**ВОПРОСЫ**

**к экзамену no дисциплине «Менеджмент предприятия»**

**5 курс заочное отделение, специальность «ЭУП»**

1. Предмет и метод науки о менеджменте.

2 Социальная ориентация современного менеджмента.

3 Сущность, элементы и этапы коммуникационного процесса.

4 Основные виды коммуникаций

5 Трудности в развитии коммуникационного процесса и пути его улучшения в современной фирме

6 Система управления предприятием и его структура.

7 Процесс менеджмента и его этапы.

8 Взаимоотношения власти, полномочий и ответственности.

9 Общая характеристика инновационного менеджмента

10 Основные задачи и принципы « Менеджмента»

11 Роль государственного управления в активизации инновационной деятельности.

12 Проблемы внедрения инноваций в РБ.

13 Инновационные цели, идеи, проекта и программы

14 Этапы инновационных процессов и источники их финансирования.

15. Система управления инновационным процессом.

16 Критерии отбора нововведений.

17 Инновационная деятельность и риски.

18 Роль специалистов в инновационной деятельности.

19.Понятие, проблемы, цели, задачи финансового менеджмента

20.Система финансового менеджмента

21. Управление формированием и движением финансовых ресурсов предприятия.

22 Пользoвaтeли информацией финансового менеджмента.

23 Понятие антикризисного правления.

 24. Общие причины неплатежеспособности предприятия

25. Разработки маркетинговой стратегии антикризисного управления предприятием.

26Управление персоналом в условиях кризиса

27. Аксиомы управления человеческими ресурсами

28. Эволюция развития и обилие принципы менеджмента.

29. Современные принципы менеджмента.

30.Принципы выбора методов менеджмента

31.Административные методы управления и их сущность.

32.Экономические методы управления, основные понятия

33.Социально-психологические методы управления, понятие них классификация

34.Функции менеджмента и их классификация

35.Реинжиниринг организации

36. Управленческие решения и их классификация,

37. Процесс выработки принятия и реализации решения.

38. Особенности методов коллективного решения проблемы.

39. Организационные структуры управления их преимущества и недостатки.

40. Перспективная модель менеджера.

41. Стиль руководства, подходы и классификация стилей. Факторы влияющие на стиль.

1. Зарубежный опыт управления персоналом на фирмах.
2. Виды и условия успешного организационного развития

44. Управление организационными изменениями..

45. Преодоление сопротивления персонала предприятия организационным изменениям

46. Решение управленческих проблем.

1. Менеджмент (управление) - воздействие одного лица или группы лиц (менеджеров) на другие лица для побуждения действий, соответствующих достижению поставленных целей при принятии на себя менеджерами ответственности за результативность воздействия. Управление включает три аспекта: - "Кто" управляет "кем" (институциональный аспект); - "Как" осуществляется управление и "как" оно влияет на управляемых (функциональный аспект); - "Чем" осуществляется управление (инструментальный аспект). Слово «управление» - и менеджмент – синонимы. Предмет изучения явл-ся: 1-законы, принципы, методы построения и функционирование орг-ции, 2-законы и принципы, лежащие в основе управленческой д-сти, 3-д-сть руководящих работников по управлению орг-цией, 4-личностные требования, к-м должны удовлетворять руководитель, 5- отношения, складывающиеся между людьми в процессе управления.. Осн-е методы провед-я исследований: эксперимент; анкетирование, тестирование, интьервьюирование; изучение документации организации.

2. Организации несут ответственность перед обществом, в котором функционируют помимообеспеч-я эфф-сти, занятости, прибыли и ненарушения закона, они должны направлять часть своих ресурсов и усилий по соц-м каналам. Организации должны действовать в таких сфкрах, как защита среды обитания, здравоохранения и безопасность, гражданские права, защита интересов потребителей. Аргументы за соц-ю отв-сть сводятся к след-му: 1-пр-е яв-ся членом общ-ва и поэтому нормы морали должны управлять его поведением, пр-е несёт моральные обяз-ва – вести себя согласно социальному, с ответственностью перед социумом. 2-соц-е д-вие орг-ций улучшают жизнь местного сообщ-ва, могут приносить им опред-е выгоды. 3-в организациях имеется ресурс для оказания помощи в решении соц-х проблем. Сущ-т препятствия для соц-й отв-сти: 1-нарушения принципа максимизации прибыли. 2-расходы яв-ся для пр-я издержками, к-е в конечном счёте переносятся на потребителя в виде завышенных цен, снижает конкур-сть пр-ции. 3-недостаточный уровень отчётности широкой публике, 4-недостаток умения разрешать соц-е проблемы.

3. Коммуникация – процесс посредством к-го некоторая идея(инф-я) передаётся от источника к получателю с целью изменить поведение этого получателя. Коммуникация – это связующие нити, объединяющие взаимозависимые части организации. Модель коммуникации состоит из след-х компонентов: Источник, сообщение, получатель, обратная связь. Сообщение передаётся по каналу – ср-ву, с помощью к-го сообщение переходит от источника к получателю. (СМИ и межличностные каналы). Источник – это создатель сообщения. Сообщение – стимул, который источник передаёт получателю. Сообщение состоит из символов, которые имеют для получателя определённое значение. Канал – средство с помощью которого сообщение передаётся от источника кь получателю, путь физической передачи сообщения. Каналы можно разделить на СМИ и межличностные каналы. Получатель – тот кто получает инф-ю. Обратная связь – реакция получателя на сообщение.

4. Существуют 2 формы коммуникации: опосредованное и неопосредованное. Для проведения публичного выступления, передачи делового письма и орг-ции телефонного разговора нужно тщательно подготовится. При этом нужно: учитывать темперамент собеседника; подготовить аргументы, правильная расстановка мебели, место общения, тщательно подготовиться, уметь вербально выражаться... Для провед-я публичного выступления желательно обладать ораторским исск-вом. Для составления делового письма нужно учитывать все требования к его оформлению, а также время, место и каким образом оно будет передано. При телефонном разговоре нужно быть лояльным кратким, конкретным и ненавязчивым. Деловое совещание - способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим в организации. Процесс уп-я в этом смысле сводится к трем основным стадиям: сбор и переработка информации; координация деятельности служб фирмы и сотрудников; принятие решения. Кроме своего прямого назначения каждое рационально организованное совещание решает и важную учебно-воспитательную задачу. *Переговоры -* это средство, взаимосвязь между людьми, предназначены для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы. Переговоры предназначены в основном для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех его участников. Переговоры - это менеджмент в действии. Они состоят из выступлений и ответных выступлений, вопросов и ответов, возражений и доказательств. Схема провед-я переговоров: Подготовка к переговорам, Проведение переговоров, Решение проблемы (завершение переговоров), Анализ итогов деловых переговоров

5. Основные трудности в коммуникации: 1-Языковые барьеры. 2-Невербальное общение. (жесты, позы, формы приветствий, различного рода ритуалы и т. д.). 3-Восприятие. 4-Учет нюансов восприятия через призму другой культуры. 5-Обстоятельства времени и места. 6-Этика. 7-Этноцентризм(убеждения в превосходстве своей нации над другими в интеллект-й, эко-й, эстетической, силовой и различных сфера). Преграды в организац-х коммуникациях: 1-Искажение сообщений. Сообщения могут искажаться непреднамеренно и сознательно. 2-Инф-е перегрузки. 3-Неудовлетворительная стр-ра орг-ции. Если стр-ра орг-ции продумана плохо, возможности руководителя планировать и добиваться реализации поставленных целей сужаются. 4- способ организации власти и распределения задач, конфликты между различными группами или отделами организации. Совершенствование коммуникаций в организациях: *1-* Рег-е инф-х потоков. Рук-ли на всех уровнях орг-ции должны представлять потр-сти в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. 2-Управленческие действия. Так, руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т.п. 3-Системы обратной связи. Один из вариантов системы обратной связи - перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов. Опрос работников - еще один вариант системы обратной связи. 4-Системы сбора предложений. Чаще всего такая система реализуется в виде ящиков для предложений, куда работники фирмы могут анонимно подавать свои предлож-я. 5-Инф-е бюллетени, публикации и видеозаписи орг-ции.

6. Осн-м содержанием с-мы упр-я пр-ем явл-ся механизм управления, состоящий из: 1-принципов менедж-та (истин, на к-х строится с-ма упр-я: единоначалие, разделение труда, дисциплина, корпоративный дух, стабильность пребывания в должности). 2-Ф-ции упр-я( вид д-сти раб-в аппарата упр-я, выделяемый на основе разд-я и кооперации управленч-го труда: планир-е, пргноз-е, орг-я, контроль, мотивация, анализ, конкретные: упр-е прибылью, персоналом; специфич-е: упр-е соц. Сферой, бытовой...). 3-Методы упр-я(способы осущ-я целенаправленного воздействия на производственный коллектив или отдельного раб.). 4-Стиль управления- сов-сть методов и прёмов,хар-х для рук-ля. Реализуясь в конкретной орг-ции мех-зм включает: орг-ю стр-ру управления; управленческий персонал; обеспечивающие подсистемы: инф-е, технич-е, мат-е.

7. Управление - это непрерывный процесс функционирования всей управляющей системы. Этапы процесса управления определяются его содержанием, последовательным выполнением операций, присущих управленческой деятельности. Исходя из сущности процесса управления, можно выделить следующие его этапы: определение цели, анализ ситуации, выявление проблемы и ее решение. Процесс управления можно разделить также на следующие стадии; целеполагание, информационная работа, аналитическая работа, выбор вариантов действия и стадия организационно-практической работы в управляемой системе. Эти стадии представляют собой более детальную группировку операций управления по их специфике и значимости при нормальном протекании процесса управления. Операция управления - простейшие действия руководителя и аппарата управления, последовательность и сочетание которых составляет процесс управления. Этап решения является переходом к практической организационной деятельности руководителя, знаменующей собой реальное его воздействие на коллектив, объект управления. Это - заключительный этап процесса управления, на котором он переходит в процесс производства. В процессе достижения целей руководитель, так же как и организация, может сталкиваться с различными проблемами. Любая проблема может иметь несколько способов разрешения или альтернатив. Выбор единственной альтернативы из всего их множества и является принятием решения, т. е. управленческого решения. Управленческое решение - это мыслительный, эмоциональный и правовой акт по выбору одной из множества альтернатив, совершаемый руководителем в пределах своих полномочий.

8. Обладать властью значит уметь оказывать влияние на людей, изменять отнош-е и поведение ч-ка или группы людей. Влияние – это поведение одного индивидаЮ, к-е вносит изменение в поведение другого. Существует зависимость между силой власти и полномочиями руководителей, т. е., чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица. Чтобы обеспечить баланс власти рук-лей и подчинённых, прибегают к делегированию ответственности, т. е. менеджер в пр-ссе вып-я ф-ций упр-я часть компетенции передаёт подчинённому. Следует иметь ввиду, что переданное право подчинённого работать за менеджера явл-ся временным. Подчинённый берёт на себя обяз-во и отвечает за его вып-е.. Одновременно передаются властные полномочия, необходимые для кач-го и своевременного вып-я задания.

9. *Иннов-й менеджмент -* наука и искусство, теория и практика управления процессом кардинальных изменений в продуктах труда, средствах производства, сфере услуг и другой деятельности путем разработки, внедрения и использования новшеств и инноваций с целью более полного удовлетворения общественных потребностей и получения максимально возможной прибыли.

Содержанием Инн-го менеджмента являются: -разработка планов и программ инн-й д-сти;- наблюдение за ходом разработки новой продукции и ее внедрением; -рассмотрение проектов создания новых продуктов; -проведение единой инн-й политики; -обесп-е финансами и мат-ми ресурсами программ Инн-й деятельности; -обеспечение инновационной д-сти квалифиц-м персоналом; -созд-е временных целевых групп для комплексного решения Инн-х задач.

Составляющие ИМ: 1- включает теории социального управления Инн-ми системами. На этом уровне разр-тся стратегии Инн-го развития, социально-организ-е и эк-е концепции. 2- представляет собой прикладные теории орг-ции и уп-я ин-й д-стью, т. е. она имеет функциональный прикладной характер и направлена на эффективное управление процессом разработки, внедрения, производства и коммерциализации новшеств. *Новшество* - оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований, разработок и экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности для повышения ее эффективности. Новшества могут быть оформлены в виде: открытий, изобретений, патентов, товарных знаков, технич-й документации на новый или усоверш-й продукт, тех-гию, программу, алгоритм, управленч-й или производств-й процесс и т. д. *Инновация* - конечный рез-т внедрения новшества с целью улучшения объекта упр-я и получения полож-го эк-го, соц-го, экол-го, научно-технического или иного вида прогресс-го эффекта.

10. Управление нововведениями представляет собой сочетание различных функций(маркетинг, поаниование, организация, контроль), каждая из которых направлена на решение специфических вопросов взаимодействия между различными подразделениями фирмы. Осеовными задачами методов продуктовых инноваций является: 1-исследование рынка для новых продуктов, 2- прогнозирование деятельности, хар=Ра и стадий жизненного цикла нового продукта, 3-определение способов, 4-оценка эффективности и планиров-я инноваций как инвестиц-го проекта. Огромное значение для повышения эф-сти инноваций имеет комплексное исследование принципов менеджмента: 1- создание атмосферы, стимулирующей поиски освоения новшеств, 2- нацеленность всей инновац-й д-сти на потребителей, 3-определение приоритетных направлений иннов-й д-сти исходя из целей и задач фирмы, 4-сокоащение числа уровней в управлении с целью ускорения процесса(исслекдование – пр-во - сбыт). 5-максимальное сокращение сроков разработки и внедрения нововведений.

11. Госрег-е эк-ки и иннов-х процессов явл-ся одним из главных усл-й перевода функц-ния экономики на рыночные отнош-я. Для выхода из кризиса необходимо разработать стратегию сохранения и развития научно-технич-го и инновационного потенциала страны по след. Нап-ям: 1-реструктуризация научно-технич-го потенциала в разл-х отраслях эк-ки с учётом концентрации мат-х фин-х и интеллектуальных рес-сов на прорывных нап-ях науки и техники. 2-Созд-е фонда им-ва науки и инновации за счёт объектов науки, явл-хся госсобственностью неиспользуемых по назначению, 3-Разработка с-мы использ-я лизинга как эфф-го рыночного мех-зма для субъектов иинов-й д-сти, 4-совершенствование с-мы механизмов привлечения банковского кредита для расширения иннов-й д-сти, 5-созд-е фин-промыш-х групп(ФПГ), 6-формир-е института разработчиков и управляющих иннов-ми проектами из числа научно-технич-х раб-ков, учёных и спец-стов, 7-разр-ка предлож-й об изменении налогового законодат-ва, обеспеч-щих знач-е повыш-е иннов-й активности.

К основным функциям госорганов иннов-я сфкра относит: 1-аккумулиров-е ср-ств на научные исслед-я и инновации, 2-координация иннов-й д-сти, 3-стимулиров-е иннов-й, конкуренции в данной сфере, страхование иннов-х рисков, введение гос. Санкций за выпуск устаревшей пр-ции, 4-создание правовой базы иннов-х процессов, особенно с-мы защиты авторских прав инноваторов и охраны интеллектуальной собственности, 5-кадровое обеспеч-е иинов-й д-сти, 6-обеспеч-е соц-й и эк-й направленности инноваций.

Инструментами госрег-я иннов-й д-сти должны быть: 1-госзаказы и современные контрактные с-мы, 2-госадминистративные, общеэкономич-е и рыночные регуляторы.

12. Иннов-я активность в РБ крайне низка. По данным минстатистики и анализа в прошлом году внедрение продуктовой и процессной инновацией занимались лишь 325 промыш предпри-й. Более активны были субъекты Минска и Брестской области(23,4 %, и 20,9%), а самыми пассивными Могил область(где участвовали лишь 6,5% товаропроизводителей). Если говорить об между-ом обмене то только 73 орг-ции купили объекты новых технич-х и технол-х решений за пределами страны. Реал-ли такие объекты за рубеж лишь 4 пред-я. ПРОБЛЕМЫ: 1-иннова-ая дея-ть всегда несет в себе заряд деструктивности, нарушает сложив-ся порядок вещей, содержит угрозу равновесию и стабильности сложившейся с-мы. 2- лавиннобразный рост информации потоков и слишком велик объём новых знаний. 3-психолог-й фактор – соц неподготовленность, 4-традиционные бюрократы, 5-инновация – это риск, 6-отсутствие толковых менеджеров, 7- отсутствие грамотного бизнеспланир-я, 8-от-вие личных стимулов, 9- утечка мозгов зарубеж, 10-слабая и недоработанная с-ма налогоблож-я, 11- несогласованное распределение научного потенциала в стране.

13. Для успешного упр-я Инн-й д-стью необх-мо тщательно изучить инновации. Виды иннов-й в зав-сти от технолог-х параметров: 1-продуктовые(новые мат-лы, п/ф, комплектующие), 2-процессные(новые методы орг-ции пр-ва, новые техн-гии. Созд-е новых орг-х стр-р пр-я). По типу новизны: 1-новые для отрасли в мире, 2-новые для отрасли в стране, 3-новые для пр-я. По месту на пр-тии: 1-инновации на входе в пр-тие(сырьё, мат-лы), 2-инновации на выходе(изд-я, пр-ция), 3-инновации системной стр-ры пр-я(управленч-й, пр-нной, технолог-й). В зав-сти от глубины вносимых изменений: 1-радикальные(базовые, 2-улучшающие, 3-модификац-е(частные). Иннов-я цель – желаемый рез-т д-сти фирмы в виде опред-го нововвед-я. Реализ-го в огран-е сроки и с огранич-ми ресурсами, направ-го на кач-ное развитие орг-ции. В пр-ссе достиж-я Инн-х целей требуется множ-во различных реш-й, но сон-я роль отводится выработке научно-технич-х идей. Научно-технич-я идея – общее теоритич-е представл-я о матер-м объекте, пр-ссе, явлении, сформулир-я на основе интуитивной догадки и эмпирич-х данных. На основе идей принимаютс технич-е реш-я. Иннов-ми проектами яв-ся разр-ки обновлённых или новых изделий и комплексов, технологий, орг-ций. Проенкты имеют различные уровни научно-технич-й значимости: 1-модернизац-й проект, 2-новаторский, 3-пионерный. С точки зр-я масштабности проекты: 1-монопроекты, 2-мультипроекты, 3-мега проекты. Инн-я программа – сложный объект, в к-м проекты взаимосвязаны функционально, а также по срокам, исполнителям и рес-сам. Программа требует единого рук-ва, централизованного по функциям стратег-го планир-я, финансир-я, монеторинга, координации и правового обеспеч-я.

14. Инн-й пр-сс нач-ся с этапа провед-я поисковых НИР, в ходе к-х происходит выдвиж-е научно-технич-х идей о материализации изменяющихся теоритич-х знаний и открытий. Заверш-ся поисковый НИР – экспериментальной проверкой новых методов удовлетаор-я общ-х потребностей. Финансир-е НИР ос-ся из госбюджета а безвозвратной основе. На 2-м этапе – проводятся прикладные НИР. ИХ вып-е связано с высокой вероятностью получ-я отриц-х рез-тов, рисковые. Финансир-ся сз госбюджета и за счёт отдельных заказчиков в лице покупных фирм, АО. На 3-м этапе выполняются опытно-конструкторские и проектно-конструкторские работы, связ-е с разр-й проектов, выпуском рабочей конструкторской док-ции, ихготовлении и испытании опытных образцов. Финанс-ся как и на втором этапе + собств-е ср-ва промыш-х пр-тий. На 4-м этапе – осущ-ся пр-сс коммерциализации нововвед-й. Осн-м источником инвестиций яв-ся собст-е ср-ва пр-тий, аккумулируемые в спец-е фонды на эти цели, а также заёмные ср-ва.

15. Созд-е гибкой и комплексной с-мы уп-я иннов-го пр-сса стимулирует созд-е и внедр-е новшеств и обеспечивает сквозное уп-е Инн-м процессом от возникнов-я идеи до её реализации. Выделяют след-е Эл-ты с-мы: 1-Спец-нные подразд-я(комитеты, советы. рабочие группы.). 2- Центральные службы развития новых продуктов. Осущ-т координацию Инн-й д-сти, проводимые в различных произв-х отделениях. 3- Проектно-целевые группы по провед-ю научных исслед-й и разр-ки и пр-ва пр-ции – самостоят-е подраздел-я, создаваемые для комплексного осущ-я Инн-го пр-сса от идеи до серийного пр-ва изделий. 4- Центры развитий – самост-е подразд-я, не связ-е с осн-й д-стью фирмы. 5- Спец-нные фонды стимулиров-я нововвед-й. Созд-ся за счёт прибыли фирмы. Исп-ся для ускорения внедрения новой пр-ции в серийном пр-ве. 6-Консультац-е и аналитич-е группы в ф-ции к-х входит: прогнозир-е разв-я технологий и спроса на новую пр-цию.

16. критерии отбора нововведений: 1-фин-эк-ие. Их применение при обосновании инно-х проектов необходимо во всех случаях независимо от того, какова степень неопределенности будущих научно-тех-х и комер-х рез-тов и предстоящих затрат. При принятии реш-й исп-ся пока-ли: стоимость проекта и исто-ки фина-ния –чистая текущая стоимость,-рентаб-сть (отдача капвложений),-период возврата капвло-й (срок окупа-ти),-эффект масштаба (экономия на основе условно-постояных издержек. 2- нормативные. К их числу отно-ся: -правовые критерии, -требования стандартам, -эколог-е треб-я, -патентоспо-ть и иные усл-я соб-ия прав интел-ой собс-ти. 3- критерии обеспе-ти ресурсами. Ресур-е критерии опред-ют принцип-ую возмо-ть осуще-я иннова-го проекта. Относ-ся: научно-технич-е(научно-технич-й задел, спец-сты соотв-й квалификации), произв-е (наличие мощностей для пр-ва нового продукта), технолог-е, финансовые. 4. – Для успеха Инн-го проекта важное знач-е могут имель след-е фак-ры: 1- чёткая рыночная ориентация проекта, 2-преодоление инф-х объектов, 3-тщательная ценка и отбор проекта, 4- достаточность средств для проведения НИОКР, 5-участие в реализации проекта высшего рук-ва фирмы. 5- Играют особую роль для менеджеров: - соотв-вие проекта корпоративной и иннов-й стратегии фирмы, - приемлемость для фирмы сроков достижения цели, - соотв-вие полит-м и соц-м условиям.

17 Любой иннов-й пр-сс содержит опред-ю степень риска. Причины неудачи проекта могут носить: - внешний (неадекватная реакция рынка, д-вий конкурентов), - внутренний(ошибки при опред-нии исходных хар-к проекта в ходе его оценки или отбора или в пр-ссе реализации), Все реш-я, связ-е с рыночным провалом нового продукта можно свести к следующим группам: 1- Рыночные – изм-е конъюнктуры рынка для орг-ции или услуг данного проекта(изм-е спроса, предлож-я). 2- Эк-е – недостаточная степень точности оценки ресурсов или затрат, уровня инф-ции. 3-Экологич-е (непредвиденное законодательное ужесточ-е нормативов в пр-ссе р-ции проекта или недостаточная степень учёта природоохранных требований). 4-технические – недостаточная сиепень точности анализа, надёжности используемых в проекте технологий. 5 – политич-е – изм-е полит гос регулирования в части налогооблож-я, амортизации, возникновения полит-й нестабильности, форс-мажорных обст-в

18. Практич-я д-сть рук-дей может классифицироваться: 1-Администратор – для орг-ции проекта, требующего жёсткого контроля и экстрапоц-го планиров-я. Предпочитает оценивать эфф-сть работы орг-ции на личностные кач-ва. 2- Предприниматель – стремиться изменить динамику разв-я орг-ции а не экстраполировать её прошлую д-сть, ищет новые возможности расширения д-сти. 3- Плановик – нацелен но орг-цию будущей д-сти фирмы, концентрируя осн-е рес-сы в традиционных областях и направляя орг-цию на достиж-е поставленной цели.

Группы сотрудников: 1- Вольный – к-й по своему должностному статусу должен заниматься новаторством. Получает полную свободу дсти на опред-й срок. 2- Золотые воротнички – высококвалифицир-е учёные и спец-сты, облад-е предпринимательским подходом и использ-ю своих професс-х знаний. Большинство из них работает по найму в корпорац-х и консультац-х фирмах. 3- Научно-технич-е привратники – инф-е звёзды – относ-ся к категории ключевых спец-стов лабораторий НИОКР и отлич-ся ориентацией на внешние инф-е источники. Эффективно соединяют исслед-е своей орг-ции с наунчой и технич-й д-стью во внешнем мире. 4- Альтернативный персонал внештатные временные сотрудники, к услугам к-х прибегают при нехватке собственного персонала, что позволяет избежать значительного сокращения штата в периоды спада.

19. Финансовый менеджмент представляет собой систему принципов и методов разработки и реализации управленческих решений, связанных с формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов предприятий и орг-ций и оборота их денежных средств. Эфф-е уп-е фин-й деятельностью пр-я обеспечивается реализацией ряда принципов, основными из к-х яв-ся: -*комплексный характер формирования управленческих решений, -многовариантность подходов к разработке отдельных управленческих решений, -ориентированность на стратегические цели развития предприятия. Основной целью* является обеспеч-е максимизации благосостояния собственников пр-я в текущем и перспективном периодах. В процессе реализации главной цели финансового менеджмента решаются следующие *основные задачи:*1-Обеспечивается формирование достаточного объема финансовых ресурсов, необходимых для развития предприятия в предстоящем периоде. 2-Обеспечивается наиболее эффективное использование сформированного объема финансовых ресурсов в разрезе основных направлений деятельности предприятия. 3-Оптимизируется денежный оборот. 4- Максим-тся прибыль предприятия при ожидаемом уровне фин-го риска. 5-Минимиз-тся уровень фин-го риска при ожидаемом уровне прибыли, что достигается путем эфф-го упр-я фин-ми рисками, присущими отдельным операциям и фин-й д-сти в целом. 6-Устанавливается постоянное фин-е равновесие пр-я в процессе его разв-я.

20. В наиболее общем виде последовательность действий, этапов управления фин-й д-стью пр-я: 1.Обоснование главной цели фин-го менеджмента - Опред-е соотв-щей цели функц-ния пр-я, учитывающей усл-я хозяйств-ния и внешнюю ситуацию 2. Опред-е конкретных задач для каждого объекта уп-я - Выбор с учетом специфики участка д-сти 3. Установление критериев, хар-щих достиж-е цели, поставленных затрат - Снижение уровня затрат.ю ускорение оборота капитала, эффективное использование мат-х ценностей, увелич-е доходов, максимизация прибыли и др. 4. Обоснование финансовых планов, показателей – Опред-е нескольких вариантов решений и выбор оптим-го, исходя из наличия ресурсов фин-х рез-тов и намеченной цели 5. Реализация намеченных решений исходя из лучшего варианта -Использование рациональных форм методов финансирования, расчетов, маневрирования фин-ми ресурсами 6. Текущий контроль за реализацией решений, проведением хоз-х и фин-х операций - Постоянный контроль за поступлением денежных средств, их расходованием 7. Оценка результативности принятых и реализованных реш-й, конечных рез-тов - Эк-й анализ важнейших пок-лей, установление отклонений от принятых заданий, выявление причин. Успешная реализация этих этапов упр-я финансовой д-стью пр-я во многом способствует эффективности его функционир-я. Зависит это в значительной мере от созд-я соотв-щих условий, обязательных предпосылок. Большинство из них необходимо для субъектов хозяйствования во всех моделях эк-го развития. Вместе с тем на их особ-ти, конкретные формы оказывают влияние зрелость эк-х отношений, метод хозяйств-ния, уровень технич-о и правового обеспечения и многие другие факторы. В этой связи первоочередным вопросом при создании рац-й с-мы фин-го менеджмента на пр-ях, функционирующих в трансформационной эк-ке, становится формиров-е необходимых предпосылок.

21. Основная задача ФМ - принятие реш-й по обеспеч-ю наиболее эфф-го движ-я фин-х рес-сов между фирмой и источниками её финансирования как внешними так и внутренними. Управление потоком финансовых ресурсов, выраженных дененых ср-в явл-ся центарльным вопросом в ФМ. Доходы – выручка от реализации, продажи ценных бумаг, сдачи в аренду, депозитов, оказание услуг, безвозмездное пользование… Фирмы, обеспеч-е фин-ми ср-ми предполагают детальную оценку: 1- объёма требуемых ср-в, 2- формы их предоставления(долго, кратко, среднесрочные кредиты, ден-я наличность), 3- степени доступности и времени предоставления, 4- стоимости обладания данным видом рес-сов, 5- риска, ассоциируемого с данным источником ср-в. Распред-е фин-х рес-сов предусматривает анализ и оценку долго-и краткосрочных инвестиц-х реш-й: 1-оптимальность трансформации фин-х рес-сов в др. виды рес-сов(мат-е и труд-е), 2-целесообразность и эфф-сть вложений в ОФ, их состав и стр-ра. 3- оптимальность оборот-х ср-в, 4- эф-сть фин-х влож-й.

В уп-нии внутрифирменными финансами входит: 1- контроль за ведением пр-го учёта, 2- составление смет затрат, контроль за выплатой з/п и уплатой налогов, 3- сбор и обр-ку данных БУ для внутреннего уп-я финансами и для предоставления данных внешним пользователям, 4- составаление и контроль фин-й отчётности, 5- анализ фин-й отч-сти и исп-я рез-та для внутреннего и внешнего аудита.

22. Пользователями инф-ции ФМ явл-ся: 1- Внутренние: - наивысшее рук-во и менеджеры всех ур-й упр-я, к-е на основе фин-й отч-сти определяют потребности фин-х рес-сов и оценивает правильность принятых ранее инвестиц-х реш-й. 2- Внешние: - существующие и потенциальные собственники капитала и фирмы, - сущ-щие и потенциальные кредиторы, оценивающие целесообразность предоставления или продления кредита. – поставщики и покупатели, опред-е надёжность деловых связей с фирмой, - гос-во в лице налоговых органов, проверяющих правильность составления отчётности. 3- Пользователи, непосредственно не заинтересованные в д-сти пр-я: - аудиторские службы, проверяющие соотв-е данных отчётности опред-м правилам с целью защиты интересов пр-я, - консультанты по финансовым вопросам, вырабатывающие рек-ции своим клиентам относит-но влож-я капитала в компанию. – биржи ценных бумаг, оценивающие фин-ю инф-цию при регистрации пр-тий, - законодательные органы, рег-е предпринимательскую д-сть, - юристы, оценивающие контракты, соблюдение правовых норм, - пресса и инф-е агенства, исп-е отчётность для статистич-х обобщений по отраслям, - профсоюзы, опред-е свои треб-я в отн-нии з/п.

23. Кризис – крайнее обострение противоречий в соц-экономич-й с-ме(орг-ции), угрожающих её жизнестойкости в окружающей среде. Причины кризисов: 1-объективные, связанные с циклическими потребностями реструктуризации. 2- субъективные, отражающие ошибки в управлении, 3- внешние, связаны с тенденциями и стратегиями макроэконом-го развития., 4-внутренние, связанные с рискованной стратегией маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками в орг-ции пр-ва. Виды кризисов: 1.кризис стратегий - упущенное технологическое развитие, неправильная стратегия маркетинга; 2.кризис результатов (оперативный кризис) - предприятие несёт убытки из-за постоянного уменьшения собственного капитала; 3.кризис ликвидности - предприятию грозит потеря платежеспособности. Жизненный цикл кризиса: 1-Возникновение, 2-становление, 3-подъём, 4-внешняя точка, 5-спад, 6-антикризисный процесс(санация, ликвидационные процедуры).

Антикризисное управление – сов-сть форм и методов реорганизации антикризисных процедур применительно к предприятию-должнику. Вся сов-сть процедур, применяемых к предприятию-должнику делится: а)-процедуры предупреждения банкротства,: 1- досудебная санация, 2- наблюдение, 3-внешнее управление – процедура, напр-нная на продолжение д-сти пр-я. Вводится реш-м арбитражного суда по заявлению должника, собственника пр-я, кредитора и осущ-ся на основании передачи ф-ций по управлению предприятием антикризисному управляющему. Задача – обеспечить вывод предприятия из неплатежеспособного состояния в нормальное его функционирование. Б)- ликвидац-е процедуры: 1- принудительная ликвидация пр-тия по реш-ю арбитражного суда, 2-добровольная ликвидация под контролем кредиторов. Механизм антикризисного управления должен включать след-е этапы: 1-диагностика фин-го состояния, 2-оценка бизнеса пр-тия, 3-маркетинг, 4-управление предприятием, 5-управление персоналом, 6-управление финансами, 7-антикризисная инвестиц-я политика, 8- антикризисное бизнеспланирование, 9-орг-я ликвидации пр-тия.

24. Предприятия промышленно-развитых стран рискуют стать банкротом по след-м причинам: 1-затоваривание продукции(качество, клиенты) 2- излишки оборудования – рез-т снижения использ-я ранее введённых мощностей или р-ция ошибочного проекта с переоценкой перспектив эк-го роста. 3- быстрое и неконтролируемое расширение хоз-й д-сти. 4-отсутствие сбыта, 5- плохая клиентура.

Причины убыточности бел-х предприятий: 1- неизбежная убыточность отд-х пр-тий в общем убыточном потоке затрат и доходов отрасли региона в целом. 2- убыточность как рез-т неправильной переоц. балансов пр-тий в условиях высшей инфляции в общей перестройке БУ. 3- убыточность как рез-т опред-й стратегии пр-я на внутреннем и внешнем товарных рынках. 4- убыточность как рез-т скачкообразного увелич-я затрат, 5- убыточность как рез-т сознательного перераспред-я потоков затрат и доходов между отд-ми предприятиями.

25. Маркетинговая стратегия предприятия в период осуществления процедуры фин-го оздоровления направлена на максим-ую адаптацию произ-но-сбытового процесса к требованиям рынка. Суть антакриз-й маркет-й стратегии заклюю-ся в выдвижении наиболее важных целей в область произ-й, ценовой, сбытовой политики и определении моральных направлений деловой активности предприятия.

Среди важнейших вопросов на которые должна дать ответ маркет-я стра-я явл-ся: -как фирма сохранит и завоюет свои целевые рынки, -как фирма сможет с выгодой для себя сохранить или расширить свою рыночную нишу.

В основе МС лежат осн-е концепции: -выделение конкретных целевых рынков, -выбор методов выхода на рынок, закрепление на нем или выхода с него, -выбор средств маркетинга. Предприятие должно разработать план. В нем намечаемые задания устанав-ся не только в целом по предприятию но и по отдельным подразделениям; при разработке плана маркетинга нужно в первую очередь ответить на вопрос- каково положение предприятия в наст-е время, к чему стремится предприятие и как достичь поставленных целей.

26. *Управление персоналом* - это комплексное, целенаправленное воздействие на коллективы и отдельных работников в направлении обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, созидательного труда для достижения целей предприятия.

В условиях кризиса кадровая политика вынуждена менятся. Особенности ее реализации связаны с ограниченностью фин-х средств, неизбежностью орган-х мер связанных со свертыванием ряда программ соц-го развития и сокращением численности персонала, повышение соц-психол-й напряженности в коллективе. В период кризиса кадровая политика гос-ва должна быть направлена на решение задач: 1- формир-ие команды адаптивных менеджеров способных разработать и реал-ть программу выживания и развития предприятий. 2-сохранение ядра кадрового потенциала орг-ции, т.е. менеджеров, специалистов и раб кадров представ-щих особую ценность для предприятий. 3- реструкту-я кадрового потенциала предп-я в связи с реалии-ей инновац-х и инвет-х проектов, в связи с орга-ми преобразованиями в ходе реструк-ции пред-я, в связи с диверсификацией произ-ва, 4- соц-психол-я напряж-ть в коллективе. Основная цель руко-ля пред-я в кризисных усл-ях- недовести неплатежеспособное пред-е до процедуры банкро-ва, обеспечить его выживание и развитие. Перед рук-лем кризисног коллектива, как правило, стоят 2 группызадач, связанных со снижением соц-й напряж-ти: 1-обеспечение соц-х гарантий и соц защиты персонала, 2- снижение соц-психол-ой напря-ти в коллективе, вызванной неопределенностью и неинформи-тью.

27. Аксиома- это утверждение которое не требует доказательств. 1-любая проблема предприятий это проблема упра-ия челов-ми ресурсами. 2- персонал пред-я это не только работники пред-я, но и те кто на пред-е придет, но и те кто его покидает (ведение кадровой политики). 3- понимание и сближение цели работодателя и рботника- кратчайший путь к повышению эффек-ти работы пред-я. 4-любая проблема упр-я чел-ми рес-ми- это общая проблема для линейных и кадровых менеджеров. 5- в упра-и работниками всегда присутствуют как стратег-й так и оперативный аспект.

28. Менеджмент в той или иной форме сvшествовал всегда там, где люди работали группами и, как правило, в трех сферах человеческого общества: *политической -* необходимость установления и поддержании порядка в группах; *экономической* - необходимость в изыскании, производстве и распределении ресурсов; *оборонительной* - защита от врагов и диких зверей. Даже в самых древних обществах требовались личности, которые бы координировали и направляли деятельность групп (сбор пищи, строительство жилья и т.п.). I период - древний период. начиная с 9-7 тыс. лет до н.э. примерно до ХУШ в. Прежде чем выделиться в самостоятельную область знаний, человечество тысячелетиями по крупицам накапливало опыт управления. Первые, самые простые, зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя. В это время управление осуществлялось, сообща, всеми членами рода. Примерно в 9-7 тысячелетии до н.э. в ряде мест Ближнего Востока произошел переход от присваивающего хозяйства (охоты, сбора плодов и т.п.) к принципиально новой форме получения продуктов - их производству (производящая экономика). Переход к производящей экономике и стал точкой отсчета в зарождении менеджмента, вехой в накоплении людьми определенных знаний в области управления. II период – индустриальный 1776-1890. госуправление. Наибольшая заслуга в принадлежит *А. Смиту, к-й* сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства. II период — период систематизации (1856-1960). Наука об управлении находится в постоянном движении. Формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат, наконец, меняются сами. Принципы менеджмента: принцип руководства, власти, производства

29. Новая с-ма взглядов на уп-е сформировала с-му принципов: 1-лояльность к работющим; - отв-сть; - коммуникации пронизывающие фирму по горизонтали и вертикали, 4- атмосфера фирмы, 5-установление долевого участия работников в общих рез-тах, 6- своевременная реакция на изменение в окружающей среде, 7- опора на фундаментальные основы менедж-та: кач-во, затраты, сервис, нововвед-я, контроль рес-сов, персонал, 8- методы работы с людьми, обеспеч-е их удовлетворённость работой.

30. Метод ыменеджмента – способы осущ-я целенаправленного возд-вия на произв-й коллектив или работника. Все методы упр-я подразд-ся на: 1- административные , 2- экономич-е, 3- соц-но-психолог-е. В основу выбора и реализации методов упр-я могут быть положены след-е принципы: 1-целеустремлённость – применение методов уп-я должно побуждать работников к действиям для достиж-я опред-й цели. 2- реализуемость – должна быть возможность разр-ки и осущ-ния мероприятий, позволяющих реализовать избранный метод упр-я в соотв-вии с правовыми и соц-ми нормами и рес-сами. 3- системность – примен-е методы должны быть единой с-мой, 4-динамичность – должны ос-тся в форме, позволяющей их изменить в соотв-вии с ситуацией, 5- эффекутивность – достиж-е макс-го соц и эк-го эффекта при мин-х затратах.

31. Посредством адм-х методов созд-ся труд-е коллективы, форм-ся организац-е стр-ры упр-я, упорядочиваются производй и управленч-й процессы. Виды методов: а)-*К методам организац-го возд-вия* относятся: 1. Регламентир-е - это разработка и введение а д-вие организац-х положений, обязат-х для исполнения в течение опр-го периода. При этом различают: - Общеорганизац-е - это полож-я, определяющие орган -ную ос-сть и порядок функционирования соц-эк-й системы в целом, (устав пр-я). - Функц-ное - это разработка положений, предусматривающих внутренний порядок, организац-й статус разл-х звеньев, их задачи, функции и т. д. - Должностное - это опред-е штатов и должностных инструкций, в к-х устанавл-тся задачи, полномочия и ответст-сть должностных лиц, основания и требования к замещ-ю управленческих должностей. 2. Нормиров-е - это установл-е норм и нормативов, к-е служат ориентировкой в д-ти, устанавливают ее границы по верхним и нижним пределам. 3. Инструктирование - это ознакомление сотрудников с усл-ми работы, возможными проблемами, предостережение их от повторяющихся ошибок, советы по выполн-ю отдельных видов работ и т.д. б)- *Методы распорядит-го воздействия* направлены на обеспеч-е слаженной работы аппарата упр-я, на поддержание системы в заданном режиме работы в процессе текущей д-сти. Осн-е формы распоряд-го возд-вия: приказы и распоряж-я. Приказы и распоряж-я содержат требования к работе, обязательные к исполнению. Приказы на пр-тии издает директор, распоряэж-я - руководители "структурных подразделений. Распорядит-е возд-вие требует контроля и проверки исполнения, к-е должно быть четко организовано на пр-тии. С этой целью оно устанавливает единый порядок учета, регистрации и контроля за выполнением приказов, распоряжений и указаний. в) *Методы дисциплинарного возд-я*.— это установл-е ответств-сти за выполнение обяз-тей и мер по ее поддержанию. При этом выделяют личную, коллективную, мат-ю, морал-ю и служебную ответственность. Меры дисциплинар-го возд-я предусматриваются в Трудовом кодексе РБ и правилах внутреннего распорядка пр-я.

32. Экономические методы управления - это такие способы воздействия, которые посредством создания экономических условий побуждают работников предприятий действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных перед ними задач. Они реализуются с помощью совокупности экономических рычагов, посредством которых достигается поставленная цель. В случае использования экономических методов управления менеджмент распоряжается в пределах предоставленных полномочий материальными фондами, полученным доходом (прибылью), заработной платой, тем самым реализуя свои экономические интересы. В систему экономических методов входят: экономический расчет государства - государственное экономическое регулирование; экономический расчет предприятий. Различают три формы экономических методов, реализуемых на предприятиях: бюджетный расчет, хозрасчет и коммерческий расчет. Эконом-е методы система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена). При этом следует учесть, что кроме сугубо личных участник процесса преследует и общественные, и групповые цели. В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда менеджера целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы.

33. Соц-псих-е методы - это сов-сть способов возд-вия на личностные отнош-я и связи, возн-щие в трудовых коллективах, а также на соц-е процессы, протекающие в них. Виды: 1. Соц-е методы - это приемы и способы возд-вия на соц-е интересы персонала орг-ций в целях активизации его д-сти, придания ей творческого и заинтересов-го характера. Они включают: а)методы соц-го исслед-я - это методы изучения соц-х интересов персонала. Их результатом явл-ся выявление потр-стей работников в жилье, укреплении здоровья, спорт-х и культ-х запросах, повышении квалификации и переподготовке персонала. На основе такого изучения разр-тся программа удовлетв-я этих потребностей; б) соц-го нормир-я - это правила внутреннего поведения, кодексы производ-го этикета и т. д. Использ-е этих методов позволяет установить в коллективе прогрессивные соц-е, морал-е и этич-е нормы; в) соц-го планир-я — это метод планового решения соц-х проблем коллектива по улучш-ю усл. труда, быта, дух-го и физ-го разв-я, охраны здоровья, жилья, коммунально-бытовых условий, квалификации работников, выявленных в процессе соц-х исследований; г) метод соц-го рег-я - это процесс реализации планов и программ удовл-я соц-х потр-стей. Их вып-е способствует единению персонала, сближению его интересов и интересов рук-ва фирмы, разв-ю корпорат-го духа; д) методы морал-го стимулир-я (благодарности, грамотны и т. д.). 2..Психолог-е методы упр-я. К ним относятся: а) методы комплектования малых групп, к-е призваны обеспечить оптимальную числ-сть людей в группе, их психолог-ю совместимость; б) методы профес-го отбора и обучения. Сущ-сть этих методов сводится к отбору людей, облад-х такими психолог-ми характерами, к-е в наибольшей степени соответствуют выполняемой работе; в) методы гуманизации труда. В основу этих методов положено влияние на человека факторов производст-ной среды: окраска стен, музыка, монотонность труда и т. д. Гуманным считается труд, который с учетом психолог-х ос-стей человека дает ему равномерную нагрузку, приносит удовл-е; д) методы психолог-го побуждения - основаны на формир-нии мотивов труда и создании на пр-тии условий, способст-щих, мотивации работников.

## 34. Ф-ция упр-я - вид д-сти, основ-й на разделении и кооперации менеджмента и характер-ся опред-й однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект со стороны субъекта упр-я. Виды: 1-Общие функции выделяются по этапам (стадиям) упр-я. – прогноз-е и планир-е; - орг-я работы; - мотив-я; - корд-я и регулир-е; - контроль, учет, анализ. 2-Функции, выделяемые по сфере д-сти, называются конкретными. - перспективное и текущее эк-е и соц-е планир-е; - орг-я работ по стандартизации; - учет и отчетность; - экон-й анализ; - технич-я подготовка пр-ва; - орг-я пр-ва; - упр-е технолог-ми процессами; - оперативное упр-е производством; - метрологическое обеспечение; - технолог-й контроль и испытания; - сбыт продукции; - орг-я работы с кадрами; - организация труда и заработной платы; - материально-техническое снабжение; - капитальное строительство; - финансовая деятельность. Конкретные функции управления тесно связаны со спецификой предприятия и основными сферами его деятельности (общее управление, финансовое управление, производство, НИОКР, маркетинг). При управлении НИОКР (инновациями) реализуются следующие конкретные функции управления: - организация инновационного процесса; - выбор и реализация стратегии НИОКР; - оптимальное распределение ресурсов на НИОКР; - внедрение результатов НИОКР; - защита результатов НИОКР. Реализация функций в области маркетинга включает: - организацию сбора и обработки маркетинговой инф-ции; - выбор целевых рынков и их сегментирование; - применение маркет-х решений по продукту; - выбор и взаимодействие с каналами товародвижения; - продвижение товара; - выбор и реализация ценовой политики; - планир-е и анализ эффективности маркетинговой д-сти. Финансовое управление предприятием включает: - приобретение финансовых средств; - использование финансовых средств; - управление ликвидностью; - структурирование капитала и имущества; - управление платежными средствами и проведение платежного оборота; - фин-е планир-е и фин-й контроль.

35. Реинжиниринг определяют как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность. Объектом реинжиниринга являются не организации, а процессы. Предприятия подвергают реинжинирингу не свои отделы продаж или производства, а работу, выполняемую персоналом этих отделов. Реинжиниринг бизнес-процессов является одним из наиболее мощных способов повышения эффективности производственно-экономической деятельности современных предприятий; идеология реинжиниринга бизнес-процессов получила мировое признание и завоёвывает сегодня самые разные страны. Реинжиниринг представляет собой фундаментальное переосмысление и радикальное переориентирование всего существующего способа выполнения работы предприятия для получения резких улучшений важнейших показателей. Бизнес-пр-сс явл-ся последовательностью, осущ-х внутри орг-ции видов д-сти по созд-ю продукта(услуги), удовл-го клиента по кач-ву, ст-сти, продажному и после продажному сервису. Критерии эф-сти орг-ций явл-ся достиж-сть следю целей: 1-максимиз-я объед-я целей орг-ции и её сотрудников. 2-соотв-вие д-сти миссии орг-ции, 3-макс-ция конкурентных преим-в, 4- внесение позитивных изменений во внешнюю, соц-ю и природную среду. Примеры бизнес-процессов: разр-ка нового изд-я; продажа изд-я; обучение студентов. Реинжиниринг орг-ции вкл-т: 1- разр-ка образа будущей орг-ции, 2- созд-е модели сущ-щкй орг-ции, 3-разр-ка новой орг-ции, 4- переход от сущ-щей к новой орг-ции.

36. Этап решения является переходом к практической организационной деятельности руководителя, знаменующей собой реальное его воздействие на коллектив, объект управления. Это - заключительный этап процесса управления, на котором он переходит в процесс производства. Управленческое решение - это мыслительный, эмоциональный и правовой акт по выбору одной из множества альтернатив, совершаемый руководителем в пределах своих полномочий. Класс-я: 1. По содержанию выделяют социальные, экономические, организационные, технические, технологические и другие решения. *2.*По длительности действия выделяют решения: -стратегические, которые касаются коренных проблем организации, принимаются в масштабах всей организации и ее внешнего окружения; они рассчитаны на длительный период действия, на решение перспективных задач; -тактические, которые обеспечивают выполнение стратегических решений и по времени не превышают одного года; -оперативные, связанные с достижением текущих целей и по времени рассчитанные на период, не превышающий месяца или квартала. 3. В зависимости от субъекта, лица, принимающего решение (ЛПР), выделяют решения: -индивидуальные, принимаемые руководителем единолично; -коллегиальные, принимаемые коллективным органом управления (например, советом директоров компании, производственным совещанием); -коллективные, принимаемые всем коллективом предприятия. 4. По степени определенности, полноты и достоверности используемой информации решения принимаются в условиях: -определенности, когда информация о проблемной ситуации, целях, ограничениях и последствиях реализации решения является полной и достоверной; в этой ситуации существует возможность построения формальной математической модели задачи принятия решений; -неопределенности, когда отсутствует полная и достоверная информация о целях, ограничениях и последствиях осуществления решения; -риска, когда соответствующая информация имеет вероятностный характер и принятие решения сопряжено с возможностью получения нежелательного результата.

37. Основными требованиями, предъявляемыми к управленческому решению, являются следующие: Целевая направленность, Обоснованность, Исполнимость. Своевременность, Соответствие прав и ответственности ЛПР (лицо, принимающее решение), Непротиворечивость и согласованность с принципами управления и ранее принятыми решениями, поскольку ни одно решение не реализуется изолированно, а дополняет другие решения. Качество, экономичность и эффективность. Процесс принятия и реализации решений включает следующие этапы: 1-выявление сущности проблемы и определение цели решения; 2-формулирование критериев принятия решения; 3-определение перечня альтернатив и их сравнение; 4-принятие окончательного решения; 5-реализация принятого решения, контроль и проверка исполнения; 6-анализ полученных результатов. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня. Методы принятия решений, направленных на достижение намеченных целей, могут быть различными. 1-Эвристические методы основаны на логике, здравом смысле и теоретических рассуждениях. 2. Количественные методы принятия решений. В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки больших массивов информации. 3. Качественные методы. Они включают в себя: экспертные методы, методы синтеза, аналогий и др.

38. *Коллективные методы.* Определ-е круга лиц, участ-в данной процедуры. Главными критериями формирования такой группы явл-ся компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Кол-е формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п. Виды: а)- *"Мозговой штурм", или "мозговая атака"* (совместное генериров-е новых идей и последующее принятие решений). б)- Метод Дельфы - это многотуровая процедура анкетиров-я. После каждого тура данные анкетиров-я дорабатываются и получ-е рез-ты сообщаются экспертам с указанием располож-я оценок. Первый тур анкетиров-я проводится без аргументации, во втором - отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное реш-е. В)-Японская, так называемая кольцевая система принятия реш-й -суть к-й в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Эксперты выбирают свое решение в с-вии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов: а)принципа большинства голосов б)принципа диктатора - за основу берется мнение одного лица группы. в) принципа Курно - используется в том случае, когда коалиций нет, т.е. предлагается число решений, равное числу экспертов. г)принципа Парето - используется при принятии решений когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. д)принципа Эджворта - используется в том случае, когда группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение.

39. Орг-я стр-ра аппарата упр-я - форма разд-я труда по упр-ю пр-вом. Типы: 1 – В *линейной* структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Достоинство - простота, экономичность, предельное единоначалие. Основной недостаток - высокие требования к квалификации руководителей. Сейчас практически не используется. 2 - *Функциональная* организационная структура реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления. В этой структуре нарушен принцип единоначалия и затруднена кооперация. Практически она не используется. 3 - *Линейно-функциональная*(штабная)структура. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Преимущество - обеспечивает высокую профессиональную специализацию сотрудников, Недост. - образование специфических для функциональных подразделений целей затрудняет горизонтальное согласование, - структура жестка и с трудом реагирует на изменения. 4 - *Дивизиональная (филиальная* структура).

Дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности или географически. К числу недостатков этой структуры относят: - относительно высокие затраты. 5 - *Матричная* -исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления).

Преим-ва: возможность быстрого реагиров-я на изм-я, повыш-я творческая активность, рац-е исп-е кадров, усиленный контроль за отдельными задачами проекта, сокращ-е нагрузки на рук-лей высокого уровня. Недостатки: сложная стр-ра соподчинения, присутствие духа сопернич-ва, необх-сть постоянного контроля за соотнош-ем целей с задачами управления.

40. Работы Дугласа МакГрегора представляют собой две модели поведения рук-ля, основанные на различных моделях поведения подчиненных, на их потребностях. Первая теория ("X") соответствовала традиц-му воззрению на проблемы социального упр-я. Главные полож-я теории "X" являются предпосылками авторитарного стиля: -Обычному человеку присуще внутреннее неприятие труда, и он старается избежать его любым путем. - Человек нуждается в защите. 4-Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания. Центральный принцип, состоит в руководстве и контроле посредством прямого применения власти, а человек является лишь инертным объектом властного воздействия. Вторая ("Y") яв-ся предпосылками для демократического стиля управления: - Если условия благоприятна, люди не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней. -Вознаграждение должно быть неотъемлемой функцией достижения искомых задач. -Обычный человек при соответств-х усл-х научается не только принимать на себя ответственность, но и искать ее. теория "Y" - интеграция, т.е. создание таких условий, при к-х члены орг-ции могли бы достичь своих индивидуальных целей через содействие коммер-му успеху предприятия. В настоящее время получила распространение теория У.Оучи к-й утверждает, что "рабочие в больш-тве своем трудолюбивы, ответственны, их нужно лишь поддерживать и поощрять". Он установил, что есть опред-я связь между качеством продукции, производительностью труда и качеством трудовой жизни, поэтому для хорошей постановки дела управления в любой компании необходима "абсолютно ясная ориентация на людей". Теория Z, вкл-т след-е полож-я: 1-Отказ от политики увольнений. 2-Участие и руководства, и работников в принятии решений, касающихся работы. 3-Программы служебной карьеры, предусматривающие ротацию (Явная озабоченность и нацеленность на обеспечение благосостояния всех работников) кадров по различным функц-ным областям компании, а не продвижение только в одной, специализированной функц-й области

41. Стиль руководства - это своего рода "почерк" в действиях менеджера, - это относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера, - манера и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений. *Стиль -* это система постоянно применяемых методов руководства. Класс-я: 1- Для *авторитарного (автократического) стиля* характерна централизация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы о всех делах докладывали только ему. Такой менеджер единолично принимает (или отменяет) решения, не давая возможности проявить инициативу подчиненным, категоричен, часто резок с людьми. Всегда приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Данный стиль не стимулирует инициативу подчиненных, она, наоборот, часто наказуема автократом, что делает невозможным повышение эффективности работы организации". В таких условиях естественно отсутствует удовлетворенность трудом, так как подчиненные автократу сотрудники считают, что их творческие силы не находят должного применения. 2-Менеджер, использующий преимущественно *демократический стиль,* стремится как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. В общении с подчиненными предельно вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. 3-Руководитель с *либеральным стилем* руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности.

42.*Америка:* С-ма упр-я в американских фирмах хар-ся рассмотрением персонала как главного источника повыш-я эфф-сти пр-ва. Подбор кадров в американских фирмах осущ-ся по след-м критериям: организ-е способности, образов-е, практич-й опыт работы, психолог-я совместимость, умение работать в команде. Амер-е менеджеры ориентированы на инд-е ценности и рез-ты. Вся управленч-я д-сть базир-ся на принципе инд-й отв-сти, оценке индивид-х рез-тов. Процесс принятия управленч-х реш-й осущ-ся отдельными лицами, несущими персональную отв-сть за их реализацию. Хаар-е ус-я труда: 1- замена жёстких перечней, профессий и должностных инструкций более широкими и приемлемыми для работы. 2- уменьшение объёма работы в центральных службах и сокращ-е административного аппарата. 3- переход на гибкие формы оплаты труда. 4-объединение инженеров, учёных и производственников в сквозные коллективы – проектно-целевые группы. *Япония:* Специфика упр-я персоналом японских компний осн-тся на:1- пожизненный наём или наём на длительный срок. 2- повышение з/п с выслугой лет, уч-е работников в профсоюзах фирмы. Осн-е принципы: А) 1 – переплетение интересов и сфер жизнед-сти фирмы и работников, 2-высокая завис-сть работика от своей фирмы, 3- предоставление значит-х гарантий и благ в обмен на преданность фирме и готовность защищать её интересы. Б) приоритет коллективного начала – поощрение трудовой кооперации внутри фирмы в рамках небольших групп. В) – атмосфера равенства между работниками независимо от занимаемых постов, Г) – поддержание баланса влияния и интересов 3-х осно-х сил: управляющих, осн-х работников, инвесторов. Д) – доверительно-семейный способ формир-я связи между фирмами, деловыми партнёрами, в том числе между поставщиками и покупателями пр-ции.

43. Под изменениями в организ-х понимают реш-я рук-ва – изменить одну или более внутренних составляющих орг-ции, относ-хся к целям, задачам, стр-ре, техн-гии, ч-му ф-ру, вызванные к переменам во внешней или внутренней среде. Виды изменений в орг-х: 1- струк -ные - изм-я в с-ме распред-я полномочий и отв-сти. 2- изменения в технологиях – внедрение нового оборуд-я, изм-е нормативов, хар-ра работы. 3- изменение в персонале – модификация возможностей, установок или поведения сотрудников в орг-ции. Могут охватывать техподготовку, повыш-е квалификации, внедрение программ по повышению удовлетворённостью работы, повыш-е кач-ва трудовой жизни.

44 Модель уп-я орг-ми изменениями: 1-Давление и побуждение. 2- Посредничество и переориентация внимания. 3- Диагностика и осознание. 4 – Нахождение нового решения и разработка мер по его выполнению. 5 – Эксперимент и выявление. 6 – Подкрепление и согласие

45 Под изменениями в организ-х понимают реш-я рук-ва – изменить одну или более внутренних составляющих орг-ции, относ-хся к целям, задачам, стр-ре, техн-гии, ч-му ф-ру, вызванные к переменам во внешней или внутренней среде. Виды изменений в орг-х: 1- струк -ные - изм-я в с-ме распред-я полномочий и отв-сти. 2- изменения в технологиях – внедрение нового оборуд-я, изм-е нормативов, хар-ра работы. 3- изменение в персонале – модификация возможностей, установок или поведения сотрудников в орг-ции. Могут охватывать техподготовку, повыш-е квалификации, внедрение программ по повышению удовлетворённостью работы, повыш-е кач-ва трудовой жизни. Модель уп-я орг-ми изменениями: 1-Давление и побуждение. 2- Посредничество и переориентация внимания. 3- Диагностика и осознание. 4 – Нахождение нового решения и разработка мер по его выполнению. 5 – Эксперимент и выявление. 6 – Подкрепление и согласие

46. Существует слкд-е методы реш-я проблем. 1- Интуитивный исп-ся при решении относительно несложных проблем. Хар-ся след. чертами: 1- субъект реш-я держит всю проблему в голове. 2- по мере решения проблемы подход к нему может радикально менятся. 3- возможно одновременное рассмотрение нескольких вариантов. 4- может не соблюдаться посл-сть этапов. 5- кач-во реш-я осн-тся на предыдущем опыте лица, принимающего реш-е. Интуитивный подход не даёт рез-та, когда опыт менеджера небольшой, а предыдущие ситуации не соотв-т новым. На кач-во инт-х реш-й может оказывать влияние недостаточно полное представление о текущей ситуации. 2 метод – Рациональный. При неоднозначности реш-й процесс принятия реш-й требует структуризации, содержащую этапы и процедуры: 1- постановка проблемы(возникновение новой ситуации. Появление проблемы, сбор необх-й инф-ции, описание проблемной ситуации), 2- разработка вариантов реш-я(формиров-е требований-ограничений, сбор необх-й инф-ции). 3- выбор реш-й(опред-е критериев выбора, отбор реш-й, отвечающих критериям, оценка возможных последствий, выбор предпочтительного варианта). 4- орг-я вып-я реш-я и его оценка(план реал-ции выбранного реш-я, контроль за ходом р-ции реш-я, оценка реш-я проблемы и возникн-е новой ситуации).

Обяз-ми эл-ми пр-сса явл-ся наличие поэтапного плана и методов реш-я, а также их инф-е обеспеч-е. Работа по сбору, обр-ке и оценке инф-ции провод-ся на всех этапах пр-сса, но каждый раз имеет ос-сти, отраж-е специфику выполняемых д-вий и решаемых задач и стилей работы менеджеров