Всегда ли следует прибегать к названным выше способам решения  
проблем?

д) Какие альтернативные варианты существуют?

6. Тренинг: Вы - начальник отдела кадров крупной коммерческой фирмы. На Вашей фирме появилась вакансия управляющего отделом рекламы канцелярских товаров. Составьте анкету для претендентов на должность (не менее 10 вопросов), которая позволила бы выявить наиболее подходящую кандидатуру. Вопросы обосновать.

7. Проанализируйте причины неудач в карьере менеджера. Как их можно избежать?

8. Подготовить сообщения на тему: «Эволюция управленческой мысли»:

а) Школа научного управления (Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилбрет, Г. Эмерсон, Г.Форд, Г. Ганнт);

б) Административная (классическая) школа менеджмента (А. Файоль, Л.Урвик, Д. Муни);

в) Школа человеческих отношений (М. Фоллетт, Р. Лайкерт, Э. Мейо, А.Маслоу, Г. Мюнстерберг).

**Литература основная:** 1,2, 4,11,12

**Литература дополнительная:** 3, 6

**Тема 2. Внутренняя и внешняя среда организации**

*Вопросы и задание:*

1. Какие основные переменные в организации следует учитывать руководству?
2. Опишите кратко основные концепции, имеющие отношение к структуре органи зации.
3. Опишите общие типы технологий, которые используются в современных органи зациях.
4. Почему задания разрабатываются и распределяются в соответствии с вертикаль ным и горизонтальным разделением труда в организации?
5. Почему разработка целей является мощным средством координации со стороны руководства?
6. Что такое технология по определению Дейвиса и Перроу?
7. Опишите кратко классификацию технологии по Вудворд и Томпсону.
8. Почему руководство обязано осознавать взаимосвязь внутренних переменных?
9. Каковы компоненты социотехнической подсистемы?
10. Определите такие понятия как ценности, отношения, одаренность и восприятие.
11. Как понимать взаимосвязь между задачами и технологией?
12. Является ли технология наиболее важной внутренней переменной? Обсудите это.
13. Каковы отношения между следующими понятиями: цели, задачи и люди?
14. Дайте пример, показывающий как восприятие и ожидание влияют на поведение на работе.
15. Проведите различие между средой прямого воздействия и средой косвенного воздействия.
16. функцией чего является неопределенность внешнего окружения?
17. Рассмотрите основные факторы среды прямого воздействия.
18. Рассмотрите основные факторы среды косвенного воздействия.
19. Почему важно понимать, что практически не существует двух одинаковых организаций?
20. Почему руководству следует оценивать влияние изменений общего состояния экономики на деятельность организации?
21. В какой ситуации руководству следовало бы ориентироваться на организационный дарвинизм?
22. Каковы некоторые особенности менеджмента на международном уровне?
23. Рассмотрите аспекты политической обстановки, представляющие особую важность для руководителей.
24. Кратко опишите основные взаимосвязи организации и внешней среды.
25. Исходя из собственного опыта, приведите пример влияния социокультурных факторов на организацию.

**Литература основная 2,3, 10, 9,11**

**Литература дополнительная 2, 3,4,7.**

**Тема 3. Связующие процессы. Коммуникация. Принятие решений.**

*Вопросы и задание:*

1. Почему эффективные коммуникации важны для руководителей и организаций?
2. Почему руководитель должен располагать возможностями для эффективного обмена информацией с вышестоящими, равными ему и подчиненными?
3. Каким образом организация может определить эффективность своих коммуникаций?
4. Идентифицируйте и обсудите связанные с индивидами, группами и организацией факторы, которые влияют на процесс обмена информацией а: а) больнице, б) университете, в) на металлургическом заводе.
5. Сведите воедино различные определения модели, представленные в главе, и предложите собственное ее определение.
6. Сравните количественные и качественные методы прогнозирования.
7. Дэвид Б. Херц говорит: «Руководитель должен находить способы выбора между альтернативами для распределения своих ресурсов, определения последовательности действий для себя и других людей и для привлечения новых специалистов разного профиля и материальных ресурсов». Как современный руководитель может справиться с этими проблемами?
8. Рассмотрите различные технические компоненты и человеческий фактор, о которых должен помнить руководитель, разрабатывая модель.
9. Как руководитель может преодолеть многочисленные проблемы, естественно возникающие при построении модели?

**Литература основная:** 5,6,3,8, 11

**Литература дополнительная:** 1, 2

**Тема 4. Стратегическое планирование**

*Вопросы и задание:*

1. Существует ли разница между разработкой личных планов и планов организации?
2. Почему миссия организации является основой ее существования?
3. Как организация выбирает свою миссию?
4. Какая разница между миссией некоммерческой организации и миссией малой организации?
5. Почему современным организациям необходимо иметь множественные цели?
6. Каковы характеристики эффективных целей?
7. Какова цель составления перечня внешних опасностей и возможностей?
8. Кратко рассмотрите процесс управленческого обследования.
9. Какие четыре стратегические альтернативы имеются в распоряжении организации?
10. Каковы некоторые факторы, оказывающие влияние на стратегический выбор, осуществляемый руководством?
11. «Предвидение будущего — это одна из величайших проблем, стоящих перед руководителями». Обсудите это утверждение в контексте современного постиндустриального общества.
12. Как различается процесс планирования в данных трех ситуациях: крупная многонациональная нефтяная компания, крупная городская больница и небольшой сельский колледж?
13. Как влияет внутренняя и внешняя среда на процесс планирования?
14. Приведите примеры организаций, придерживающихся стратегий ограниченного роста, роста, сокращения и их сочетания.

**Литература основная** : 4,10, 11

**Литература дополнительная**: 3, 4,5,12

**Тема 5. Мотивация и контроль**

*Вопросы и задание:*

1. Современные теории мотивации.
2. Первичные и вторичные потребности. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей по А.Маслоу; двухфакторная теория Ф.Герцберга; теория потребностей Мак Клелланда.
3. Процессуальные теории-мотивации: теория ожиданий, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера.
4. Какова роль контроля в управлении?
5. Каковы основные типы контроля с точки зрения времени их осуществления по отношению к выполняемой работе?
6. Что такое контроль с использованием обратной связи?
7. На какие этапы распадается процесс контроля?
8. Вчем состоит взаимосвязь между планированием и контролем?
9. Почему менеджер должен учитывать поведенческие аспекты контроля?
10. Почему формирование бюджета столь важно для процесса управления?
11. Вчем состоят отличительные характеристики стандартов, применяемые для контроля?
12. Почему столь важно установить масштаб допустимых отклонений?
13. Чем характеризуется эффективный контроль?
14. На конкретных примерах опишите взаимосвязь процессов планирования и контроля.
15. Разработайте пример реализации модели процесса контроля в конкретной организации.
16. Опишите опыт или дайте пример ситуации, в которой контроль противоречиво воздействует на поведение людей. Как этого можно избежать?
17. Чем будет отличаться контроль в децентрализованной и сильно централизованной организациях?
18. Могут ли управляющие успешно использовать контроль для того, чтобы заставить сотрудников приспособиться к ценностям организации?

**Литература основная** : 1, 2,3,4,5,7,8,11

**Литература дополнительная**: 1,2,6

**Тема 6. Руководство и лидерство. Управление конфликтами, изменениями и стрессами**

*Вопросы и задание:*

1. В чем различие между управлением и лидерством?
2. Как соотносятся между собой власть, влияние и лидерство?
3. Дайте определение власти.
4. Дайте краткое описание основных типов власти по классификации ФрэнчаиРэйвена**.**
5. Что такое харизма и как ею пользуются руководители?
6. Что такое разумная вера и как она чаще всего используется в организациях?
7. Каковы сильные и слабые стороны убеждения?
8. Какие еще инструменты влияния помогают руководителю влиять через убеждение?
9. Почему сегодня сравнительно мало организаций, где считают, что страх является эффективным средством влияния?
10. Дайте краткое описание концепции баланса власти между руководителями и подчиненными.
11. Какие факторы окружения обусловили превращение традиции в менее эффективное средство влияния, чем раньше?
12. В чем ошибочность заявления лорда Эктона: «Абсолютная власть развращает абсолютно»?
13. Каким образом изменения в технологии и размере организации повлияли на руководство и власть в современных организациях?
14. «Цели руководителя не должны противоречить глубоко укоренившимся ценностям исполнителя». Обоснуйте это утверждение.
15. Если бы вы были руководителем низового звена, как бы вы предпочли влиять на высшее руководство, чтобы оно приняло одну из ваших идей
16. Каковы три основных подхода к изучению проблемы лидерства?
17. Сравните автократичный, демократичный, либеральный, ориентированный на работу и ориентированный на человека стили руководства.
18. В чем основные различия между руководителем по теории «X» и по теории «Y»?
19. Каковы четыре системы стилей лидерства по Лайкерту?
20. Дайте описание модели руководства Блэйка и Мутона. Какой стиль руководства эти исследователи считали самым эффективным?
21. Каково, по вашему мнению, основное соотношение между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью?
22. Опишите ситуативную модель лидерства Фидлера.
23. Опишите модель руководства «жизненный цикл».
24. Опишите модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.
25. Покажите на примере, почему демократичный, ориентированный на человека стиль руководства не всегда оказывается эффективным.
26. Почему один и тот же стиль подходит не всем подразделениям организации? Приведите примеры.
27. Сравните четыре ситуативных модели лидерства, приведенные в данной главе.
28. Учитывая происходящие в нашем обществе перемены в культуре и технологии, какой стиль руководства, по вашему мнению, будет наиболее эффективным в 90-х годах?
29. Какое воздействие на стиль руководства имеет изменчивость внешней среды ваших организаций? Приведите примеры.
30. Кратко обсудите четыре типа конфликтов, рассмотренные в данной главе.
31. Каковы некоторые причины конфликта, упомянутые в тексте?
32. Каковы некоторые дисфункциональные последствия конфликта?
33. Опишите четыре структурных метода разрешения конфликта.
34. Опишите пять основных стилей отношений между людьми, которые можно использовать для разрешения конфликта.
35. Кратко опишите три типа распределения власти, которые можно использовать при управлении переменами.
36. Кратко опишите семь способов устранения сопротивления переменам.
37. Каковы основные предпосылки и ценности развития организации?
38. В какой внешней среде перемены могут оказать более сильное воздействие на фирму? Почему?
39. Почему весьма часто рекомендуется участие работников в управлении переменами?
40. Опишите организационные перемены и обсудитеих взаимодействие с развитием организации.
41. Как можно было бы эффективно разрешить конфликтную ситуацию в следующих организациях: прибыльной, некоммерческой, новом рискованном предприятии. Обязательно обсудите различие между тремя типами организаций.
42. Сравните различные методы участия в ОР и приведите примеры, когда каждый метод оказался бы эффективным в организациях, которые вам известны.
43. Почему поддержка высшего руководства является обязательной предпосылкой эффективной программы ОР?

**Литература основная:** 1,2,3,7,12,15,17

**Литература дополнительная :** 2,4,6.

**Тема 7. Делегирование и природа полномочий. Построение организации**

*Вопросы и задание:*

1. «Специализация содержит семена своей собственной гибели». Каковы практические последствия этого утверждения для управления?
2. Почему делегирование имеет фундаментальное значение для управления?
3. При эффективном управлении задачи, ответственность и полномочия тесно связаны друг с другом. Что произойдет, если один из этих элементов будет исключен или изменен?
4. В чем заключается разница между властью и полномочиями?
5. Дайте определение важным терминам организации деятельности людей: принцип соответствия, линейные полномочия, скалярная цепь, единоначалие.
6. Каковы некоторые, наиболее распространенные препятствия для эффективного делегирования?
7. Опишите основные типы административно-управленческого аппарата.
8. В чем разница между рекомендательными полномочиями, обязательными согласованиями, параллельными полномочиями и функциональными полномочиями?
9. Какие факторы определяют, являются ли полномочия линейными или штабными?
10. Как эффективный двусторонний обмен информацией связан с эффективным делегированием?
11. Чем отличается делегирование в демократическом правительстве от делегирования в коммунистическом правительстве?
12. «Больше ответственность перекладывать не на кого». Каковы следствия этого утверждения для руководителей низшего, среднего и высшего звена?
13. Если один из ваших сотрудников превышает свои полномочия, что вы, эффективный менеджер, сделаете для исправления ситуации?
14. Ньюмен назвал пять причин, почему руководители с неохотой делегируют задачи и полномочия, и шесть причин, почему подчиненные избегают ответственности и блокируют делегирование. Обсудите эти положения в свете реалий современного общества.
15. Каковы взаимоотношения между линейным руководством и штабным аппаратом в некоммерческих организациях?

**Литература основная:** 1,2,3,7

**Литература дополнительная :** 2,6.

**Тема 8. Продукт и его конкурентоспособность.**

*Вопросы:*

1. Подготовка сообщений на тему «Понятие качества товара и его слагаемые»
2. Изучите роль упаковки товара и его маркировки.
3. Изучите содержание конкуренции, ее виды.
4. Рассмотрите методы ведения конкурентной политики.
5. Изучите особенности классификаций товаров.
6. Охарактеризуйте этапы процесса разработки нового товара.
7. Объясните, как фирма принимает решение о том, какие именно товары необходимо создать.
8. Изучите стратегию маркетинга на всех этапах ЖЦТ.

*Задание:*

Задача 1. Жизненный цикл товара А характеризуется следующими значениями объемов продаж (V) при соответствующих значениях времени (t):

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| t | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| V | 0 | 2 | 3,5 | 5 | 6 | 6,5 | 7 | 6,8 | 6 | 5 | 4 | 3,5 | 3 |

Построить график и дать по нему характеристику жизненного цикла. Какие

маркетинговые мероприятия необходимо применить на этапе:

А) при t = 0; 4; б) при t = 8; 11? Как происходит изменение цены продукта А?

Задача 2. Постройте график жизненного цикла товара Б по следующим данным:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| t | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| V | 0 | 2 | 4,5 | 5,5 | 5,5 | 4,5 | 3 | 2,5 | 3 | 4,5 | 5 | 4,5 | 3 | 3 | 4 |  |

Где t – значения времени; V – значения объемов продаж.

Охарактеризуйте данный вид жизненного цикла. При каких значениях t жизненный цикл находится на стадии: а) роста; б) спада?

Задача 3. Даны следующие значения объемов продаж (V) товара В, соответствующих значениям времени t:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| t | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| V | 0 | 4 | 11 | 8 | 5 | 3 | 2 | 0 |

Постройте график и дайте по нему характеристику ЖЦТ, выделите его основные этапы. Какова маркетинговая стратегия на каждом из них? Как изменяется прибыль предприятия от реализации товара В?

1. К какой классификационной группе товаров широкого потребления следует отнести цветной телевизор "Сони" (товар повседневного спроса, товар предварительного выбора, товар особого спроса или товар пассивного спроса)?
2. В последнее время на Мэдисон-авеню стало очень модным выражение "образ марки", описывающее не присущие марочному товару качества, а чувства людей в отношении этого товара. Фирма, выпускающая часы "Таймекс", хочет изменить образ марки с представления о ее товаре как о чем-то просто полезном на какое-то иное представление. Какой новый образ вы могли бы предложить и что, по вашему мнению, должна предпринять фирма для изменения существующего образа?
3. Соотнесите понятия товарной номенклатуры, товарного ассортимента и товарной единицы с продукцией корпорации "Дженерал моторс".
4. Расскажите о понятиях товара по замыслу, товара в реальном исполнении и товара с подкреплением на примере любимой марки духов, одеколона или лосьона для бритья.
5. В каком количестве различных торговых точек должны продаваться товары широкого потребления каждой из четырех классификационных групп: товары повседневного спроса, товары предварительного выбора, товары особого спроса и товары пассивного спроса? Объясните почему?

Расскажите о некоторых решениях по организации сервиса, которые нужно принять: а) владельцу магазина женской одежды, б) управляющему ссудо-сберегательной ассоциацией, в) владельцу магазина спортивных товаров.

**Литература основная:** 13,14,15,16,17,18,19,20

**Литература дополнительная :** 9,11,12,17,18,21

**Тема 9. Планирование маркетинга.**

*Вопросы:*

1. Рассмотрите процесс разработки бюджета маркетинга.
2. Рассмотрите план ревизии маркетинга.
3. Основой процесса стратегического контроля является ревизия маркетинга. Расскажите кратко о характерных чертах и цели использования этого приема.
4. Изучите модели, используемые для разработки стратегии маркетинга.
5. Изучите СВОТ – анализ, PIMS – анализ.
6. Рассмотрите базисные стратегии развития организации.

*Задание:*

1. В ходе прошедшего десятилетия производитель бумаги и бумажных изделий фирма "Скотт пейпер компани" столкнулась с возросшей конкуренцией со стороны производителей марочных и обычных бумажных товаров, потеряла часть своей прежней доли рынка и впервые за 101 год своего существования вынуждена была заняться разработкой стратегического плана. Расскажите, какие моменты должны, по вашему мнению, найти отражение в подобном стратегическом плане.
2. Разработайте программное заявление для фирмы грамзаписи. Расскажите о каждом из основных разделов этого заявления.
3. В чем различия между основными направлениями возможностей роста? Какой вариант или варианты возможностей роста открыты, по вашему мнению, для фирмы "Макдональдс", корпорации "ИБМ" и нефтехимического концерна "Теннеко"?
4. Какие основные решения необходимо принять для разработки маркетинговой стратегии в рамках плана маркетинга? Почему так важно четко скоординировать эти решения?
5. Ваши друзья собираются открыть дискотеку. Они понимают, что одним из залогов успеха является маркетинговый "контроль". Какие варианты этого контроля вы посоветовали бы использовать им в практике деятельности их нового предприятия?
6. В чем преимущества и недостатки постоянного наблюдения за отношением клиентов по сравнению с другими приемами контроля за выполнением годовых планов?
7. Основой процесса стратегического контроля является ревизия маркетинга. Расскажите кратко о характерных чертах и цели использования этого приема.
8. Считается общепризнанным, что наиболее важным и сложным в маркетинговой деятельности является план маркетинга, включающий в себя широкий круг элементов маркетингового управления: от проблем сбыта ип распределения, рекламы и продвижения товара, до маркетинговых исследований, прогнозирование спроса и т.д. Но, исходя из опыта американских компаний можно констатировать, что «план маркетинга» - это специальный формализованный зафикисрованный на бумаге плановый документ. Чем вызвано такое суждение?
9. Практикующее упражнение. Фирма, производящая товар в течение нескольких десятилетий, столкнулась с конкуренцией со стороны других производителей, потеряла часть доли рынка и впервые приступила к разработке стратегического плана. Какие моменты должны найти отражение в стратегическом плане? (Сделайте «набросок» плана).

**Литература основная:** 13,14,15,16,17,19,20

**Литература дополнительная :** 9,11,12,16,17,18,21

**Тема 10. Организационный план**

*Вопросы и задание:*

* 1. Организационные формы: сфера деятельности, наличие денежных средств, положительные и отрицательные стороны формы предприятия
  2. Государственные предприятия и частный сектор
  3. Внутрифирменное планирование, основные его элементы: прогнозирование, постановка задачи, корректировка планов, составление бюджетов, конкретизация плана.
  4. Этапы процесса планирования: анализ стратегических проблем, прогноз будущих условий деятельности и определение задачи, выбор оптимального развития.
  5. Задание 1. На общем собрании акционерного общества было принято решение уменьшить размер уставного капитала. С каким заявлением должно обратиться юридическое лицо в регистрирующий орган?

**Литература основная:** 13,14,16,17,18,19,20

**Литература дополнительная :** 9,11,12,17,18,21

**Тема 11. План риска**

*Вопросы и задания:*

1. Предпринимательский риск. Виды риска их классификация
2. Методы оценки риска
3. Методы и процесс управления риском
4. Факторы, влияющие на уровень предпринимательского риска.
5. Внешние факторы, влияющие на уровень риска.
6. Основные механизмы и методы нейтрализации предпринимательских рисков.
7. Источники необходимых ресурсов для покрытия возможных потерь.
8. Задание 1. Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам). Достижение синергетического эффекта, возникающего благодаря деятельности родственных структур подразделений компании как основы ее конкурентного преимущества. Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности. Каков уровень стратегии, включающей эти мероприятия?

**Литература основная:** 13,14,15,16,17,18,19,20

**Литература дополнительная :** 9,11,12,17,18,21

**8 Материалы для контроля знаний студентов в период рубежного контроля и итоговой аттестации**

**8.1 Вопросы для самоконтроля**

1. Производственный процесс - основа деятельности фирмы.
2. Внутрифирменное управление и управление фирмой как субъектом рынка.
3. Сущность менеджмента.
4. Основное содержание общих целей и ограничений
5. Этика и культура фирмы
6. Иерархия управления
7. Понятие организации и организационной структуры
8. Типы организационных структур управления
9. Совет директоров как орган управления акционерной компанией
10. Экономические методы управления
11. Организационно-распорядительные методы управления
12. Социально-психологические методы управления
13. Мотивация исполнителя
14. Место решения в процессе управления
15. Структура и процесс принятия решения
16. Распределение полномочий на принятие решений
17. Понятие и значение информации и коммуникации
18. Место планирования и прогнозирования в менеджменте
19. Методы разработки и объекты прогнозов на уровне предприятия (фирмы)
20. Стратегия и практическая деятельность фирмы
21. Понятие и виды контроля
22. Типы систем контроля
23. Содержание работы руководителя
24. Стиль управления
25. Анализ и синтез организационных структур управления
26. Роль фирмы в современном обществе
27. Стратегия отношений фирмы с обществом
28. Государственное регулирование предпринимательской деятельности
29. Маркетинг и основные концепции его развития
30. Организация маркетинга на предприятии
31. «Рынок продавца» и «рынок покупателя»
32. Методы конкурентной борьбы
33. Жизненный цикл товаров
34. Сервис в маркетинговой деятельности
35. Ценовая политика
36. Каналы товародвижения
37. Выбор рынков
38. Сегментация рынков
39. Маркетинг в деятельности совместных предприятий
40. Упаковка - важнейший элемент стратегии разработки продукта фирмы
41. Маркетинг в сфере услуг
42. Торговая марка, торговые знаки
43. Окружающая среда маркетинга
44. Методы изучения спроса
45. Международный маркетинг
46. Факторы успеха в конкурентной борьбе
47. Схема изучения рынка
48. Торговые посредники
49. Задачи «паблик рилейшнз»
50. Маркетинговое планирование
51. Лизинг: сущность, виды и значение
52. Коммерческая работа на выставках и ярмарках
53. Формирование спроса
54. Схема конкурентоспособности товара
55. Коммуникационная политика
56. Технология разработки нового товара
57. Схема изучения товара
58. Маркетинговый цикл

**8.2 Тестовые задания**

1. Назовите правильное определение категории ''маркетинг''

A) один из видов управленческой деятельности;

B) реклама и стимулирование сбыта, давление на покупателей;

C) комплекс агрессивных инструментов воздействия на покупателей;

D) комплекс инструментов анализа рынка;

E) один из видов контролирующей деятельности.

2. Какой из перечисленных элементов не относится а модели ''4-Р''?

A) продукт;

B) цена;

C) место;

D) продвижение;

E) конкуренция.

3. Какой вид маркетинга используется в условиях отсутствия или низкого спроса так как большинство покупателей не проявляют интерес к товару ?

A) ремаркетинг;

B) развивающий маркетинг;

C) конверсионный маркетинг;

D) синхромаркетинг;

E) стимулирующий маркетинг.

4. Деятельность, направленная на создание и поддержание благоприятного отношения общественности к конкретным личностям называется…

A) эго-маркетинг;

B) развивающий маркетинг;

C) ремаркетинг;

D) синхромаркетинг;

E) маркетинг идей.

5. Основной принцип данной концепции состоит в ориентации потребителей на те товары и услуги, которые по своим характеристикам превосходят аналогичные?

A) производственная;

B) сбытовая;

C) товарная;

D) социально-этического маркетинга;

E) маркетинговая.

6. Эту концепцию успешно реализовал Генри Форд.

A) производственная;

B) сбытовая;

C) товарная;

D) социально-этического маркетинга;

E) маркетинговая.

7. Какие факторы относят к психологическим факторам, влияющим на поведение покупателя?

A) физическое окружение, семья, стиль жизни;

B) мотивация, тип личности, восприятия;

C) убеждения, социальные классы, цель покупки;

D) референтные группы, семья, культура;

E) стиль жизни, убеждения, культура.

8. Какой из перечисленных факторов не относится к микросреде?

A) контактные аудитории;

B) посредники;

C) демографические факторы;

D) конкуренты;

E) поставщики.

9. Компании, предоставляющие складские, транспортные или другие услуги, которые помогают компании складировать или перемещать товары от производителя к потребителю:

A) компании по организации товародвижения;

B) маркетинговые посредники;

C) агентства по оказанию маркетинговых услуг;

D) финансовые посредники;

E) промежуточные посредники.

10. Какие элементы включает модель покупательского поведения?

A) психологические факторы, ситуационные факторы, принятие решений о покупке;

B) психологические факторы, раздражители, ''черный ящик сознания покупателя'', ответные реакции покупателя;

C) осознание потребности, поиск информации, принятие решения о покупке;

D) побудительные факторы маркетинга, раздражители, ''черный ящик сознания покупателя'', ответные реакции покупателя;

E) личное влияние, поиск покупки, оценка альтернатив выбора .

11. В каком понятии маркетинга выражается воплощение (качество) товара?

A) вид продукта;

B) «ядро продукта»;

C) маркировка продукта;

D) внешний вид продукта;

E) сервис продукта.

12. Повседневная информация об изменениях в маркетинговой среде, которая помогает менеджерам создавать и совершенствовать маркетинговые планы – это…

A) маркетинговые разведывательные данные;

B) маркетинговое исследование;

C) внутрифирменная информация;

D) первичная информация;

E) вторичная информация.

13. Общая оценка, которую дает данной роли общество называется…

A) род занятий;

B) статус;

C) образ жизни;

D) покупатель;

E) тип личности.

14. К какому из критериев сегментирования рынка относится показатель интенсивности потребления?

A) географический;

B) демографический;

C) поведенческий;

D) социально-психологический;

E) климатический.

15. Как классифицируются товары по назначению?

A) потребительские товары и товары производственного назначения;

B) товары кратковременного пользования, товары длительного пользования, услуги;

C) товары повседневного спроса, товары предварительного выбора, товары особого спроса;

D) сырье, готовые и комплектующие изделия, полуфабрикаты и материалы;

E) материалы и детали.

16. Как классифицируются товары по способу изготовления?

A) потребительские товары и товары производственного назначения;

B) товары кратковременного пользования, товары длительного пользования, услуги;

C) товары повседневного спроса, товары предварительного выбора, товары особого спроса;

D) сырье, готовые и комплектующие изделия, полуфабрикаты и материалы;

E) стандартная и уникальная продукция.

17. Уникальная совокупность психологических характеристик, которыми определяются стойкие и повторяющиеся реакции человека называют…

A) статус;

B) самовосприятие;

C) тип личности;

D) мотивация;

E) образ жизни

18. Как называется вид услуг, направленных на подкрепление реального товара?

A) комплекс услуг;

B) услуги по послепродажной поддержке товара;

C) отдел обслуживания покупателей;

D) допродажные услуги;

E) финансовые услуги.

19. Предмет, который благодаря своим свойствам удовлетворяет какие – либо человеческие потребности и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения и использования называется…

A) вспомогательный материал;

B) товар;

C) марка;

D) услуга;

E) продукт.

20. Первые потребители – ''новаторы''. К какому этапу ЖЦТ наиболее точно подходит это утверждение?

A) этап выведения на рынок;

B) этап упадка

C) этап зрелости;

D) этап роста;

E) этап насыщения.

21. Этот вид кривой ЖЦТ имеет место, когда продукт хорошо продается и производится в течение определенных периодов. Как называется кривая?

A) традиционная кривая;

B) классическая кривая;

C) кривая увлечения;

D) сезонная кривая;

E) кривая провала.

22. Как можно классифицировать цены в зависимости от времени действия?

A) регулируемые и свободные;

B) постоянные, временные, сезонные, разовые;

C) республиканские, местные, зональные, региональные;

D) свободные, регулируемые,

E) цены внутреннего и внешнего рынка, мировые цены.

23. Прейскурантная, контрактная, расчетная – это …

A) рыночная цена;

B) цена покупателя;

C) статистическая цена;

D) цена производителя;

E) цена посредника.

24. Вид конкурентной борьбы посредством изменения цен на товары называется…

A) неценовой дискриминацией;

B) ценовой конкуренцией;

C) неценовой конкуренцией;

D) ценовой дискриминацией;

E) конкуренцией.

25. Какие из перечисленных средств не относятся к средствам стимулирования потребителя?

A) реклама;

B) возврат наличных денег;

C) купоны;

D) премии;

E) рекламные сувениры.

26. Установление цены для покрытия издержек и продвижения товара называется…

A) ценообразование на основе безубыточности;

B) метод ценообразования ''себестоимость + надбавка'';

C) ценообразование на основе ценности товара;

D) ценообразование на основе текущих цен;

E) установление цен на основе закрытых торгов.

27. Деятельность, связанная с распространением разнообразной информации о компании или ее продукции в средствах массовой информации называется …

A) распределение;

B) политика в сфере распределения;

C) паблисити;

D) лоббизм;

E) корпоративные связи.

28. Это канал сбыта состоит из производителя и потребителя. Как он называется?

A) одноуровневый канал ;

B) канал нулевого уровня;

C) двухуровневый канал;

D) трехуровневый канал;

E) таких каналов сбыта не бывает.

29. Какие из перечисленных органов сбыта относятся к собственным органам сбыта фирмы?

A) оптовые предприятия;

B) розничные предприятия;

C) комиссионеры;

D) фирменные магазины;

E) страховые компании.

30. Какие из указанных не относятся к основным видам рекламы

A) информативная;

B) увещевательная

C) подкрепляющая;

D) напоминающая;

E) убеждающая.

31. Что не относят к формам прямого маркетинга…

A) маркетинг;

B) почтовая рассылка;

C) телемаркетинг;

D) телефонный маркетинг;

E) личная продажа.

32. Деятельная сторона фирмы, которая заключается в организации товарной, ценовой и сбытовой организации называется…

A) международный маркетинг;

B) оперативный маркетинг;

C) персональный;

D) стимулирующий;

E) развивающий.

33. Какой вид маркетинга применяется при чрезмерном спросе, когда его уровень превышает производственные возможности и товарные ресурсы фирмы?

A) демаркетинг;

B) развивающий маркетинг;

C) конверсионный маркетинг;

D) синхромаркетинг;

E) маркетинг идей.

34. Какой из перечисленных концепций маркетинга не существует?

A) производственная;

B) сбытовая;

C) товарная;

D) коммуникационная;

E) маркетинговая.

35. Эта концепция ориентирует организации продать произведенный товар, найти покупателей, выполнить план по сбыту…

A) производственная;

B) сбытовая;

C) товарная;

D) социально-этического маркетинга;

E) маркетинговая.

36. Продвижение определенных идей для решения задач социального характера называют…

A) инновационный маркетинг;

B) просвещенный маркетинг;

C) маркетинг идей;

D) социально-этический маркетинг;

E) маркетинг ценностных достоинств.

37. Крупный розничный магазин самообслуживания с низким уровнем цен и большим объемом продаж называется …

A) универсам;

B) магазин со сниженными ценами;

C) супермаркет;

D) клуб-склад;

E) минимаркет.

38. Какой из перечисленных факторов не относится к макросреде?

A) политические;

B) демографические;

C) экономические;

D) конкуренты;

E) социально-культурные.

39. От каких факторов зависит уровень покупательной способности населения?

A) уровень текущих цен, уровень инфляции;

B) уровень текущих доходов, уровень цен, уровень накопления, доступность кредита;

C) уровень накопления, текущие цены, процент по кредиту;

D) уровень образования людей, уровень доходов, уровень накопления;

E) изменения в покупательной способности, характер покупок потребителей, уровень цен.

40. Что включает ''черный ящик'' (подсознание покупателя)?

A) характеристики покупателя, процесс принятия решения о покупке;

B) поиск информации, оценка альтернатив, убеждения;

C) выбор товара, выбор марки, принятие решения о покупке;

D) осознание потребности, поиск информации, принятие решения о покупке;

E) личное влияние, поиск покупки, оценка альтернатив выбора.

41. Как называют розничные магазины, которые предлагают покупателям ограниченный спектр услуг?

A) розничные торговые предприятия самообслуживания;

B) розничные торговые предприятия с ограниченным кругом обслуживания;

C) розничные торговые предприятия с полным обслуживанием;

D) минимаркеты;

E) магазин товаров повседневного спроса.

42. Вид деятельности, который с помощью информации связывает потребителя, покупателя и общественность с маркетингом называется…

A) маркетинговые разведывательные данные;

B) маркетинговое исследование;

C) внутрифирменная информация;

D) первичная информация;

E) вторичная информация.

43. Что не относится к основным вариантам построения каналов?

A) прямой маркетинг;

B) торговый персонал;

C) посредники;

D) реклама;

E) косвенный маркетинг.

44. Что такое сегментирование рынка?

A) группа потребителей, товаров или фирм, которые имеют похожие признаки ;

B) часть рынка в которой фирма обеспечивает себе господствующее положение;

C) деление рынка по регионам;

D) процесс разбивки потребителей на группы на основе различий в потребностях, характеристиках и поведении;

E) концентрация фирмы на обеспечении спроса отдельной группы.

45. Как классифицируются товары по срокам использования?

A) потребительские товары и товары производственного назначения;

B) товары кратковременного пользования, товары длительного пользования, услуги;

C) товары повседневного спроса, товары предварительного выбора, товары особого спроса;

D) сырье, готовые и комплектующие изделия, полуфабрикаты и материалы;

E) материалы и детали.

46. Группа товаров, схожих по функциональным и потребительским характеристикам, а так же по каннам распределения называется…

A) товарная единица;

B) товарный ассортимент;

C) товарная номенклатура;

D) насыщение товарного ассортимента;

E) глубина товарной номенклатуры.

47. Контрактное партнерство между производителем, оптовиком или сервисной организацией и независимыми бизнесменами, которые покупают право владеть или руководить фирмой называется …

A) франчайзинг;

B) франчайзи;

C) вертикальная маркетинговая система;

D) корпоративная маркетинговая система;

E)договор.

48. Какие бывают виды упаковки товара?

A) внутренняя и внешняя;

B) вместилище и внутренняя

C) мягкая и жесткая;

D) внешняя и поверхностная;

E) мягкая и жесткая .

49. Кем была разработана теория ЖЦТ?

A) А. Маслоу;

B) З.Фрейдом

C) Т. Левиттом;

D) Г. Фордом;

E) Н Боруэрном.

50. На каком этапе ЖЦТ сбыт товара относительно стабилизируется?

A) этап выведения на рынок;

B) этап упадка;

C) этап зрелости;

D) этап роста;

E) этап насыщения.

51. Это вид кривой ЖЦТ описывает чрезвычайно популярный товар со стабильным сбытом на протяжении долгого периода времени. Как называется кривая?

A) традиционная кривая;

B) классическая кривая;

C) кривая увлечения;

D) сезонная кривая;

E) кривая провала.

52. Как классифицируются цены в зависимости от формы вмешательства государства в процесс ценообразования?

A) регулируемые и свободные;

B) постоянные, временные, сезонные, разовые;

C) республиканские, местные, зональные, региональные;

D) свободные, регулируемые, гарантированные;

E) цены внутреннего и внешнего рынка, мировые цены.

53. Потребления, оптовая, розничная, справочная – это...

A) рыночная цена;

B) цена покупателя;

C) статистическая цена;

D) цена производителя;

E) цена посредника

54. Когда борьба между производителями ведется путем улучшения качества товара, его уникальных свойств, надежности, сервиса и т.д. называется…

A) неценовой дискриминацией;

B) ценовой конкуренцией;

C) неценовой конкуренцией;

D) ценовой дискриминацией;

E) конкуренцией.

55. Это метод ценообразования предполагает сбыт товаров по высоким ценам и предназначен для сегментов рынка, обращающих особое внимание на качество товара. Как он называется?

A) стратегия ''снятия сливок'';

B) стратегия ''престижных цен'';

C) стратегия ''ассортиментного ценообразования'';

D) дифференциация цен;

E) стратегия следования за лидером.

56. Установление цены на основе цен конкурентов называется…

A) ценообразование на основе безубыточности;

B) метод ценообразования ''себестоимость + надбавка'';

C) ценообразование на основе ценности товара;

D) ценообразование на основе текущих цен;

E) установление цен на основе закрытых торгов.

57. Характер спроса на рынках товаров производственного назначения

A) эластичный;

B) неопределенный;

C) единичной эластичности;

D) неэластичный;

E) с не значительными колебаниями.

58. Этот метод ценообразования предусматривает продажу нового товара по высокой цене. Как он называется?

A) дифференциация цен;

B) стратегия ''престижных цен'';

C) стратегия ''ассортиментного ценообразования'';

D) стратегия ''снятия сливок'';

E) установление цен на основе закрытых торгов.

59. Что из перечисленного не относится к маркетинговым коммуникациям?

A) реклама;

B) персональные продажи;

C) стимулирование сбыта;

D) паблик рилейшнз;

E) франчайзинг.

60. Что означает слово market в переводе с английского языка?

A) рынок;

B) предложение;

C) торговля;

D) спрос;

E) товар.

61. Какой из перечисленных рынков не относится к рынку организаций –потребителей?

A) рынок товаров производственного назначения;

B) рынок промежуточных продавцов;

C) рынок госучреждений;

D) рынок некоммерческих организаций;

E) рынок товаров повседневного спроса.

62. Ощущаемый человеком недостаток в чем- либо необходимом – это …

A) потребность;

B) запросы;

C) нужда;

D) спрос;

E) товар.

63. Что из перечисленного изучает маркетинг?

A) производство предлагаемых к сбыту изделий;

B) общий уровень цен в условиях инфляции;

C) конъюнктуру товаров и услуг;

D) технологические возможности обеспечения уровня качества товаров в соответствии с запросами отдельных групп потребителей;

E) ускоренное развитие научно-технического прогресса.

64. Какие существуют маркетинговые стратегии для выбора целевых рынков?

A) дифференцированный маркетинг, концентрированный маркетинг;

B) концентрированный маркетинг, дифференцированный маркетинг;

C) дифференцированный маркетинг, концентрированный маркетинг, массовый (недифференцированный) маркетинг;

D) дифференцированный маркетинг, целевой;

E) концентрированный маркетинг, дифференцированный маркетинг

65. Суть этой концепции заключается в том, что условием успешной деятельности организаций является определение нужд и потребностей потребителей и достижений целей компаний за счет их удовлетворения.

A) производственная;

B) сбытовая;

C) товарная;

D) социально-этического маркетинга;

E) маркетинговая.

66. Товары, доставляющие как высокое немедленное удовлетворение, так и значительные преимущества в долговременной перспективе ( например, завтрак) называют…

A) товары, доставляющие удовольствия;

B) желанные товары;

C) полезные товары;

D) неполноценные товары;

E) любимые товары.

67. Товары, которые не обладают большой привлекательностью, но могут давать преимущества их потребителям в долгосрочной перспективе например, ремни безопасности) называются…

A) товары, доставляющие удовольствия;

B) желанные товары;

C) любимые товары;

D) неполноценные товары;

E) полезные товары.

68. Комплекс маркетинга включает в себя 4 компонента. Какой из перечисленных сюда не относится?

A) товар;

B) конкуренты;

C) цена;

D) методы распространения;

E) методы стимулирования.

69. Укажите правильную очередность этапов жизненного цикла товара

A) внедрение- рост- зрелость- спад;

B) разработка товара- внедрение- рост- зрелость- насыщение-спад;

C) разработка товара- рост-насыщение -спад ;

D) разработка товара- внедрение- насыщение-рост- спад;

E) рост- зрелость-насыщение –спад- внедрение нового товара.

70. Автор теории ''мотивации'' потребителей, основанной на действии психологических сил:

A) З.Фрейд;

B) А. Маслоу;

C) О. Аллен;

D) К. Степель;

E) О. Озгуд.

71. Характер спроса на рынках товаров производственного назначения

A) эластичный;

B) неэластичный;

C) единичной эластичности;

D) неопределенный;

E) с не значительными колебаниями.

72. Как классифицируются цены в зависимости от масштабов действия?

A) регулируемые и свободные;

B) постоянные, временные, сезонные, разовые;

C) республиканские, местные, зональные, региональные;

D) свободные, регулируемые, гарантированные;

E) цены внутреннего и внешнего рынка, мировые цены.

73. Этот метод осуществляется на основе официальных и вторичных источников информации и с его помощью определяется состояние общехозяйственной конъюнктуры и тенденции развития рынков. Как называется этот метод маркетинговых исследований?

A) метод ''кабинетных исследований'';

B) метод пробных продаж;

C) метод изучения рынка на месте;

D) метод личных деловых контактов;

E) панельный метод исследования

74. Что не относится к основным принципам сегментации?

A) географический;

B) демографический;

C) поведенческий;

D) социально-психологический;

E) климатический.

75. Как классифицируются товары по характеру потребления и степени обработки?

A) потребительские товары и товары производственного назначения;

B) товары кратковременного пользования, товары длительного пользования, услуги;

C) товары повседневного спроса, товары предварительного выбора, товары особого спроса;

D) сырье, готовые и комплектующие изделия, полуфабрикаты и материалы;

E) материалы и детали.

76. Варианты предложений каждого конкретного товара в рамках ассортиментной группы называется…

A) товарная единица;

B) товарный ассортимент;

C) товарная номенклатура;

D) насыщение товарного ассортимента;

E) глубина товарной номенклатуры.

77. Общая численность ассортиментных групп товаров, выпускаемых фирмой называется …

A) товарная единица;

B) товарный ассортимент;

C) широта товарной номенклатуры;

D) насыщение товарного ассортимента;

E) глубина товарной номенклатуры.

78. Защищенное юридически и зарегистрированное словесное, изобразительное объемное или другое изображение, присвоенное товару для его отличия от других называют…

A) фирменное имя;

B) товарный знак;

C) маркировка;

D) фирменный знак;

E) торговый образ.

79. На каком этапе ЖЦТ прибыль фирмы будет максимальной?

A) этап выведения на рынок;

B) этап упадка

C) этап зрелости;

D) этап роста;

E) этап насыщения.

80. Личные контакты с потенциальными покупателями с целью продажи товаров называются

A) реклама;

B) личные продажи;

C) стимулирование сбыта;

D) паблик рилейшнз;

E) маркетинговые коммуникации.

81. Что показывает кривая спроса с точки зрения маркетинга?

A) какое количество товаров будет продано на рынке в течении определенного отрезка времени по разным ценам, при условии что остальные факторы маркетинговой среды останутся неизменными;

B) обратную зависимость между ценой и величиной спроса;

C) обратную зависимость между ценой и величиной спроса, что отразится на производственной деятельности предпринимателей, которые вынуждены будут сократить выпуск продукции;

D) влияние на выручку производителя и продавца товара;

E) прямую зависимость между ценой и величиной спроса на товар.

82. Как можно классифицировать цены в зависимости от вида утверждения цен государственными органами?

A) регулируемые и свободные;

B) постоянные, временные, сезонные, разовые;

C) республиканские, местные, зональные, региональные;

D) свободные, регулируемые, гарантированные;

E) цены внутреннего и внешнего рынка, мировые цены.

83. Прейскурантная, контрактная, расчетная – это …

A) рыночная цена;

B) цена покупателя;

C) статистическая цена;

D) цена посредника;

E) цена производителя.

84. Кто автор пирамиды потребностей?

A) З.Фрейд;

B) А. Маслоу;

C) О. Аллен;

D) К. Степель;

E) О. Озгуд.

85. Какой вид маркетинга используется при колеблющемся спросе?

A) синхромаркетинг;

B) поддерживающий маркетинг;

C) демаркетинг;

D) противодействующий маркетинг;

E) развивающий маркетинг.

86. Какую концепцию отражают эти выражения: ''Потребитель всегда прав'', ''Любите клиента, а не товар''?

A) производственная;

B) сбытовая;

C) товарная;

D) социально-этического маркетинга;

E) маркетинговая.

87. Товары, дающие немедленное большое удовлетворение, но могут доставлять неприятности в долгосрочной перспективе (например, сладости, алкоголь, сигареты) называются…

A) товары, доставляющие удовольствия;

B) желанные товары;

C) полезные товары;

D) неполноценные товары;

E) любимые товары.

88. Товары не обладающие ''ни мгновенной привлекательностью'', ни преимуществами в долгосрочной перспективе (например, неэффективные лекарства) называют..

A) товары, доставляющие удовольствия;

B) желанные товары;

C) полезные товары;

D) неполноценные товары;

E) любимые товары.

89. Клиентов фирмы обычно делят на пять типов. Какой из перечисленных сюда не относится?

A) международный рынок;

B) потребительский рынок;

C) рынок государственных учреждений;

D) биржевой рынок;

E) рынок промежуточных продавцов.

90. Кого не относят к типам контактных аудиторий?

A) предприятия по оказанию маркетинговых услуг;

B) финансовые организации;

C) средства массовой информации;

D) государственные учреждения;

E) широкая публика

91. Какая из перечисленных целей не относится к целям, которые учитывают предприятия при использовании стратегий ценообразования?

A) реклама своего товара и продвижение его на рынок;

B) обеспечение выживаемости на рынке;

C) максимизация текущей прибыли;

D) завоевание своей доли на рынке;

E) завоевание лидерства на данном рынке по качеству товара.

92. Самостоятельные посреднические организации, приобретающие товары в собственность с последующей их реализацией потребителям называют

A) оптовики-скупщики (дистрибьюторы);

B) брокеры;

C) агенты;

D) комиссионеры;

E) аукционы.

93. Товар – это …

A) потребность, подкрепленная покупательной способностью;

B) все, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования и потребления

C) нужда, ставшая столь настоятельной, что заставляет человека искать пути и способы ее удовлетворения;

D) все то, что необходимо человеку для жизни;

E) все то, что можно купить и продать.

94. Организация, приобретающая товары и услуги для последующей их перепродажи с выгодой для себя. О каком типе клиентурных рынков идет речь?

A) международный рынок;

B) потребительский рынок;

C) рынок государственных учреждений;

D) рынок производителей;

E) рынок промежуточных продавцов

95. Прибавление к себестоимости товара стандартной надбавки называется..

A) ценообразование на основе безубыточности;

B) метод ценообразования ''себестоимость + надбавка'';

C) ценообразование на основе ценности товара;

D) ценообразование на основе текущих цен;

E) установление цен на основе закрытых торгов.

96. Совокупность мер, направленных на проведение и совершенствование деятельности по распределению, сбыту и товародвижению называют…

A) распределение;

B) политика в сфере распределения;

C) товародвижение;

D) организация сбыта;

E) канал распределения.

97. К какому типу посредников, осуществляющих операции по сбыту товаров, наиболее подходит определение ''от чужого имени и за чужой счет''?

A) дилеры;

B) аукционы;

C) розничная торговля;

D) комиссионеры;

E) брокеры.

98. Какой из видов маркетинга рассматривает движение национальных товаров и услуг и тесно связан с концепцией общественного маркетинга?

A) макро-маркетинг;

B) микро-маркетинг;

C) потребительский маркетинг;

D) стратегический маркетинг;

E) международный маркетинг.

99. Совокупность всех ассортиментных групп товаров и товарных единиц, предлагаемых потребителям конкретным продавцом называется…

A) товарная единица;

B) товарный ассортимент;

C) товарная номенклатура;

D) насыщение товарного ассортимента;

E) глубина товарной номенклатуры

100. Обособленная целостность, характеризуемая показателями величины, внешнего вида, ценами и др. атрибутами называется…

A) товарная единица;

B) товарный ассортимент;

C) товарная номенклатура;

D) насыщение товарного ассортимента;

E) глубина товарной номенклатуры

101. Принцип построения организации, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним.

A) должностные инструкции;

В) единоначалие;

С) децентрализованная организация;

D) власть, основанная на вознаграждении;

Е) административные полномочия.

102. Реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации определить, воспринята ли отправленная им информация.

А) обмен информацией;

В) ответ;

С) коммуникация;

D) обратная связь;

Е) обмен информацией между элементами организации.

103. Модель мотивации, которая описывает поведение людей через 3 категории потребностей: успеха, власти, признания.

А) теория мотивации по Герцбергу;

В) теория мотивации Портера-Лоулера;

С) теория мотивации по МакКлеланду;

D) теория справедливости;

Е) процессуальная теория.

104. При применении этого подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические и другие аспекты менеджмента и их взаимосвязь.

А) системный;

В) комплексный;

С) маркетинговый;

D) функциональный;

Е) процессный.

105. Передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их исполнение.

А) организация;

В) единоначалие;

С) координация;

D) управление;

Е) делегирование.

106. Процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

А) координация;

В) управление;

С) руководство;

D) предпринимательство;

Е) производительность.

107. Формальная организация – это…

А) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей;

В) организация, состоящая из ряда различных структур;

С) спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели;

D) временная структура, образуемая для выполнения конкретной, точно определенной цели;

Е) фирма, владеющая и управляющая предприятиями, которые расположены более чем в одной стране.

108. Руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

А) административный подход;

В) процессный подход;

С) системный подход;

D) подход научного управления;

Е) ситуационный подход.

109. Данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени.

А) релевантная информация;

В) интуитивные решения;

С) решения, основанные на суждениях;

D) компромиссная информация;

Е) незапрограммированные решения.

110. Объектом менеджмента является

А) менеджер

В) производство

С) организация

D) персонал

Е) капитал

111. Определите самые низкие ставки таможенных пошлин из ниже перечисленных

А) экспортные пошлины

В) - пошлины

С) генеральные

г ) преференциальные

Е) нет верного ответа

112. Откуда пришли к нам научное определение менеджмент и менеджер

А) Китай

В) Канада

С) Англия

D) Япония

Е) США

113. Назовите характеристику структуры, которая характеризует ее количественный состав, т.е. число уровней элементов и связи между ними

А) объем структуры

В) оперативность структуры

С) упорядоченность структуры

D) централизация структуры

Е) надежность структуры

114. Укажите подсистему, позволяющую рационально использовать людей, оборудование, предметы труда и создавать условия для повышения эффективности производства в пределах данных ресурсов

А) социальная

В) организации производства

С) совместного труда

D) техническая

Е) технологическая

115. Подход в менеджменте, предусматривающий ретроспективный и перспективный анализ:

А) процессный подход;

В) нормативный подход;

С) функциональный подход;

D) динамический подход;

Е) административный подход.

116. Что представляет собой стратегия поглощения:

А) создание за рубежом собственных предприятий;

В) расширение экспортной деятельности;

С) капитальные вложения;

D) приобретение акций других компаний;

Е) диверсификация видов деятельности.

117. Влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

А) мотивация;

В) принуждение;

С) харизма;

D) тактика;

Е) этика.

118. Речевой контакт, носящий официальный характер

А) деловое совещание

В) деловой разговор

С) деловая беседа

D) деловые переговоры

Е) все ответы верны

119. Что является главной особенностью социально-экономической системы производства

А) статус юридического лица

В) иерархичность

С) уставной капитал

D) разделение труда

Е) труд

120. Какими признаками характеризуется сложная система

А) наличие единой цели функционирования

В) комплексный состав системы

С) наличие нескольких уровней управления

D) наличие подсистем и большего числа связей между ними

Е) все ответы верны

121. Кем впервые была высказана мысль о необходимости выделения вопросов организации и управления в самостоятельную теорию, положив начало профессиональному менеджменту

А) Ф. Тейлор

В) Г. Форд

С) А. Файоль

D) А. Маслоу

Е) Г. Эмерсон

122. Какая из перечисленных школ была первой школой менеджмента

А) школа человеческих отношений

В) социальная школа менеджмента

С) классическая школа

D) школа управления

Е) нет верного ответа

123. Тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника.

А) бюрократия;

В) демократия;

С) либерализм;

D) социализм;

Е) коммунизм.

124. Средство передачи информации.

А) канал связи;

В) сообщение;

С) закодированная информация;

D) связь;

Е) обратная связь.

125. Отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть могут быть конкретными лицами или группами.

А) разногласие;

В) конфликт;

С) непонимание;

D) раздор;

Е) разлад.

126. Умение достигать поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей это:

А) менеджмент

В) управление

С) организация

D) политика

Е) миссия

127. Процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации:

А) модернизация;

В) мотивация;

С) миссия;

D) стратегия;

Е) патриотизм.

128. Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

А) организация;

В) коллектив;

С) сообщество;

D) товарищество;

Е) цех.

129. Управленческую деятельность реализует:

А) субъект

В) личность

С) группа людей

D) все ответы верны

Е) нет варианта ответа

130. Создателем какой школы управленческой мысли (1920-1950гг.) является Анри Файоль.

А) школа человеческих отношений;

В) школа научного управления;

С) классическая или административная школа;

D) школа науки управления и количественный подход;

Е) школа нечеловеческих отношений.

131.Субъект управления отличается от субъекта управленческой деятельности, следующим:

А) субъектами управленческой деятельности могут быть руководители высших рангов

В) субъектами управленческой деятельности могут быть руководители различных рангов и исполнители.

С) субъектами управленческой деятельности могут быть только руководители

D) субъектами управленческой деятельности могут быть только исполнители

132. Некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

А) система;

В) совокупность;

С) организация;

D) объединение;

Е) общность.

133. Назовите фазы стратегического менеджмента

А) инновации, управление, анализ

В) стабильность, рост, реализация

С) целеполагание, планирование, контроль

D) разработка, реализация, анализ, контроль

Е) целеполагание, разработка, анализ, реализация

134. Постановка целей, на основе теории и законов организации, характерна для:

А) организационного менеджмента

В) производственного менеджмента

С) финансового менеджмента

D) инновационного

Е) кадрового менеджмента

135. Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели это:

А) организация

В) предприятие

С) организационная структура

D) отдел предприятия

Е) подразделение

136. Принцип построения организации, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним.

A) должностные инструкции;

В) единоначалие;

С) децентрализованная организация;

D) власть, основанная на вознаграждении;

Е) административные полномочия.

137. Что не относится к основным чертам организации:

А) наличие ресурсов

В) взаимодействие со средой

С) разделение труда

D) управленческие функции

Е) нет варианта ответа

138. Сущность управления состоит в:

А) деятельности по координации работы

В) выбора направления и контроля

С) делегирование полномочий

D) нет варианта ответа

Е) все ответы верны

139. К какому виду управленческого труда относят классический вариант: начальник финансового отдела, начальник производственного отдела, начальник службы маркетинга?

А) горизонтальное разделение

В) вертикальное разделение

С) продуктовая структура

D) штабная структура

Е) матричная структура

140.Организационная структура фирмы представляет собой:

А) интеграцию подразделений и уровней управления

В) интеграцию управленцев и подчиненных

С) интеграцию всех уровней управления

D) верны ответы а) и д)

Е) нет варианта ответа

141.Что не входит во внутренние переменные организации?

А) люди

В) цели

С) управление

D) технология

Е) нет варианта ответа

142.Следствие разделения труда между специалистами разных его видов это:

А) делегирование полномочий

В) распределение обязанностей

С) исполнительная деятельность

D) образование структуры

143. Реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации определить, воспринята ли отправленная им информация.

А) обмен информацией;

В) ответ;

С) коммуникация;

D) обратная связь;

Е) обмен информацией между элементами организации.

144. Модель мотивации, которая описывает поведение людей через 3 категории потребностей: успеха, власти, признания.

А) теория мотивации по Герцбергу;

В) теория мотивации Портера-Лоулера;

С) теория мотивации по МакКлеланду;

D) теория справедливости;

Е) процессуальная теория.

145.Предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки это:

А) стратегия

В) задача

С) цель

D) видение

Е) прогноз

146. При применении этого подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические и другие аспекты менеджмента и их взаимосвязь.

А) системный;

В) комплексный;

С) маркетинговый;

D) функциональный;

Е) процессный.

147. Самая важная переменная в современной концепции менеджмента

А) сырье

В) инновации

С) система качества менеджмента

D) люди

Е) техника

148.Основными факторами внешней среды являются:

А) поставщики, потребители

В) экономическая и политическая среды

С) инфраструктура рынка

D) верны ответы а и г.

Е) все ответы верны

149. Передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их исполнение.

А) организация;

В) единоначалие;

С) координация;

D) управление;

Е) делегирование.

150. Система полного нарушения действий по принятию решений

А) деформация

В) реакция пространства

С) Реакция мобилизации

D) помехи

Е) информационная перегрузка

151. Дайте определение коммуникаций представляющие собой линии обратной связи, идущие от подчиненного к руководителям

А) коммуникации по горизонтали

В) коммуникации по вертикали

С) Неформальные коммуникации

D) коммуникации состояния

Е) нет правильного ответа

152. Что является основной целью осуществления коммуникационного процесса

А) зарождение информации

В) обмен информации

С) Движение информации

D) понимание информации

Е) выбор информации

153.Характерные черты конфликта

А) противоречивые позиции сторон по тому или иному вопросу

В)различия в средствах достижения целей.

С) Противоречивые цели

D) противоречивые интересы

Е) все ответы верны

154.Главная проблема контроля состоит в оценке

А) оценке системы управления

В) оценки эффективности человеческой деятельности

С) Накопление общих сведений о предприятии

D) оценке производственных возможностей

Е) оценке финансового положения фирмы

155.Обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение это:

А) ответственность

В) делегирование

С) цель

D) стратегия

Е) тактика

156. Процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

А) координация;

В) управление;

С) руководство;

D) предпринимательство;

Е) производительность.

157. Формальная организация – это…

А) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей;

В) организация, состоящая из ряда различных структур;

С) спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели;

D) временная структура, образуемая для выполнения конкретной, точно определенной цели;

Е) фирма, владеющая и управляющая предприятиями, которые расположены более чем в одной стране.

158. Руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

А) административный подход;

В) процессный подход;

С) системный подход;

D) подход научного управления;

Е) ситуационный подход.

159. Что не относится к социальной роли руководителя?

А) установление смысла процесса

В) развитие отношений внутри коллектива

С) направление действий подчиненных

D) интерес к личной жизни сотрудников

Е) нет варианта ответа

160. Данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени.

А) релевантная информация;

В) интуитивные решения;

С) решения, основанные на суждениях;

D) компромиссная информация;

Е) незапрограммированные решения.

161. Что не относится к элементам реализации социально ответственного менеджера:

А) вид деятельности

В) направление стратегии

С) сотрудничество

D) персонал

Е) нет варианта ответа

162.Один из экономических методов управления, выступающий как основное средство использования экономических законов в процессе хозяйствования.

А) планирование

В) организация

С) контроль

D) мотивация

Е) учет

163. Стадии планирования:

А) разработка стратегии, определение тактики

В) цели и задачи

С) организация и контроль

D) управление и тактика

Е) нет варианта ответа

164. Основные принципы планирования:

А) принцип единства

В) участия

С) непрерывности

D) все ответы верны

165.Наличие альтернативного плана и стратегии, на которые переходит организация, называют:

А) управление

В) адаптивность

С) потребность

D) нет варианта ответа

166.Что не относится к требованиям цели:

А) конкретность

В) достижимость

С) ориентация во времени

D) финансовые возможности

167. Стратегия, при которой уровень краткосрочных и долгосрочных целей каждого года значительно увеличивается по отношению к показателям предыдущего года.

А) стратегия роста

В) стратегия сокращения

С) стратегия ограниченного роста

D) нет варианта ответа

168.Неспецифический ответ организма на предъявленное ему требование это:

А) стресс

В) импульс

С) иммунитет

D) коммуникация

169.Совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников организации это:

А) организационная культура

В) корпоративная культура

С) моральная культура

D) поведенческая культура

170.Конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным в процессе ее деятельности это:

А) цели

В) стратегия

С) функция

D) мотивация

171. Сферы, организации, к которым устанавливают цели:

А) доходы организации

В) работа с клиентами

С) социальная ответственность

D) все ответы верны

172.Основные цели стратегического управления:

А) цель максимизации прибыли

В) цель роста организации

С) цель конкуренции

D) цель стратегического планирования

173.Сколько фаз включает правильно организованный процесс выработки целей?

А) 3

В) 4

С) 6

D) 2

174.В зависимости от областей применения различают следующие виды менеджмента:

А) менеджмент в организационной и управленческой сфере

В) менеджмент в торговой и производственной сфере

С) менеджмент в коммерческой, политической, социальной сфере

D) менеджмент в коммерции, торговле и производстве

175.Основная форма человеческого бытия, извечное свойство человека.

А) общение

В) мысль

С) идея

D) дух

176.Процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг к другу.

А) форма организации процесса

В) форма общения

С) форма управления

D) форма взаимоотношений

177. Объектом менеджмента является

А) менеджер

В) производство

С) организация

D) персонал

Е) капитал

178. Определите самые низкие ставки таможенных пошлин из ниже перечисленных

А) экспортные пошлины

В) - пошлины

С) генеральные

г ) преференциальные

Е) нет верного ответа

179. Откуда пришли к нам научное определение менеджмент и менеджер

А) Китай

В) Канада

С) Англия

D) Япония

Е) США

180. Назовите характеристику структуры, которая характеризует ее количественный состав, т.е. число уровней элементов и связи между ними

А) объем структуры

В) оперативность структуры

С) упорядоченность структуры

D) централизация структуры

Е) надежность структуры

181. Укажите подсистему, позволяющую рационально использовать людей, оборудование, предметы труда и создавать условия для повышения эффективности производства в пределах данных ресурсов

А) социальная

В) организации производства

С) совместного труда

D) техническая

Е) технологическая

182.На формирование миссии организации не влияют:

А) фирмы

В) сотрудники

С) покупатели

D) инфляция

183. Что относится к целевому управлению организацией?

А) стратегическое планирование

В) создание мотивационного процесса

С) осуществление контроля

D) все ответы верны

184. Обособленный вид деятельности, необходимый для реализации целей функционирования это:

А) функция контроля

В) функция управления

С) функция мотивации

D) функция организации

185.Что не относится к этапу деловой стратегии?

А) разработка правильной корпоративной миссии

В) разработка видения и целей корпорации

С) разработка мер для достижения стратегических преимуществ

D) нет варианта ответа

186.Группа людей, объединившаяся для реализации конкретных целей это:

А) предприятие

В) формальная группа

С) фирма

D) организация

187.Что относится к принципу организационного управления?

А) принцип управляемости

В) принцип адаптации

С) принцип специализации

D) все ответы верны

188.Структура управления, при которой, руководители подразделений низших степеней непосредственно подчиняются одному руководителю более высокого уровня управления.

А) линейная структура

В) функциональная структура

С) линейно-функциональная структура

D) матричная структура

189.Процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации.

А) мотивация

В) контроль

С) стимулирование

D) организация

190.Кто не является автором теории мотивации?

А) А. Маслоу

В) В. Врум

С) Л. Портер

D) А. Файоль

191.Основные формы контроля:

А) организационный и управленческий

В) финансовый и административный

С) коммерческий и торговый

D) нет варианта ответа

192.Ограниченное право распоряжаться ресурсами и определять действия работников организации.

А) указ

В) распоряжение

С) полномочия

D) нет варианта ответа

193. Подход в менеджменте, предусматривающий ретроспективный и перспективный анализ:

А) процессный подход;

В) нормативный подход;

С) функциональный подход;

D) динамический подход;

Е) административный подход.

194.Основные виды коммуникации:

А) постоянные, переменные

В) внутренние, внешние

С) вертикальные, горизонтальные

D) формальные, не формальные

195.Основными проблемами межличностных контактов являются:

А) психологические различия в восприятии

В) семантические барьеры

С) фильтрация сведений

D) все ответы верны

196.Выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации это:

А) управленческое решение

В) сфера воздействия

С) принятие решения

D) разделение труда

197. Что представляет собой стратегия поглощения:

А) создание за рубежом собственных предприятий;

В) расширение экспортной деятельности;

С) капитальные вложения;

D) приобретение акций других компаний;

Е) диверсификация видов деятельности.

198.К рискам, связанным с покупательной способностью денег, относятся:

А) инфляционный и валютный риски

В) кредитный и региональный риски

С) отраслевой и инновационный риски

D) валютный и инновационный риски

199.Работники, занятые непосредственно умственным трудом, обеспечивающие необходимую направленность, согласованность и эффективность деятельности всего персонала это:

А) специалисты

В) кадры

С) люди

D) подчиненные

200.Ключевое звено в кадровой системе это:

А) руководитель высшего звена

В) руководитель среднего звена

С) руководитель низового звена

D) руководитель любого звена