Содержание

1. Предмет и метод экономической теории. Основные школы экономической теории и их эволюция

2. Факторы производства и их развитие

3. Классификация форм организации бизнеса

4. Принципы и функции рынка

5. Рыночные спрос и предложение, влияющие на них факторы

6. Труд и трудовые отношения в экономике. Равновесие на рынке труда. Формы безработицы

7. Цели и функции фирмы. Теории фирмы

8. Основные и оборотные средства фирмы, их функциональная роль в процессе производства

9. Конкурентоспособность товара, фирмы, национального хозяйства: основные подходы. Теории конкурентных преимуществ

10 .Вертикальная интеграция и диверсификация бизнеса

11. Общее макроэкономическое равновесие: модель совокупного спроса и совокупного предложения

12. Цикличность как форма развития рыночной экономики

13. Инфляционные процессы н антиинфляционная политика в национальной экономике

14. Государственный бюджет и бюджетная политика в национальной экономике

15. Принципы и функции налогообложения

16. Денежно-кредитная система и политика в национальной экономике России

17. Уровень и качество жизни. Основные подходы. Социальная политика государства

18. Теория экономической безопасности. Организация безопасности предпринимательской деятельности в современных условиях

19. Исследование систем управления как деятельность менеджера: цели, методы и и основные результаты

20. Руководство и власть. Источники власти и лидерство

21. Содержание основных концепций лидерства. Стили лидерства. Ситуативное лидерство и эффективность лидерства

22 Понятие и виды организационных полномочий. Принципы делегирования полномочий. Полномочия и ответственность

23 . Понятие и классификация рисков. Методы управления рисками. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности

24. Финансовый менеджмент в системе управления предприятием

25. Инновационный менеджмент: возникновение, становление, Основные черты. Управление инновациями на предприятии

26. Управление маркетинговой деятельностью на предприятии. Комплекс на предприятии

27. Маркетинговые исследования: сущность, роль, основные этапы и особенности проведения

28. Антикризисное управление организацией и его особенности

29. Задачи, функции и принципы логистики. Организация логистического управления

30. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием. Принципы и методы управления персоналом

31. Отбор и найм персонала организации

32. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала организации. Управление карьерой

33. Сущность, эволюция подходов и современное содержание менеджмента качества. Тотальный менеджмент качества

34. Международные стандарты системы ИСО, их характеристика и использование в управлении

35. Документационное обеспечение управления. Организация документооборота и делопроизводства

36. Сущность и цели управленческого консультирования. Процесс управленческого консультирования

## 1. Предмет и метод экономической теории. Основные школы экономической теории и их эволюция

Экономическая теория изучает взаимодействие людей в процессе поиска эффективных путей использования ограниченных производственных ресурсов в целях удовлетворения материальных потребностей общества.

Поскольку исторически экономика начинается с торговли, первым направлением в истории экономической науки стал *меркантилизм.* Представители меркантилизма были теоретиками сферы обращения. Они усматривали главный источник богатства нации в удачной торговле, которую сводили к принципу - "много продавать, мало покупать".

"*Классическая школа".* Ее родоначальники - *физиократы -* истинным источником богатства считали сельское хозяйство, работу на земле. Они сформулировали фундаментальную идею о *естественном* характере экономических процессов, провозгласив приоритет принципа "дайте людям делать то, что они хотят"). Эта идея наложила существенный отпечаток на все дальнейшее развитие экономической теории и практики.

Более поздние представители классической школы, среди которых особое место принадлежит А. *Смиту,* "отцу экономики", связывали данный источник не только с сельскохозяйственным производством, но и промышленным.

Многие традиции классической школы были восприняты и продолжены марксистской экономической теорией Ее главная особенность - последовательно классовая трактовка содержания экономических процессов, выражение позиции рабочего класса.

Многие направления экономической теории *XIX* в развивались вне рамок классической школы и марксизма Такие из них, как "теория предельной полезности" и "теория факторов производства", составили источник современных наиболее авторитетных экономических концепций Метод-совокупность приемов, способов, принципов с помощью кот опр-ся правильные пути достижения поставленных людьми целей. Если предмет науки хар-т что исследовать, то метод - что и как исследовать. Исп-ся разные методы для исследования эк явлений и процессов. Эк явление - хоз деятельность. Процесс - процесс хоз деятельности в динамике. Осн методы: научная абстракция - человек отвлекается от второстепенных явлений, путем мышления выявляет закономерности явлений и процессов анализ (исследование эк явления путем расчленения на составные части) и синтез (соединение родственных частей между собой) индукция (движение мысли от частного к общему умозаключению, т.е. из фактов строят гипотезу) и дедукция (обратный процесс из общего к частному) количественный и качественный анализ (каждое явление имеет кол и кач стороны), историческое логическое единство (любое эк явление изуч-ся в развитии и последовательности), экономико-мат моделирование. (исследование эк явлений с испол-ем математики и компьютеров), эк эксперимент - искусственное воспроизведение эк явлений в благоприятных условиях с целью дальнейшего практического исполь-ния.

Завершающий элемент исследования эк явлений - общественная практика - выступает критерием истины, на практике подтверждается истинность и ложность эксперимента. Функции: познавательная - раскрытие эк законов в челов. обществе критическая - выяснение достижение, преимущества и недостатки эк системы и эк процессов и явлений в частности.

Прагматическая - практическая - обеспечивает науч. характер эк политики гос-ва и явля-ся ее науч. фундаментом прогностическая (прогнозы) - помогает в разработке науч. прогнозов и выявление перспектив развития эк жизни общества методологическая - выступает в качестве теор фундамента комплекса эк дисциплин:

отраслевых (эк промышленности, с/х и т.д.)

функциональных (эк руда, маркетинг и т.д.)

2. Общие условия развития и функционирования экономических систем. Типология экономических систем Экономическая система - это совокупность всех эк. явлений и процессов в обществе, совершающихся на основе различных форм собственности и организационных форм хоз. - я.

Сущность: Является связующим звеном между природой и обществом. Обычно ее называют экономикой. Любая эк. система призвана решать задачи: что производить, для кого производить.

4 вида экономических систем:

свободная рыночная эк. система (чистый капитализм)

командная (социализм)

традиционная современная (смешанная) рыночная экономика.

4 типа:

1. свободная

2. командная

3. традиционная

4. современная

I. Сложилась в 18 веке. Прекратила существование в конце 19 в. Но многие ее элементы существуют в современной экономике. Ей свойственны: свободная рыночная экономика; свободная конкуренция между производителями, продавцами и покупателями; св. продажа рабочей силы, ср-в произ-ва, ценных бумаг; св. цен; св предпринимательства; св внешнеэкон. деят-ти и т.д.

Движущая сила - личная выгода. Полностью отсутствует гос. регулирование. В основе лежит частная собственность.

Недостатки: не обеспечивается развитие науки, культуры, образования, защита окр. среды.

II - господствовала в СССР и в бывших соц. странах. В ее основе - общественная (государственная) собственность на все.

Характерно: плановое централизованное планирование и распределение тесные взаимосвязи вертикальные и гориз-е между субъектами монополия гос-ва на внешнеэк. деят-ть Недостатки: нет свободы предпринимательства и рынка, отсутствие конкуренции III - Она присуща экономически слабо развитым странам. Любая деятельность определяется традициями, обычаями, религ. обрядами. (страны Азии, Африки): отсталая техника и технология, превалирует ручной труд, технический прогресс запрещен, население в осн занято в с/ хоз-ве, отсутствие свободы выбора профессии - дети должны наследовать занятия отца. Недостатки: слабо развито нац. предприн-во, засилие иностр. капитала IV - современный капитализм (США, Япония, Швеция) В основе ее гос. собственность сочетается с частной собственностью. Является гибкой системой. Начало со 2 половины 20 в., когда широко развернулась НТР.

Госуд-во вмешивается в экономику через гос. регулирование. Позволяет эф-но использовать ресурсы и расширять экономич. свободу товаропроизводителей. Наиболее эффективный тип эк. системы.

Модели Э.С. Каждый тип может иметь свои модели 1. Американская модель построена на системе поощрения предпринимательской деятельности и обогащения наиболее активной части населения, а малообеспеченным создается приемлемый образ жизни со стороны гос-ва 2. Японская - высокая степень го. регулирования экономики, активное развитие частного сектора, им-ся среднесрочные и долгосрочные планы развития страны, но они не носят директивного характера, а рекомендательный. Высококонкурентные товары на мировом рынке.

Шведская модель - сильная соц. политика, активное участие гос-ва в экономической стабильности в обществе. До 90% пр-ва функц-ет в частных фирмах, но гос-во вмешивается в экономику через налоговую, бюджетную систем

## 2. Факторы производства и их развитие

Общая теория эффективности. Показатели и способы расчета эффективности Производство - основная область деятельности предприятия От того, какая именно продукция создается, какие средства производства используются, каково сочетание производственных факторов на данном предприятии, зависит объем производимой продукции, ее качество и, следовательно, достижение цели деятельности.

Производственная характеристика зависит от сферы деятельности предприятия.

Производственные факторы можно подразделить на три крупные категории, труд, материалы и капитал (поскольку в промышленности такой фактор, как земля, не оказывает существенного влияния, его можно для упрощения не учитывать).

В рыночной теории эти факторы называют "вводимыми" (или "входными"). В разных видах производства они используются в различном сочетании. Так, производство, где большая роль в создании продукта принадлежит основному капиталу, характеризуют как "капиталоемкое" производство (по классификации, принятой в отечественной системе учета, капиталоемкие предприятия и производимая ими продукция называются "фондоемкими"). Пример таких предприятий - гидроэлектростанции, предприятия химической промышленности и др.

В зависимости от доли затрат на различные элементы материальных ресурсов выделяют материалоемкие (например, предприятия текстильной промышленности), энергоемкие (например, выплавка стали) и трудоемкие (в которых используется высококвалифицированный труд) предприятия.

В настоящее время особо выделяют наукоемкие производства, т.е. предприятия, воплощающие в своей продукции новейшие достижения науки и техники (примером могут служить предприятия по производству компьютерной техники, лазерных дисков, современного медицинского оборудования и т.д.).

Производственная характеристика предприятия включает в себя определение масштабов производства.

В этом смысле различают предприятия "крупносерийного", "серийного", "единичного" и "индивидуального" производства.

В первом случае - это предприятия, производящие очень большие объемы однородной продукции, рассчитанной на массового потребителя (например, предприятия моторостроения, тракторные заводы, производство подшипников и т.д.).

Во втором - это производство средними или даже малыми сериями, когда необходима большая модификация продукции с учетом особых условий их применения (например, производство оборудования для нефтедобычи).

Единичное производство означает изготовление продукции по специально разработанным проектам или условиям, а индивидуальное ориентировано на конкретного потребителя Сочетание факторов производства на предприятиях, даже производящих однородную продукцию, может быть различным. Например, вино можно производить трудоемким ручным способом или капиталоемким (с использованием машинного оборудования для выжимки винограда).

Общая тенденция технического прогресса в промышленности такова, что "вклад" живого труда падает, а "вес" труда, воплощенного в машинах и оборудовании, возрастает Но в масштабах общественного производства ей противостоит другая тенденция, связанная с повышением роли и значимости живого труда, особенно творческого, а также труда, связанного с выполнением обслуживающих функций.

Производственная характеристика предприятия может раскрывать и другие стороны деятельности предприятия (например, степень использования факторов производства, их состояние и т д).

Экономика вырастает из производства, которое образует материальную основу экономики.

Производство - это деятельность человека, посредством которой он удовлетворяет свои потребности. П. - это объективная необходимость, т.к природа не предоставляет человеку необходимые блага, их надо производить.

Собственность как экономическая категория, типы и формы собственности. Многоукладность современного хозяйства 2 типа С:

1. частная - С отдельных граждан: трудовая (сами работаем - сами преумножаем С) и нетрудовая (использование труда наемного)

2. общая - выступает как общественная, гос-ная, коллекитвная, общинная, групповая.

Формы С:

По Конституции РФ:

1) частная С,

2) государственная (федеральная и субъектов 89 субъектов),

3) муниципальная,

4) общ организаций (профсоюзы, спорт. общества, партии, церковь, благот фонды),

5) совместная (СП),

6) коллективная (на основе объединения различных форм С),

7) С иностр граждан и лиц на территории РФ,

8) интеллектуальная С.

Объект С (фабрика и т.д.) - то, что нах-ся в С данного лица.

Субъект - собственник, владелец С.

Политическая экономия различает *типы и формы собственности на средства производства.* В рамках двух ее главных типов - частной и общественной существуют многообразные, порой существенно различающиеся между собой формы собственности.

*Частная собственность выражает присвоение средств, а значит, и результатов производства отдельными лицами собственниками этих средств.* При частной собственности, основанной на чужом труде, соединение рабочей силы со средствами производства происходит иод командой собственника - хозяина этих средств производства. Такие отношения неизбежно влекут за собой эксплуатацию человека человеком, обусловливают разделение общества на противоположные, антагонистические классы, порождают отчужденность между людьми, анархию общественного производства. В зависимости от того, каковы именно конкретные формы частной собственности, основанной на чужом труде, складываются различия между эксплуататорскими общественными формациями - рабовладельческой, феодальной, буржуазной. Их многое объединяет, но между ними есть и существенные различия.

Особое место занимает *мелкая трудовая частная собственность,* основанная на личном труде. На протяжении истории общества она получила довольно широкое распространение, но никогда не была ни господствующей, ни преобладающей.

*Общественная собственность означает совместное присвоение средств и результатов производства.* Она соединяет производителей со средствами производства как общим до стоянием и исключает деление общества на антагонистические классы, эксплуатацию человека человеком, порождает отношения сотрудничества и взаимопомощи. Но и общественная собственность на различных этапах развития имеет разные формы. Одно дело - собственность в условиях первобытнообщинного строя, порожденная низким уровнем развития производительных сил, другое - социалистическая собственность, основанная на совершенно ином, несравненно более высоком уровне производительных сил.

Собственность на ср-ва производства определяет не только характер экономических взаимосвязей между людьми в процессе производства, но и формы распределения произведенного продукта, его обмена и потребления. Совокупность этих взаимосвязей и форм и образует с и с т ему производственных отношений данного общества.

Поскольку производственные отношения связаны с присвоением людьми материально вещественных факторов и результатов производства, они характеризуются как имущественные отношения.

## 3. Классификация форм организации бизнеса

Основные организационно-правовые формы собственности в России Предприятие (П) - учреждение в форме фабрики, завода, фермы, шахты, небольшого или крупноо магазина, которое выполняет одну или несколько функций по пр-ву товаров или услуг П. - самостоятельно хозяйствующий субъект, правами юр. лица, кот. на основе исп. имущества - осн. и обор. фондов прои-т и реал-т продукцию, выполняет работы, оказ. услуги. В составе П. м. б. разл. структурные подразделения, но не м. б. юр. лица. Любое П. не зависимо от формы собст-ти действует на принципах хоз. (ком) расчета. Гл. задачи: удовлет-е общ. потребности в его продукции, работах услугах; удовлет-е соц. и эк. интересов членов коллектива (на основе получения и исполь-е прибыли).

Фирма - организация которая владеет и ведет хоз. деятельность на предприятии.

Большинство фирм владет одним предприятием, но многие владеют и управляют несколькими предприятиями. Они могут быть объединениями горизонтального, вертикального типа, или конгломератами.

Вертикальное - каждая компания владеет пр-ми на различных стадиях произ-го процесса. Например, каждый производитель стали владеет рудниками, шахтами, печами, домнами, литейными цехами.

Горизонтальное - все пред-я находятся на одной стадии произ-ва (сеть магазинов в сфере розничной торговли)

Конгломераты - охватывают пред-яя, которые оперируют во многих различных отраслях и рынках

*Формы:*

1 Единоличное (частное владение) - самостоятельное ведение дел в своих собственных интересах Владелец имеет материальные ресурсы и кап. Оборудование или приобретает их, лично контролирует деят-ть пред-я.

2. Партнерство яв-ся естественным развитием единоличного владения. Это форма организации бизнеса, пари которой два или лиц договариваются о владении пред-ем и его управлением. Обычно они объдиняют свои фин-е ресурсы и умение вести дела. также они распределяют риски, прибыли и убытки.

3. Корпорация - это правовая форма бизнеса, отличающаяся и отдаленная от конкретных лиц, ими владеющих. Это признанные правительством юр лица могут приобретать ресурсы, владеть активами, производить и продавать продукцию, брать в долг, предоставлять кредиты и т.д. Это наиболее эффект форма привлечения денежного капитала.

## 4. Принципы и функции рынка

Механизм функционирования рыночной экономики Рынок - это механизм формирования и движения воспроизводственных связей, базирующийся на товарно-денежных отношениях и конкуренции экономически самостоятельных субъектов хозяйствования.

Рынок - это совокупность актов купли-продажи, место, где совершаются сделки между продавцом и покупателем.

Функции рынка:

является связующим звеном между производством и потребителем и наоборот.

Инструменты рынка цена спрос предложение валютный курс курс ценных бумаг и т.д.

выявляет общественную полезность тех или иных видов товаров или услуг, позволяет реально оценить их стоимость, выявляет в какой степени соответствуют издержки производства отдельных товаропроизводителей с общественными издержками.

эффективны инструмент регулирования объема производства Рынок - взаимодействие продавцов и покупателей, каждый из них самостоятелен в своей действиях.

Роль:

через механизм конкуренции способствует рационал распространению ресурсов влияет на структуру и объем прои-ва, приспосабливая ее к платежеспособному спросу заставляет потребителя выбирать рационал структуру потребления, соответс его доходам и ценам.

Издержки произ-ва - затраты предприятия, на произ-во товара (сырье, амортизация, тепло, электроэнерг и т.д.)

Преимущества Р:

Эффек распределение ресурсов Гибкость Оптимальное испол-ние НТР

Недостатки:

Неспособность сохранять невоспроизводимые ресурсы Не имеет эк мех-ма защиты окр среды.

Виды рынков:

1) товаров

2) услуг

3) финансовый

## 5. Рыночные спрос и предложение, влияющие на них факторы

Теория рыночного равновесия Спрос - это величина товара или услуги, которая будет куплена по определенной цене за определенный период (платежеспособная потребность)

закон спроса: выражает связь между относительной ценой товара и величиной спроса на него. При прочих равных условиях спрос на товар в количественном выражении изменяется в *обратной зависимости* от цены, т.е. снижение цены ведет к соответствующему возрастанию величины спроса, повышение цены ведет к соответ. падению величины спроса. Это происходит по 2 причинам:

1. при снижении цены потребитель хочет приобрести больше товара (эффект дохода)

2. товары, при снижении цены на него, дешевеет относительно других товаров и приобретать его становится относительно выгодно (эффект замещения).

На спрос влияют след-ие неценовые факторы:

1. изменения денежных доходов населения (рост доходов повышает спрос на разные виды товаров)

2. изменение в структуре населения (увеличение кол-ва пенсионеров повышает спрос на лекарства, мед. обслуживание)

3. изменение цен на другие товары, особенно на товары - заменители (рост цен на слив. масл вызовет повышение спрос на маргарин)

4. эк-я политика правительства (денежные пособия, выплачиваемые государством малоимущим, повышают спрос на товары)

5. изменение потребительских предпочтений под воздействием рекламы, моды и др.

Предложение - кол-во товара или услуги, которое производители готовы продать по определенной цене за определенный период. Зависимость между ценой и предложением уже не обратная, а прямая.

Закон предложения: Предложение при прочих равных условиях изменяется в прямой зависимости от изменения цены.

На предложение влияют следующие неценовые факторы:

1. изменение издержек производства в результате технических нововведений, изменения источников ресурсов, налоговой политики, стоимости факторов производства (повышении издержек сдвинет кривую предложения влево, снижение - вправо)

2. выход на рынок новых фирм повышает предложение вне зависимости от цены 3. изменение цен на другие товары, приводящие к переливу ресурсов (уход фирм из отраслей понижает предложение)

4. природные катастрофы, политические действия, войны, разрушая экономику влияют на сокращение предложения.

Равновесие спроса и предложения Равновесие спроса и предложения достигается при пересечении кривых спроса и предложения.

В точке пересечения С объем предложения будет равен объему спроса Qo, и устанавливается цена равновесия Рo, одинаково удовлетворяющая как покупателей, так и продавцов. Qo = ф (Рo) == f (Рo) При любой более низкой цене излишек спроса (конкуренция покупателей) будет толкать цену вверх, а при цене выше равновесной предложение будет превышать спрос (конкуренция продавцов) и цена будет снижаться к уровню равновесия.

Теория производства и издержки фирмы в рыночной экономике. Эффект масштаба производства Затраты производственных факторов, используемых для производственной и реализационной деятельности, называются Рассматривая издержки производства, необходимо иметь в виду, что в общепризнанном смысле, который мы можем назвать бухгалтерским, под издержками производства понимаются фактические издержки производства, к которым относят фактические затраты и амортизационные отчисления по капитальному оборудованию и ряд других расходов, перечень и величина которых зависят от действующего в каждой стране налогового законодательства. Все измерения издержек осуществляются в денежной форме. Сюда включаются следующие затраты, к примеру, на выплату заработной платы рабочих и служащих, на сырье и материалы, некоторые налоги и т.д.

Издержки обращения - это затраты живого и общественного труда в сфере обращения. ИО =чистые изд. + доп изд Чистые издержки - связаны с содержанием управленческого персонала, ведением денежного хозяйства, почтово-канцелярские расходы, реклама, командировки. Дополнительные издержки - связаны с хранением ресурсов, содержанием складского оборудования, з/пл, отчисления на соц. нужды. Величина ИО зависит от их структуры: - плата за воду, канализацию, амортизация ОФ, износ МБП, топливо, энергия, расходы на хранение товара и его потерю в пределах нормы, оплата% услуги связи и пр.

ИО рассчитываются в% к товарообороту С экономической точки зрения издержки представляют собой стоимость всех затрачиваемых материалов и услуг. По своей сути все издержки являются альтернативными (или издержками утраченных возможностей), под которыми понимаются издержки и потери доходов, которые возникают за счет отдачи предпочтения при наличии выбора, одному из способов организации хоз операций при отказе от любого другого способа.

Существует 2 подхода к оценке затрат: бухгалтерский и экономический. И те и другие согласны с тем, что издержки фирмы в любой период равны стоимости ресурсов, использованных для производства реализованных в течении этого периода товаров и услуг. В финансовых отчетах фирмы зарегистрированы фактические затраты (денежные расходы на оплату используемых производственных ресурсов - сырье, материалы, амортизация, труд и т.д.) Однако экономисты учитывают и неявные затраты. Экономисты, так же как и руководители, в своей деятельности должны учитывать перспективу развития, в нашем случае отдельно взятого предприятия, для чего необходимо изыскивать пути снижения издержек и повышения рентабельности.

*Экономические издержки -* это выплаты, которые предприятие обязано сделать, или те доходы, которые предприятие обязано выплатить поставщику ресурсов для того, чтобы отвлечь эти ресурсы от использования в альтернативных производствах. *Внешние издержки -* плата за ресурсы поставщикам, не принадлежащим к числу владельцев данного предприятия. К таким затратам относят расходы на сырье, топливо, транспорт, услуги, энергию, труд. *Внутренние издержки -* издержки на собственные и самостоятельно используемые ресурсы предприятия, которые не оплачиваются. К примеру, владелец частного предприятия мог бы получать заработную плату как менеджер на другом предприятии.

Таким образом, полные издержки представляют собой стоимости всех альтернатив, включающих в себя не только расходы, которые осуществляются на уровне предприятия для приобретения ресурсов, товаров и услуг, но и неявно выраженные ценности, которые поставляет само себе то или иное предприятие. Исходя из этого нет никаких препятствий в эффективном функционировании таких предприятий, которые получают выручку от реализации своей продукции или услуг, которые в денежном выражении равны издержкам, т.е. имеется нулевая прибыль. Такие предприятия могут даже прибегать к заимствованиям на внешних финансовых рынках с целью расширения собственной производственной деятельности до тех пор, пока их издержки не превышают выручку.

Структура и роль рынка капитала в экономике. Равновесие на рынке капитала.

1. Рынок капиталов сфера формирования спроса и предложения на капитал, обеспечивает аккумуляцию и перераспределение ден. Ср-в, движение основного капитала, максимил. прибыли, поддержание пропорций в эк-ке. Через него привл-ся ден ср-ва частных лиц, превышающие их текущие потребности.

Привлечение ден. ср-в и их оборот происходит через банковскую систему Банки создают кред-е фонды для направления их в оборот под% юр. и физ лицам

## 6. Труд и трудовые отношения в экономике. Равновесие на рынке труда. Формы безработицы

Труд-процесс сознательной, целесообразной деятельности людей, направленной на видоизменение предметов природы для удовлетворения своих потребностей. Процесс Т. Включает три основных момента:

1) целесообразная деятельность самого человека, т.е. сам Т.;

3) средства Т., с помощью которых человек воздействует на предмет труда.

Трудовые отношения - отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции, подчинения работника правилам трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством, договором коллективным, соглашениями, договором трудовым. Труд. отн. возникают между работником и работодателем на основании трудового договора, заключаемого на основании Трудового Кодекса РФ.

Будучи основным источником дохода трудящихся заработная плата является формой вознаграждения за труд и формой материального стимулирования их труда. Она направлена на вознаграждение работников за выполненную работу и на мотивацию достижения желаемого уровня производительности. Поэтому правильная организация заработной платы непосредственно влияет на темпы роста производительности труда, стимулирует повышение квалификации трудящихся. Заработная плата, являясь традиционным фактором мотивации труда, оказывает доминирующее влияние на производительность. Организация не может удержать рабочую силу, если она не выплачивает вознаграждения по конкурентоспособным ставкам и не имеет шкалы оплаты, стимулирующей людей к работе. Для того, чтобы обеспечить стабильный рост производительности, руководство должно четко связать заработную плату, продвижение по службе с показателями производительности труда, выпуском продукции.

Основной проблемой рынка труда яв-ся безработица. Причины: спад производства, резкое сокращение государственных кап. вложений, изменение форм собственности, низкий спрос на рабочую силу. В России очень высока доля скрытой без-цы, которая носит затяжной характер. Скрытая безработица связана с отсутствием средств у работодателей для компенсации высвобожденным работникам.

Тенденции к безработице: уровень безработицы выше среди малоквалифицированных кадров; уровень безработицы выше среди молодежи; выше среди женщин, т.к все социальные гарантии гос-вом закреплены за женщиной; выше среди городского населения; летом уровень безработицы ниже, чем в остальное время года.

Безработица - социально-экономическое явление, при котором часть трудящихся не может найти себе работу и становится относительно избыточным населением.

3 типа безработицы: фрикционная - связана с поиском или ожиданием работы трудоспособными гражданами;

структурная - вызвана изменением в структуре потребительского спроса, на те или иные технологии производства, на рабочую силу, на профессии, специальности циклическая - вызванная спадом произ-ва или фазой экон. цикла (спрос на товар снизился - остановка производства - снизилась занятость - безработица)

2 показателя безработицы: уровень и продолжительность.

У = ЧБ / ЧН ТТ х 100%,

где ЧБ - численность безработицы, ЧН ТТ - числ. - ть трудосп-го населения в трудосп-ом возрасте. Норм. уровень может быть 5-6%.

Регулирование занятости происходит путем: расширения спроса; перераспределения рабочей силы в развивающиеся отрасли.

Создаются центры занятости. Они: выплачивают пособия по безработице; переобучение; психологическая помощь людям оставшимся без работы.

Государство может оказывать финансовую поддержку тем предприятиям, где ожидается массовое увольнение, с целью сохранения раб-х мест., налоговые льготы для предприятий.

Кривая Филлипса. При высоком темпе инфляции м. б. низкий уровень безработицы и наоборот 11. Сущность, принципы и формы оплаты труда. Построение системы оплаты труда предприятия Зарплата - форма превращения раб силы. Раб сила опр-ся стоимостью средств к существованию.

Виды: номинальная (то, что получают в ден выражении) реальная (кол-во товаров и услуг, кот м приобрести на номинал зарплату после вычета из нее налогов и др. платежей).

Экономически важнейшим соотношением является необходимость опережения роста производительности труда над ростом зарплаты (т.е. выпуск продукции должен опережать). Ведь денежную (номинальную) зарплату не съешь и не наденешь, нужна реальная зарплата в виде суммы товаров и услуг, приобретаемых на эту номинальную зарплату при данном уровне цен. Невозможно в стране потреблять больше, чем производить! Отсюда другим важным экономическим соотношением является упоминавшаяся в предыдущей теме индексация.

Индекс - это "изменение" соотношения уровня показателя этого. года к его уровню в предыдущем году. В нашем случае индекс (изменение) реальной зарплаты прямо пропорционален индексу номинальной зарплаты и обратно пропорционален индексу цен:

Таким образом, чтобы реальная зарплата не понизилась, необходимо номинальную повышать в такой пропорции, с какой растут цены. Но не забудем, что она не должна "обгонять" рост производительности.

Так стараются регулировать распределение по труду.

Поскольку зарплата играет стимулирующую роль, на большинстве работ применяют сдельную форму (поштучную зарплату), там, где невозможно, - на автоматических и конвейерных линиях, а также на должностях инженеров и управленцев - используется повременная форма зарплаты (за отработанное время). В составе этих двух основных форм различают системы, например сдельно-премиальная, повременно-премиальная. И вся величина зарплаты делится на две части: основная-50%, начисляемая по нормам, и дополнительная, в виде премий и доплат за особые результаты работы (перевыполнение норм выработки, повышенное качество, за экспортный товар, за сверхурочные и т.д.). Аккордная оплата назначается суммой по итогам определенного комплекса работ в оговоренный срок. Бригадная форма оплаты начисляется за месяц общей суммой бригаде, которая делит ее между собой по трудовому участию (по КТУ), что определяется договором бригадного подряда.

В сельском хозяйстве применяется, помимо денежной, натуральная оплата труда (продукцией), что стимулирует личное подсобное хозяйство.

В отдаленных и северных суровых районах выплачивается зарплата, умноженная на специальный коэффициент. Есть коэффициенты за вредные условия работы. Необходимо учесть и то, что премия выплачивается в основном поквартально, а по итогам работы предприятия за год работники получают "тринадцатую зарплату" и за выслугу лет - "четырнадцатую". Дополнительный заработок, например 0,5 ставки, можно получить за совмещение профессии, должности при наличии свободного места (вакансии) - за счет экономии фонда зарплаты. Подрабатывать можно и в другой организации, по совместительству, в свободное от основной работы время.

Начисление заработной платы происходит с помощью тарифной системы - своеобразной ценовой системы для работ. Она включает:

Тарифно-квалификационный справочник с перечнем работ по степени сложности для каждой профессии и с указанием соответствующих разрядов для рабочих (например, обработка или изготовление детали сложной конфигурации с малыми допусками отклонений от заданных размеров соответствует высокому разряду станочника).

Тарифные сетки - таблицы, в которых поразрядно (обычно разрядов бывает 1-6) расставлены коэффициенты увеличения ставки первого разряда по мере роста разряда рабочего; эту ставку умножим на коэффициент и получим расценку на данную работу для рабочего, имеющего соответствующий разряд. Саму тарифную ставку I разряда, которую рассчитывают с помощью ряда приемов нормирования труда или принимают среднеотраслевую.

## 7. Цели и функции фирмы. Теории фирмы

Предприятие (П) - учреждение в форме фабрики, завода, фермы, шахты, небольшого или крупного магазина, которое выполняет одну или несколько функций по пр-ву товаров или услуг П. - самостоятельно хозяйствующий субъект, правами юр. лица, кот. на основе исп. имущества - осн. и обор. фондов прои-т и реал-т продукцию, выполняет работы, оказ. услуги. В составе П. м. б. разл. структурные подразделения, но не м. б. юр. лица. Любое П. не зависмо от формы собст-ти действует на принципах хоз. (ком) расчета. Гл. задачи: удовлет-е общ. потребности в его продукции, работах услугах; удовлет-е соц. и эк. интересов членов коллектива (на основе получения и исполь-е прибыли).

Фирма - организация которая владеет и ведет хоз. деятельность на предприятии.

Большинство фирм владеет одним предприятием, но многие владеют и управляют несколькими предприятиями. Они могут быть объединениями горизонтального, вертикального типа, или конгломератами.

Вертикальное - каждая компания владеет предпр-ми на различных стадиях произ-го процесса. Например, каждый производитель стали владеет рудниками, шахтами, печами, домнами, литейными цехами.

Горизонтальное - все пред-я находятся на одной стадии произ-ва (сеть магазинов в сфере розничной торговли)

Конгломераты - охватывают пред-яя, которые оперируют во многих различных отраслях и рынках

*Формы:*

1 Единоличное (частное владение) - самостоятельное ведение дел в своих собственных интересах Владелец имеет материальные ресурсы и кап. Оборудование или приобретает их, лично контролирует деят-ть пред-я.

2. Партнерство яв-ся естественным развитием единоличного владения. Это форма организации бизнеса, пари которой два или лиц договариваются о владении пред-ем и его управлением. Обычно они объдиняют свои фин-е ресурсы и умение вести дела. также они распределяют риски, прибыли и убытки.

3. Корпорация - это правовая форма бизнеса, отличающаяся и отдаленная от конкретных лиц, ими владеющих. Это признанные правительством юр лица могут приобретать ресурсы, владеть активами, производить и продавать продукцию, брать в долг, предоставлять кредиты и т.д. Это наиболее эффект форма привлечения денежного капитала.

Орг. Правовые формы:

полное товарищество товарищество на вере ООО

Общество с доп ответственностью ОАО, ЗАО

Дочернее хоз-во, зависимое хоз общ-во кроме того м. б.:

Корпорации, ассоциации, концерны, синдикаты, тресты, ТНК

## 8. Основные и оборотные средства фирмы, их функциональная роль в процессе производства

ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА - средства труда производственного и непроизводственного назначения, участвующие в процессе производства *в* течение многих циклов при сохранении своих основных свойств и первоначальной формы. Постепенное изнашивание О. с. и их стоимость переносятся на изготавливаемую продукцию. К О. с. относятся: земля, производственные здания и сооружения, машины и оборудование и др.

ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА - совокупность денежных средств, вложенных в оборотные фонды и фонды обращения. В производстве Обор. с. принимают форму производственных запасов и незавершенного производства, а в процессе обращения - форму готовых изделий и денежных средств. По источникам формирования О. с. делятся на собственные и заемные. К собственным относятся средства, которые принадлежат данному предприятию и пополняются в дальнейшем. Основным источником финансирования прироста собственных О. с. является прибыль предприятий, а также так называемые устойчивые пассивы, которые приравниваются к собственным средствам. К последним относятся минимальная задолженность рабочим и служащим по зарплате, по взносам на социальное страхование и др. К заемным средствам относятся банковские кредиты. Помимо собственных и заемных средств в обороте предприятий находятся привлеченные средства.

ОСНОВНЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ФОНДЫ - средства производства (здания, сооружения, машины и оборудование и др.], участвующие в процессе производства в своей натурально-вещественной форме и переносящие свою стоимость на готовый продукт долями, в течение нескольких производственных циклов. Существуют также и основные непроизводственные фонды - фонды, предназначенные для непроизводственного использования (детские сады, больницы, образовательные учреждения, числящиеся на балансе предприятия и др.).

ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА НЕПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ - средства, находящиеся на балансе предприятия, организации и не связанные с осуществлением ее уставной деятельности. К О. с. н. относятся: жилищно-коммунальное хозяйство, подразделения здравоохранения, культуры.

Результаты деятельности фирмы. Показатели финансовой устойчивости, ликвидности и инвестиционной привлекательности.

Прибыль выступает как превышение доходов от продажи товаров (услуг) над произведенными затратами (капиталом).

Прибыль выполняет две важнейшие функции:

1) характеризует конечные финансовые результаты деятельности предприятия, размер его денежных накоплений;

2) является главным источником финансирования затрат на производственное и социальное развитие предприятия (налог на прибыль - важнейший элемент доходов государственного бюджета).

Основной принцип деятельности предприятия (фирмы) состоит в стремлении к максимизации прибыли. По этой причине прибыль выступает основным показателем эффективности производства.

П=Д-И,

где П - прибыль, Д - доходы, И - издержки производства.

Рентабельность - показатель эффективности единовременных и текущих затрат. В общем виде рентабельность определяется отношением прибыли к единовременным и текущим затратам, благодаря которым получена эта прибыль. Различают "рентабельность производства" и "рентабельность продукции".

Рентабельность производства показывает, насколько результативно используется имущество предприятия; она определяется как процентное отношение годовой прибыли (балансовой) к среднегодовой стоимости основных фондов и сумме оборотных средств:

где Ро. - рентабельность производства, %; Пб - балансовая прибыль, тыс. руб.; Фо - среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.;

Фоб - величина оборотных средств, тыс. руб.

Рентабельность продукции показывает результативность текущих затрат; она определяется отношением прибыли от реализации товарной продукции к себестоимости продукции:

Рп =Пп/Сп х 100%

Сп где Рп - рентабельность реализуемой продукции (%); Пп - прибыль от реализации продукции, тыс. руб., Сп - -себестоимость реализуемой продукции. Рентабельность продукции можно определять как в целом по всей продукции, так и по отдельным ее видам.

Ликвидность фирмы - способность фирмы своевременно платить по своим долговым обязательствам.

Под *ликвидностью* какого-либо актива понимают способность его трансформироваться в денежные средства, а степень ликвидности определяется продолжительностью временного периода, в течение которого эта трансформация может быть осуществлена. Чем короче период, тем выше ликвидность данного вида актива.

Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств организации её активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств.

Финансовая устойчивость - это определённое состояние счетов предприятия, гарантирующее его постоянную платежеспособность. В результате осуществления какой-либо хозяйственной операции финансовое состояние предприятия может остаться неизменным, либо улучшиться, либо ухудшиться. Поток хозяйственных операций, совершаемых ежедневно, является как бы "возмутителем" определённого состояния финансовой устойчивости, причиной перехода из одного типа устойчивости в другой. Знание предельных границ изменения источников средств для покрытия вложения капитала в основные фонды или производственные запасы позволяет генерировать такие потоки хозяйственных операций, которые ведут к улучшению финансового состояния предприятия, к повышению его устойчивости.

Задачей анализа финансовой устойчивости является оценка величины и структуры активов и пассивов. Это необходимо, чтобы ответить на вопросы: насколько организация независима с финансовой точки зрения, растет или снижается уровень этой независимости и отвечает ли состояние его активов и пассивов задачам её финансово-хозяйственной деятельности 15. Конкуренция, ее виды и функции. Типы рыночных структур Конкуренция - противостояние на рынке другим заготовителям и поставщикам аналогичной продукции как по степени удовлетворения своими товарами и услугами, так и по производственной оснащенности. Она самое эффективное средство достижения целей рыночной экономики и интересов всех членов общества. При наличии конкуренции на рынке производители с целью получения максимальной прибыли стремятся снизить издержки производства на единицу продукции. В результате этого создается возможность снижения цены, что увеличивает объем продаж у производителя и его доход.

Типы:

1. совершенная

2. несовершенная Виды:

функциональная (способность удовлет-ть одну и ту же потреб-ть разными товарами видовая (товары - аналоги разных видов)

предметная (аналогичные товары разных фирм)

ценовая (базируется на законах спроса и предложения неценовая (на умении организации, качество продукции)

недобросовестная (незаконная - фальсификация товара, клевета на конкурентов)

Совершенная конкуренция существует в таких сферах деятельности, где действует достаточно много мелких продавцов и покупателей идентичного (одинакового) товара, и поэтому ни один из них не в состоянии повлиять на цену товара. Здесь цена определяется свободной игрой спроса и предложения в соответствии с рыночными законами их функционирования. Этот тип рынка называют "*рынок свободной конкуренции.*

Конкуренция несовершенная - модель рынка, на котором продавец (или покупатель) способен оказать влияние на уровень цены. Фирма в условиях несовершенной конкуренции характеризуется убывающей кривой спроса, то есть "диктует цену". Это означает, что, производя больше продукции, "несовершенный конкурент" вынужден продавать его по меньшей цене. Экономическая наука различает множество моделей несовершенной конкуренции - это "монополия" ("монопсония"), "олигополия" ("олигопсония"), "монополистическая конкуренция".

Структура рынка.

1. Рынок капиталов - сфера формирования спроса и предложения на капитал, обеспечивает аккумуляцию и перераспределение ден. ср-в, движение основного капитала, максимил. Прибыли, поддержание пропорций в эк-ке. Через него привл-ся ден ср-ва частных лиц, превышающие их текущие потребности.

Привлечение ден. ср-в и их оборот происходит через банковскую систему Банки создают кред-е фонды для направления их в оборот под% юр. и физ лицам 2. Рынок рабочей силы - система отношений по поводу купли-продажи раб. силы Включает отношения между:

капиталистами (работодателями) и наемными рабочими отношения каждого из них с другими субъектами ппо поводу передачи части собств. Ф-ий на основе добров. Отчуждения в их пользу части дохода, получаемого за использование раб. Силы 3. Рынок товаров - сфера обращения или совокупность актов купли-продажи опрд-х видов продуктов, в соответствии с их функц назначением Бывает: рынок средств пр-ва (здания, сооружения, трансп) и рынок предметов потреб-я (одежда, бйвь, быт тезхника 4. Рынок услуг - сфера обращения или совок-ть актов купли-продажи раз-х видов деят-ти, удовл-х потребности отд-го человека, групп людей или органиизациии.

5. Рынок ЦБ - сфера обращения ЦБ-г, т.е. документов, выражающих имущественные права и дающие право на получение определ. Дохода (акции, облигац. Векселя) или ЦБ, позволяющие облегчить деят-ть пр-ой сферы (чеки, опционы, фьючерсы Теневой рынок. Это незаконная хоз. деят-ть. Сущ-ет во всех странах.

Источники: - приписки, хищения у гос-ва (прямые и скрытые), перепродажа гос товаров, купленных на базах, наркобизнес, подпольное пр-во и левая продукция, теневые платные услуги, незаконный вывоз (экспорт).

Их не устранить полностью правовыми методами. Необх эк меры по преодолению дефицита.

## 9. Конкурентоспособность товара, фирмы, национального хозяйства: основные подходы. Теории конкурентных преимуществ

Конкурентоспособность фирмы - уровень преимущества или отставания фирмы, предприятия, организации по отношению к другим участникам-конкурентам на рынке внутри страны и за её пределами, определяемый по таким параметрам, как технология, квалификация персонала, качество, политика сбыта и т.д.

Существует также понятие Конкурентоспособность товара, т.е. способности товара удовлетворять требованиям потребителей по техническим, экономическим и другим характеристикам.

Конкурентоспособность товара - это совокупность качеств и совокупных свойств товара, которые обеспечивают спрос на него и предпочтение потребителями по сравнению с другими аналогичными товарами. То есть. понятие К., шире понятия качества и включает такие важнейшие экономические свойства товара как цена и издержкоемкость. Необоснованная цена может снизить его К.

## 10 .Вертикальная интеграция и диверсификация бизнеса

Мотивы и теории интеграции. Проблема слияний и поглощений в современной экономике Диверсификация - расширение номенклатуры товаров, производимых отдельными предприятиями, фирмами. Связана с использованием предприятиями накоплений не только на увеличение производства основной продукции, но и обеспечение новых видов производства, проникновение в другие отрасли и сферы хозяйствования. Во внешнеэкономической практике диверсификация затрагивает экспорт, что означает увеличение количества товаров и услуг, предназначенных для экспортирования, что создает лучшие условия для преодоления неблагоприятных последствий изменения рыночной конъюнктуры, расширяет возможности хозяйственного маневрирования.

*пью tiucmumymhi* ИНТЕГРАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ - процесс международного разделения труда, сопровождающийся сближением экономик, формированием стабильных и устойчивых связей между предприятиями и корпорациями различных стран В настоящее время в мире существует несколько экономических интеграции Наиболее среди них Европейское экономическое сообщество, экономическая интеграция между Канадой, США и Мексикой.

## 11. Общее макроэкономическое равновесие: модель совокупного спроса и совокупного предложения

Спрос - это величина товара или услуги, которая будет куплена по определенной цене за определенный период (платежеспособная потребность)

Закон спроса: выражает связь между относительной ценой товара и величиной спроса на него.

При прочих равных условиях спрос на товар в количественном выражении изменяется в *обратной зависимости* от цены, т.е. снижение цены ведет к соответствующему возрастанию величины спроса, повышение цены ведет к соответ. падению величины спроса. Это происходит по 2 причинам:

1. при снижении цены потребитель хочет приобрести больше товара (эффект дохода)

2. товары, при снижении цены на него, дешевеет относительно других товаров и приобретать его становится относительно выгодно (эффект замещения).

Спрос совокупный - общий объем спроса на товары/услуги в стране. Объем С.С. зависит от следующих факторов: Уровня рыночных цен, размера доходов населения, распределения доходов населения на накопление и потребление, налоговой политики, объема государственных закупок, предложения денег финансово-кредитными институтами. С. С. имеет обратную связь с товарным производством.

Предложение - кол-во товара или услуги, которое производители готовы продать по определенной цене за определенный период. Зависимость между ценой и предложением уже не обратная, а прямая.

Закон предложения: Предложение при прочих равных условиях изменяется в прямой зависимости от изменения цены.

По мере роста цен производители предлагают к продаже большее количество товаров, а по мере их падения - меньшее.

ПРЕДЛОЖЕНИЕ СОВОКУПНОЕ - общий объем товаров/услуг, предлагаемый потребителям внутри страны, включающий также импорт товаров/услуг. Объем П. с. зависит от следующих факторов: уровня рыночных цен, потенциально возможного объема производства в стране, уровня издержек производства продукции, производительности общественного труда, эффективности экономики, экономической прибыльности выпуска продукции. На П. с. влияют также: наличие ресурсов (природных, материальных, трудовых, финансовых), политики государственного регулирования (экономическое, налоговое и финансовое законодательство. предоставление государственных субсидий и др.).

## 12. Цикличность как форма развития рыночной экономики

Сущность, фазы, типы, причины экономических циклов Эк. циклы - следующие один за другим подъемы и спады ур. эк. активности в теч неск-х лет. Период от одного кризиса перепроизводства до другого - пром. цикл. Состоит из 4 фаз:

1. кризис. (характеризуется перепроизводством товаров, резким падением цен на них, сокращением размеров пр-ва, массовыми банкротствами фирм, ростом безработицы, падением з/платы, расстройством кредитной системы. (1-2 года).

2. депрессия (перепроизводство прекращается, постепенно возобновляется реализация товаров, приостанавливается резкое падение цен) Т. е. прекращение упадка пр-ва.

3. оживление (постепенный рост пр-ва)

4. промыш-ый подъем (скачкообразно быстрый рост пр-ва).

Пик цикла - в экономике наблюдается полная занятость, пр-во работает на полную мощность, рост деловой активности.

Причины цикличности:

1. технические новшества оказывают большое влияние на инв. и потр. расходы, на пр-во, занятость и ур. цен. длит. и случ. события (войны)

3. эмиссия большого кол-ва денег вызывает инфляционный бум, ускоряет рост безработицы и падение пр-ва.

4. если общие расходы не велики, многим пр-ям не выгодно производить товары и услуги в больших объемах, отюда низк. ур. пр-ва, зан-ти. Цикличность - всеобщая форма движ. нац. хоз-ва как единого целого. Она выражается неравномерностью формирования разл-х элементов нац. пр-ва, смену стадий разв. эк. прогресса.

Отличия промышленного от аграрного кризиса 1. Сфера А.К. - с/хоз-во. Во время него пром-ть м. нах-ся в различных фазах цикла, включая фазу подъема.2. Нециклический характер А.К., т.е. они не регулярны.

3. Носят затяжной характер, длятся в течении 2-х и более десятилетий.

## 13. Инфляционные процессы н антиинфляционная политика в национальной экономике

Инфляция - кризисное состояние денежной системы, обусловленное диспропорциональностью развития общественного производства, проявляющееся, прежде всего в общем и неравномерном росте цен на товары и услуги, что ведет к перераспределению национального дохода а пользу определенных социальных групп. ФОРМЫ ПРОЯВЛЕНИЯ:

1. неравномерный рост цен на товары и услуги, что приводит к обесцениванию денег, снижению их покупательной способности.

2. понижение курса национальной денежной единицы по отношению к иностранным.

3. увеличение цены золота, выраженной в национальной денежной единице.

Природа возникновения - несоответствие между обращением товарной и денежной массы, порождаемое чаще всего выпуском в обращение избыточных наличных и безналичных денег, не обеспеченных товарами.

ВНЕШНИЕ ПРИЧИНЫ: рост цен на мировом рынке на топливо и благородные металлы, неблагоприятная конъюнктура на зерновом рынке в условиях значительного импорта зерновых.

ВНУТРЕННИЕ ПРИЧИНЫ: деформация народнохозяйственной структуры, дефицит бюджета, эмиссия и увеличение скорости обращения денег.

ТИПЫ ИНФЛЯЦИИ:

1). "инфляция покупателей" (инфляция спроса) Избыточный спрос приводит к взлету цен.

2). "инфляция продавцов" (инфляция предложения, инфляция издержек. В этом случае механизм инфляции начинает раскручиваться в силу того, что растут издержки (в силу повышения заработков, удорожания сырья и топлива и др.).

ВИДЫ ИНФЛЯЦИИ.

1. Ползучая инфляция, для которой характерны относительно невысокие темпы роста цен, примерно до десяти или несколько более процентов в год. Такого рода инфляция присуща большинству стран с развитой рыночной экономикой. И она не представляется чем-то необычным. Средний уровень инфляции по странам Европейского сообщества составил за последние годы около 3 - 3.5%.

2. Галопирующая инфляция в отличие от ползучей становится трудноуправляемой. Темп ее роста выражается, как правило, двузначными цифрами (до 100% в год).

3. Гиперинфляция - ежегодный темп прироста цен свыше 100%. Особенность гиперинфляции в том, что она оказывается практически неуправляемой; обычные функциональные взаимосвязи и привычные рычаги управления ценами не действуют. На полную мощность работает печатный станок, развивается невероятная спекуляция. Производство дезорганизуется. Чтобы остановить или притормозить гиперинфляцию, приходится прибегать к чрезвычайным мерам. Но однозначных методов борьбы с гиперинфляцией нет.

Антиинфляция. Политика - комплекс мер по гос. регулированию экономики, направленные на борьбу с И.

2 пути:

1) Дефляционная политика - направлена на сокращение бюджетного дефицита. Ограничение кред. экспансии, сдерживание денежной эмиссии. В соответствии с монетаристскими рецептами применяется таргетирование - регулирование темпа прироста денеж. массы в определ-х пределах в соответствии с темпом роста ВНП.

2) Политика регулирования цен и доходов, имеющая целью увязать рост заработков с ростом цен. Одним из средств - индексация доходов, определяемая уровнем прожиточного минимума или стоимостью стандартной потребительской корзины и согласуемая с динамикой индекса цен. Для сдерживания нежелательных явлений м. устанавливаться пределы цен или замораживание зарплаты, ограничиваться выдача кредитов и т.д.

Меры регулирования:

1. Стабилизация и стимулирование производства, 2. Совершенствование налог. системы, 3. Создание рыночной инфраструктуры, 4. ответственности предприятий за рез-ты хоз. деят-ти, 5. Регулирование курс нац. валюты, 6. Проведение опр. мер по регулированию цен и расходов, 7. Достижение полит. Стабильности, 8. Структурная реформа, направленная на преодоление эк. Диспропорций.

## 14. Государственный бюджет и бюджетная политика в национальной экономике

Для выполнения гос. функций необходимы фин. рес, кот форм-ся в госбюджет. Госбюджет - фин. отношения по форм-ию, перераспр-ию бюдж-фондов гос-ва. Бюджет зависит от: полит. обстановки, степени гос. вмешательства в жизнь общества, ВВП и НД, задач соц-эк. развития. Имеет свои специф. особенности 1) непосредственную подвластность гос-ву, 2) единство и целостность, 3) демокр-зм в формир и исп. ресурсов, 4) разноуровневость, 5) построен. Госбюджета в соотв. с фед. делением, 6) органич. связь с осн. фин. категориями, 7) двойственный хар-р доходов и расходов.

Принципы построения ГБ: единство (сосредоточения дох. и расх), полнота (учет всех затрат и поступлений), правдивость и гласность.

В хоз практике госбюджет представлен в виде баланса дох. и расх, конкр. статьи кот-х опред-ся соотв. бюджетной класс-ей. Доходы госбюджета склад-ся из налогов и сборов:

1) закрепленные налоги (поступ. в отдел, звенья Б системы), 2) регулирующие налоги. Бюдж система - совокупность сфер и звеньев, связ - ых между собой и имеющих опред. отн. Налоги делятся на фед., респ., местн. Осн. платежи в госбюджет: налог на имущ, на прибыль, НДС, плата за пользов. недрами, земельный налог, акцизы, подоходн, трансп прочие налоги и эк. санкции. Кроме того, неналоговые поступления: дох от гос. деят, от имущ субвенций, ср-ва цел. банк. фондов, взносы в гос. фонды соц. страх, пенс, страх-ия от безработицы Внебюджетные фонды - неналоговые поступления (пен фонд, соц страх, ф занятости, ф соц поддержки населения, ф мед страх)

Осн. расходы:

1) гос. управл, 2) правоохр. деят, 3) энерг-ка и строит-во, 4) с/х и рыболов-во, 5) дорож. хоз и связь, 6) ЖКХ 7) оборона, 8) культура и искусство 10) СМИ, 11) платежи по госдолгу, 12) соц. полигика, 13) соц-пособия и т.д. Расходы госбюджета выполняют функции полит., соц., хоз регул-ия.

Дефицит - превышение расх. над дох. Традиц. Покрывается путем эмиссии денег.

Госбюджет выполняет 2 функции: распред-ую и контр-ую. Распр - концентрация ден. ср-в в бюджете, их перераспр. по отраслям н/х, сферам общест. пр-ва, соц. группами насел, терр-ями м вх исполь-ие по назнач-ию. Контр. - контр-ть процесс использ-я дох части бюджета по всем видам налогов, своевр и правиль-ть исполнения, полнота, обосн-ть и соотв-ие перераспр-ия ден ср-в согласно бюдж. класс-ции расходов, за расх по назнач-ию.

Госбюджет состоит из бюджетов субъектов РФ, бюджетов регионов и терр-ий, местных бюджетов. Выделяют консолидир Б (объединенный), федер бюджеты субъектов федерации и местные.

2 принципа построения бюджета 1) котловой (все п/п ЧР платят налоги в бюджет ЧР, потом ЧР осущ-т перечис-е в федер. - ый бюджет), 2) одноканальный Госдолг - совокупность всех имевших место в стране дефицитов (превышение расходов над доходами) госбюджета, за минусом профицитов.

## 15. Принципы и функции налогообложения

Налоговая система и налоговое регулирование экономики Налоги - обязательные безвозмездные и невозвратные платежи субъектов хоз-ия и населения органам госуправления.

Налоги - главная статья бюджетных доходов. Явл-ся обязательным взносом в бюджет соответствующего уровня ли во внебюджетный фонд, осуществляемый плательщиками в порядке и на условиях опр. закон. актами.

Объект налогообложения - доход (прибыль), стоимость опр. товаров, отдельные виды деят-ти налогоплательщиков, операции с ин. валютой, пользование природными ресур-ми, имущество юр и физ лиц, передача имущества, добавленная стоимость продукции, работ и услуг и др. объекты установленные законодательством.

Функции налогов:

Фискальная (аккумулирует ден. средства в госбюджет)

Контрольная (оценивается эффективность каждого налогового канала)

Распределительная (стимулирующая и сдерживающая)

В РФ взимаются платежи:

федеральные налоги субъектов в составе РФ

местные налоги.

Компетенции органов гос власти опред-ся в соот с законом "об основах налоговой системы в РФ".

К федеральным относятся: НДС, налог на прибыль, подоходный налог с физ лиц, акцизы, тамож пошлины, налог на реализацию ГСМ, платежи за пользование природн ресурсами, сбор на использование наименование "Россия".

К республиканским (9): налог на имущество п\п, транспортный налог плата за воду, лесной, от реализации алкогольных, табачных и ювелирных средств, налог на приобретение автотранспорта.

К местным (18): на имущество физ лиц, земельный, сбор за право торговли, на рекламу, на перепродажу автомобилей, целевые сборы на благоустройство территорий, налог на содержание жилфонда и объектов соц-культурной сферы, сбор на нужды образ учреждений.

Виды налогов:

подоходный налог и налог на прибыль (с чистого дохода)

отчисления работодателей и работников в соц фонды, пен фонд, соц страх, на собственность (имущество юр и физ лиц)

налоги с фонда оплаты труда (транспорт, благоустройство и т.д.)

акцизы и НДС

экспортные и импортные пошлины прочие Льготы по налогообложению:

необлагаемый минимум;

понижение налоговых ставок;

целевые налоговые льготы, включая налоговое кредитование, т.е. отсрочка платежа.

Налоги бывают прямыми и косвенными. Прямые - налоги с физ и юр лиц на прибыль, подоходный налог, на имущество. Косвенные - налоги на товары и услуги оплаченные в цене товара (НДС, акцизы, таможенные пошлины).

## 16. Денежно-кредитная система и политика в национальной экономике России

Денежно-кредитную политику следует рассматривать в широком и узком смысле. В широком смысле она направлена на борьбу с инфляцией и безработицей, на достижение стабильных темпов экономического развития через регулирование денежной массы в обращении. ликвидности банковской системы, долгосрочных процентных ставок. В узком смысле такая политика направлена на достижение оптимального валютного курса с помощью валютной интервенции, проведения учетной политики и других методов регулирования краткосрочных процентных ставок. Под валютной интервенцией понимается политика купли-продажи центральным банком иностранной валюты на национальную на валютном рынке.

Кредит - относительно самостоятельная категория распределения, наделенная специф признаками: платность, возвратность, срочность, матер обеспеченность.

Функции К: Перераспределительная Экономия издержек обращения (ускоряется движение денеж потоков за счет кредитов)

Ускорение централизации и концентрации капитала.

В зависимости от субъектов экономических отношений фин-кредитный словарь подразделяет кредит на:

банковский; - государственный; - товарный (потребительский); - межхозяйственный Банк - фин-кред учреждение, осущ-е свою деят-ть на рынке ссуд капиталов. Сущ-ть банков закл-ся в орг-ции ден - кред процесса. Цель - извлечение прибыли, получение% с активов.

В РФ 2-х уровневая банк. система: ЦБ и КБ

Банки делятся на 3 оси. типа: эмиссионные (монополия на выпуск ден эмиссий), коммерческие и специализир-е. КБ кредитуют промышленным, торг и др п/п гл образом за счет капитала, привлеч в виде вкладов, осущ-ая расчеты между п/п-ями, а также занимаясь фондовыми, комисс-ыми и валютными операциями. К специализированным отн-ся банки, осущ преимущественно определенные виды фин-кред. отн: страховые, инновационные, инвестиционные (фин-ие и д/сроч кред-ие капвлож), ипотечные (ссуды под залог недв-ти), пооперационные, муниц-ые, биржевые, сберегательные.

Банки подчиняются ЦБ, кот выдает лицензии, опред-т резерв фонд. уст. кап. банков, выдает кредиты банкам под%, устав ставку рефинанс, зан-ся эмиссией денег, хранит валюту и золотого запаса, выпол. функции фин агента гос-ва, проводит м/н кред-ден политику, обесп-т беспереб снабжен экон-ки платеж сред-ами, обесп. эфф. систему расчетов, контрол работу фин органов, покупает гос ценн бумаги.

## 17. Уровень и качество жизни. Основные подходы. Социальная политика государства

Уровень жизни - это степень удовлетворения материальных и культурных потребностей человека. Он выражается в количестве и качестве потребляемых человеком благ и услуг. Включает в себя: - культуру быта, - поведение. - потребление, - общественный порядок, - использование свободного времени и т.п.

Динамика уровня жизни отражается на состоянии и развитии образа жизни.

Качество жизни - понятие характеризующее посредством сопоставления с уровнем жизни качественную сторону удовлетворения материальных и культурных потребностей людей.

Качество жизни отождествляется с понятиями: - образ жизни, - стиль жизни.

Уровень жизни показывает насколько мы удовлетворили потребности. Качество показывает как удовлетворение потребностей сказывается на жизни (в духовном, материальном плане).

Рыночная потребительская корзина - включает не только потребительский товар, но и инвестиционный товар и т.п.

Включает среднюю и минимальную потребительскую корзину.

В России - средняя потреб. корзина состоит из 70 наименований, минимальная - 20.

## 18. Теория экономической безопасности. Организация безопасности предпринимательской деятельности в современных условиях

Главной целью внешнеэкономической политики являются содействие стабильному росту и повышению эффективности национальной экономики, дальнейшая интеграция России в систему международного разделения труда в условиях глобализации мирового хозяйства. Реализация внешнеэкономической стратегии, как показывает опыт развитых и развивающихся стран, невозможна без активной координирующей и регулирующей роли государства.

Для процесса глобализации прежде всего характерен опережающий по отношению к материальному производству poст объемов международных торговых, финансовых и инвестиционных потоков. Это означает, что национальные государства в современных условиях уже не могут регулировать экономическую жизнь внутри страны, не считаясь с процессами глобализации. Регулирующая роль государств при усилении влияния внешних факторов в стабильных экономиках имеет тенденцию к снижению.

Глобализация выходит за экономические рамки, оказывая влияние на основные сферы общественной деятельности. Процесс глобализации вызван объективными факторами мирового развития, углублением международного разделения труда, научно-техническим прогрессом в области транспорта и связи. Движущей силой глобализации выступают транснациональные компании (ТНК).

Национальным государствам приходится все больше считаться с ТНК как с партнерами и соперниками в борьбе за влияние на национальную экономику.

Процесс глобализации требует новых подходов в национальной экономической политике, в целом, и во внешнеэкономической политике, в частности, Внешнеэкономическая политика ориентируется преимущественно на свободную торговлю, как правило, в развитых странах, достигших высокого уровня конкурентоспособности, и в странах, где ввозимая продукция не конкурирует с внутренним производством или является сырьем для значимых отраслей.

России, осуществляющей коренную трансформацию экономической системы, разумная протекционистская политика необходима. Результатами реформирования внешнеэкономической сферы в первые годы рыночных преобразований в России явились незащищенные экономические границы страны, через которые хлынули на Запад сначала сырьевые ресурсы, а затем и российские капиталы. Массированное использование на первых порах российскими производителями цен, заниженных по сравнению с мировыми, имело своими последствиями установление по ряду важнейших позиций российского экспорта антидемпинговых процедур, действующих и в настоящее время.

Центральной проблемой внешнеэкономической политики является увязка открытости экономики с требованиями национальной безопасности. Это предполагает, что дальнейшая либерализация внешнеэкономической деятельности должна быть тесно увязана с концепцией национальной безопасности России с тем, чтобы не допускать опасной зависимости от внешнеэкономических факторов при реализации курса на стабильный рост и структурную перестройку отечественного производства.

В ходе глобализации мировой экономики возросла вероятность неблагоприятного воздействия внешних факторов на отечественное хозяйство, необходимость обеспечения экономической безопасности страны.

Единого понимания сущности экономической безопасности нет, исследователи определяют ее критерии и систему показателей.

Для переходного периода определяющим выступает разработка пороговых значений по следующим критериям:

объем ВВП, за пределами которого невозможно самостоятельное экономическое развитие страны на современном конкурентно-способном базисе, инвестирование и финансирование основных сфер деятельности, т.е. способность экономики к расширенному воспроизводству;

удельный вес в промышленности высокотехнологичных, обрабатывающих отраслей, в том числе наукоемких;

удельный вес импорта во внутреннем потреблении;

уровень жизни основной массы населения (черта бедности);

воспроизводство природно-экологического потенциала;

объемы государственных материальных, золотовалютных и финансовых резервов.

При выходе за эти предельные значения могут возникать препятствия нормальному ходу воспроизводства, складываться негативные тенденции.

К "Концепции национальной безопасности Российской Федерации" (Указ Президента РФ от 17 декабря 1997 г. № 1300) отнесены:

тенденция к превращению России в топливно-сырьевую периферию развитых стран;

усиление импортной зависимости;

утечка капитала;

рост государственного внешнего долга;

чрезмерная открытость экономики.

Пороговым уровнем безопасности многие специалисты считают долю импорта во внутреннем потреблении 30%, в том числе по продовольствию - 25%.

Применительно к внешнему долгу государства для характеристики уровня экономической безопасности используют два показателя; отношение величины задолженности к экспорту товаров и услуг и коэффициент обслуживания долга (отношение выплат по долгу к экспорту товаров и услуг).

Критической величиной первого показателя считается уровень размером 300%, второго - 25%.

Точное определение "бегству" капитала дать трудно. Уход капитала за рубеж считается нормальным явлением в странах с рыночной экономикой. Утечка капитала происходит в те страны, где находится более прибыльное применение. Существует нелегальный вывоз капитала из страны в различных формах - невозврат экспортной выручки, оплата фиктивного импорта товаров и услуг, контрабанда, ценовые манипуляции и т.п. Накопление наличной иностранной валюты в стране правомерно также относить к "бегству" капитала.

Масштабы угроз экономической безопасности России таковы, что необходима разработка эффективных механизмов их предупреждения.

Цели и задачи вступления во Всемирную Торговую Организацию (ВТО)

Участие России в мировом товарообмене упало до уровня более низкого, чем необходимо для интеграции в мировую экономику. Россия - экспортирующая страна, но совокупная доля страны в мировом товарном экспорте составляет лишь 1,6%, в импорте - 0,6%. По объему экспорта Россия далеко отстала от развитых стран Запада и уступает малым государствам Европы (Швейцарии, Австрии, Дании). Доля США, Германии, Японии в мировом экспорте составляет 13%; 8,9% и 8% соответственно.

Сырьевая ориентация экспорта усилилась не только из-за сокращения внутреннего спроса, но и в силу переноса центра тяжести во внешней торговле на западные рынки, где страна пока еще может конкурировать минерально-сырьевыми товарами (прежде всего нефтью и газом). Что касается гражданского машиностроения, сельского хозяйства, пищевой, текстильной промышленности, они за время реформ не смогли вступить в международную конкурентную борьбу, потеряв традиционные рынки.

Экспорт сырьевых ресурсов стал стабилизирующим фактором кризисной российской экономики в период рыночных преобразований. Экспорт оказывает существенное воздействие на финансовую стабилизацию страны. Вместе с тем позитивная роль экспорта как макроэкономического стабилизатора проявилась как фактор поддержания объема ВВП, но не его отраслевой структуры.

Российская экономика с утяжелевшей за время реформ отраслевой структурой слабо использовала положительный эффект либерализации внешней торговли для переориентации своих ресурсов на прогрессивные направления экспортного производства.

Общая теория управления.

Закономерности управления социально-экономическими системами Управленческие отношения - это отношения верхов и низов, начальников и подчиненных. Методы управления, являющиеся инструментом воздействия субъекта на объект и одновременно способом их взаимодействия. Постановка вопроса о методах управления - это постановка вопроса об управленческих взаимоотношениях структурных подразделений системы управления.

Существует 3 вида методов управления.

1) командный;

2) экономический;

3) социально-психологический.

1) Метод командный. Используемые механизмы:

Административные: приказ, распоряжение, указание. Нормативные: закон, положение, инструкция, план, спущенный сверху и обязательный для выполнения. Экономические: процент выплачиваемой прибыли, цена продукта (назначенная), зарплата (назначенная), материальные санкции, установленные сверху. Социально-психологические: выговор, объявленный в приказе, награждение грамотой по распоряжению руководства, благодарность в приказе, план социального развития коллектива и мероприятий по его реализации.

2) Метод экономический. Механизмы: договорной процент отчисляемой прибыли, договорная цена продукта, договорная зарплата, материальные санкции, предусмотренные договором.

3) Социально-психологический метод. Механизмы также договорные: убеждение, критика, информирование, выступление руководителя перед людьми.

При командном методе управления - отношения субъекта и объекта - власти и подчинения. Основные достоинства метода:

1) обеспечивается единство воли руководства в достижении цели;

2) не требует крупных материальных затрат;

3) в малых организациях оперативно достигаются цели и обеспечивается быстрая реакция на изменение внешней среды. Недостатки метода следующие:

1) подавляется инициатива, творческая работа;

2) отсутствуют действенные стимулы труда и могут возникать антистимулы;

3) в крупных организациях: а) менеджеры не заинтересованы в повышении компетентности, поэтому она в дефиците; б) обюрокрачивается аппарат управления; в) требуется громоздкая система контроля.

Экономические методы управления - отношения субъекта и объекта - договорные - товарно-денежные. Характеризуются:

1) свободой субъекта и объекта, достаточной для реализации их интересов в договорном процессе;

2) выполнение договорных обязательств. Достоинства метода: стимулируется проявление инициативы, реализуется творческий потенциал работников на основе удовлетворения материальных потребностей. Недостатки: остаются неудовлетворенными многие потребности, лежащие вне сферы материального интереса, что снижает мотивацию.

3. Социально-психологические методы - управленческие отношения субъекта и объекта договорные без материальной основы. Условия реализации: одна из сторон инициирует договорной процесс, вторая не отвергает его. Достоинства метода:

1) включаются механизмы трудовой мотивации, не связанные с удовлетворением материальных потребностей;

2) практически не требуются материальные затраты. Недостатки:

1) не используются стимулы, опирающиеся на материальные потребности людей;

2) трудно прогнозировать результаты.

Когда руководитель решат вопрос о выборе системы методов управления, то это называется стилем руководства - форма, манеры, правила, приемы. Стиль управления - выбор системы методов. То, как руководитель сочетает методы в систему, определяет стиль его управления. Методы и стиль связаны между собой, как содержание и форма. Содержание (метод) отчасти влияет на форму (стиль), а форма изменяет результаты метода. Плохим стилем руководства можно загубить самый замечательный метод.

Типовые индивидуальные стили руководства представляют собой модели, где собраны определенные черты стиля. Различают 3 типовых индивидуальных стиля руководства: авторитарный, демократический, пассивный. Эти стили являются теоретическими конструкциями, нет руководителя, который в полной мере воплощает тот или иной тип. Классификация стилей руководства и их анализ позволили разработать рекомендации, с помощью которых руководитель может выбрать свой индивидуальный стиль и управлять им.

2. Современное состояние и тенденции развития российского менеджмента.

Менеджм - управление социально-эк-ми системами. Управление - процесс целенаправленного воздействия для достижения поставленных целей. Менеджм и управление слова - синонимы. Менеджм - процесс планирования, организации, мотивации и контроля необходимых для постановки целей, а затем для их достижения. Менедж - особый вид деятельности, превращающий неорганиз. толпу в эффективную, целенаправленную и производственную группу. Менеджмент - управление в условиях рынка, рыночной экономики В науке современного М. Выделяются следующие черты:

1. Системный подход к управлению - состоит в следующем - предусматривает принятие решений на основе учета важнейших обстоятельств и возможных приемов воздействия в их взаимодействии;

2. Ситуационный принцип управления - утверждает отсутствие рецептов, годных на любой случай. Признает существование принципиальных подходов к управлению. Требует принятия конкретных решений только в связи с конкретной ситуацией;

3. Определяющая роль организационной культуры - формы деятельности и нормы поведения, сложившиеся в деловой практике и сознании работников. Она опирается на систему ценностей, принятых в организации.

4. Механизация и автоматизация управленческого процесса - представляет собой внедрение механических устройств в управленческий труд: компьютеров, современных средств связи, множительных аппаратов и другой оргтехники;

5. Демократизация управления - проявляется в активном участии рядовых работников в управлении производством на основе подачи предложений, участии в работе кружков качества, оказании помощи менеджерам при коллегиальных формах подготовки решений.

6. Интернационализация М. - означает усиление роли интернационального фактора в управлении организацией по причине растущего межгосударственного разделения и кооперации труда, а также обостряющейся международной конкуренции.

3. История развития теории и практики менеджмента, его основные школы Как наука М. Появилась 100 лет назад, а в начале века Ф. Тейлор сформулировал и опубликовал принципы управления. Школы М.:

1) школа научного управления (рационалистическая школа) 1885-1920 - Тейлор, Гилберт, Гаитт. Основной принцип, главная идея - рационализация труда в трудовом производстве плюс материальная заинтересованность рабочих ведут к повышению производительности труда;

2) административная (поведенческая) школа - 1920-50 г. г. - А. Файоль, Урвик, Вебер. Основная идея - существуют “универсальные” принципы управления, применение которых гарантирует успех в любой организации;

3) школа человеческих отношений (1930-50г. г) Мейо, Фоллетт, Мслоу - для эффективного достижения целей организации необходимо и достаточно наладить межличностные отношения между работниками;

4) поведенческая школа (1950-настоящее время), представители - Арджирис, Лайкерт, Мак-Грегир, Блейк - “эффективность достижения целей организации требует максимального использования человеческого потенциала на основе данных психологии и социологии;

5) количественная школа (1950-настоящее время) - Винер, Акофф, Берталанфи - оптимальные управленческие решения ищутся с помощью компьютеров на основе использования математических моделей ситуации.

Так сформировалась современная наука, применение принципов которой на практике приносят повышение эффективности производства. Символический ключ М. “цели человек-эффективность”. Золотое правило М.: “эффективный М., обеспечивающий выживание и успех в условиях рыночной конкуренции, требует ориентации на человека: во внешней среде - на потребителя, во внутренней - на персонал"

В науке современного М. Выделяются следующие черты:

1) системный подход к управлению;

2) ситуационный принцип управления;

3) определяющая роль организационной культуры;

4) механизация и автоматизация управленческих процессов;

5) демократизация управления;

6) интернационализация М.

4. Современные модели менеджмента. Особенности японской и американской моделей Большинство работ по исследованию моделей руководства принадлежит американцам. В японском менеджменте кроме значительной национальной специфики ничего принципиально нового обнаружено не было. Американцы признают авторитарный и демократический стили, но вместо пассивного говорят о либеральном, который можно понимать как смесь демократического и пассивного. Американская трактовка стилей в корне отличается от наших моделей. Российская концепция состоит в понимании несоответствия между типовыми моделями и конкретным стилем руководства. Американцы стараются создать модели, однозначно отражающие реальность и в результате приходят к континууму стилей, поскольку практика показывает бесчисленное множество вариантов. Дальнейшие разработки американских специалистов привели к созданию ситуационных моделей, представляющих собой попытки связать стиль с ситуацией. Примером может служить “Управленческая решетка Роберта Блейка и Джейна Мутона”.

1. *Поведенческая модель*, в основе которой поведение руководителя. Структура модели:

1) авторитарно-либеральный континуум - это простейший способ моделирования стилей, не нашедший практических предложений.2) Авторитарно-демократический континуум Лайкерта - попытка увязать модель с реальностью путем введения черт автократии и демократизма.3) Континуум “Человек-задача" Лайкерта. Эта модель выражает предпочтения, отдаваемые менеджерами производственным задачам или человеческим отношениям.4) Управленческая решетка Блейка и Мутона - это двухмерная модель, которая выявила 5 различных стилевых ситуаций.

2. *Ситуационная модель*, опирающуюся на характер ситуации. Примеры:

1) модель Фидлера. В этой модели учитываются факторы ситуации - взаимоотношения руководителя с подчиненными; привычность производственной задачи, четкость ее формулировки и структурированность; должностные полномочия руководителя.2) Модель Митчела и Хауса: в ней учитываются следующие ситуационные факторы - внутренние психические качества подчиненных; характер решаемых производственных задач.

3. *Модель Херси и Бланшара* - учитывается 1 фактор - “зрелость" (правосознание) исполнителей.

4. *Модель Врума и Иеттона*, в которой учитывается 7 ситуационных факторов, определяемых только применительно к решению конкретной задачи.

Модели менеджмента США: 1) Краткосрочный найм на работу. 2) Оплата труда по индивидуальным качествам и результатам. 3) четкое описание рабочего задания. 4) Индивидуальная ответственность. 5) В зависимости от должности определяется задание. 6) Акцепт на эффективность и результат. 7) Индивидуальное решение. 8) Управление сверху вниз. 9) Специализированная программа повышения квалификации. 10) Вербовка зрелых сотрудников и новых выпускников вузов. 11) повышение внимания к текущим результатам.

Модели менеджмента в Японии: 1) пожизненный найм на работу. 2) Оплата труда по старшинству. 3) Не четкое описание рабочего задания.4) Коллективная ответственность. 5) Нет зависимости от должности и заданием. 6) Акцепт на координацию и сотрудничество. 7) Коллегиальное решение. 8) Управление снизу вверх. 9) Обучение без отрыва от производства.10) Вербовка новых выпускников вузов. 11) Долгосрочная ориентация на пр-во.

Социальная ответственность и этика бизнеса: эволюция концепций и моделей Менеджеры должны обладать определенными качествами, знаниями и навыками, отвечающими задачам, характеру и содержанию своего труда. Исследователи выявляют их путем анализа работы менеджеров-практиков или на основе заключения экспертов. В результате получают квалификационную модель руководителя. Существуют различные модели, например модель "трижды-семь", разработанная Михайловым Я.В. Она содержит 3 уровня по 7 требований.

*1 уровень* - важнейшие требования, определяемые функциональным содержанием управленческого труда. Задаются качества М., без которых невозможен успех работы*.2 уровень* включает основные сервисные требования, которые носят обслуживающий характер по отношению к функциональным требованиям.3 *уровень* объединяет сервисные требования меньшей значимости по сравнению с основными.

Квалификационная модель менеджера “Трижды семь”

1. Функциональные требования:

1.1 *Понимание людей*. Психологическая интуиция - умение понять психические свойства и состояние личности. Психологический такт - умение найти нужную форму общения. Коммуникабельность, понимаемая как способность к поддержанию контактов и связей.1.2 *Качества лидера*. Способность понять, выразить и отстоять интересы людей. Желание брать ответственность на себя. Способность неформально влиять на окружающих.1.3 *Знание основ современного М. и умение применять их на практике*. Грамотный выбор стиля руководства. Эффективная мотивация. Умение организовать подготовку и принятие решений.1.4 *Компетентность*. Знание специальных вопросов, определяемых профилем и спецификой работы организации. Знание основ трудового и хозяйственного законодательства.1.5 *Способность предвидеть развитие событий*.1.6 *Умение ставить цели*. (необходимо для планирования).1.7 *Способность организовать взаимодействия и наладить оптимальный контроль. (*для рационального разделения труда, для выбора способов контроля).

2. Сервисные основные требования:

2.1 *Ясно осознаваемые и четко сформулированные личные цели, связанные с личной жизнью и работой.* Осознание целей позволяет менеджеру судить насколько важно для него то, что он делает, как вписывается работа в стратегию его жизни. Это формирует его мотивацию, способствует последовательности и основательности в решениях. Менеджер не способный прояснить личные цели не сумеет грамотно ставить цели перед коллективом.

2.2 *Стремление к совершенствованию себя и организации в противовес чувству самодостаточности, самоудовлетворения, успокоенности*. Проявляется в непрерывном поиске резервов, стремлении к обоснованным нововведениям.

2.3 *Энергичность, инициативность, решительность и настойчивость в достижении целей*. Качества, необходимые в связи с тем, что менеджер в своей работе встречает не только поддержку, но и сопротивление, которое приходится преодолевать.

2.4 *Владение стратегией эффективного мышления*. Имеется в виду способность концентрироваться на главном, выявлять существенное, отбрасывать второстепенное.

2.5 *Эффективное использование времени как синтетический показатель уровня организации труда*.

2.6 *Нравственные качества адекватные уровню морали, господствующей в коллективе*, в том числе: единство слова и дела, требовательность к себе и другим, непримиримость к недостаткам, но терпимость к людям, забота о персонале.

2.7 *Здоровье физическое и психическое достаточное для обеспечения требований к менеджеру.*

3. Сервисные дополнительные

3.1 Личная организованность и высокая культура собственного труда, умение распределить силы.

3.2 Объективность и реализм оценки событий в сочетании со стремлением знать мнения других.

3.3 Гибкость, понимаемая как способность быстро перестроиться, отказаться от неэффективной стратегии и тактики.

3.4 Способность сохранять самообладание в непредвиденных ситуациях.

3.5 Способность находить необходимую информацию.

3.6. Знание технических возможностей современной оргтехники.

3.7. Способность коротко и ясно говорить о деле.

6. Менеджеры в организации, Категории менеджеров, их роли и задачи. Портрет "эффективного менеджера".

Осн. ф-ции менеджера.

Анри Файоль в качестве существенных (основных) ф-ций руковод-лей (м-ров) - "группы операций" - выделил следующие: технические, коммерческие, финансовые, страховые, учетные и административные. Особое внимание мен-ры должны уделять административной ф-ции, в состав кот.А. Файоль вкл-л управление. Управление состоит из предвидения, организации работы, рапорядительства, координирования (координации) и контроля. Данные эл-ты (по Файолю) стали основой для развития взглядов в менеджменте на основные ф-ции мен-ров.

Целесообразный и обязательный содержательный состав основных ф-ций мен-ров м. б. ограничен четырьмя: - планирование (прогнозирование, цели и стратегия, программа действий, сроки выполнения, бюджеты и источники финансирования, политика и порядок поведения на рынке), организация (структурирование фирмы, распределение обязанностей и передача полномочий, взаимоотношения подразделений и групп), - оперативное руков-во (порядок принятия управленческих решений, коммуникационные отношения, содержание мотиваций, воспитание личности) контроль (стандарты для оценки результатов, измерение результатов, оценка рез-тов, корректировка).

Все менеджеры принадлежат к условным уровням пирамиды менеджеров: Менеджеры, занимающие свое строго иерархическое место в пирамиде менеджмента, называются линейными менеджерами. Кроме линейных менеджеров на каждом предприятии есть так называемые функциональные менеджеры. Функ. мен-ры работают в финансовом, маркетинговом, кадровом подразделениях, складском хоз-ве.

Линейные мен-ры считаются специалистами высшего класса, поэт. их проф. подготовку принимают за "эталонную". Функц. мен-ры занимаются не только личной исполнительской работой, но и организуют работу исполнителей-подчиненных. Общее в подготовке:

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

Low managers занимаются:

1) минимизация издержек по вверенному участку работы, 2) обучение или наставничество исполнителей на конкретном месте работы. Middle managers:

1) Продажа. Задача - лучше продать свой товар. 2) Получение большей прибыли путем экономизации и продаж. 3) Расширение клиентов. 4) Оптимизация коммуникаций и информаций по фирме. 5) Оптимизация делопроизводства. 6) Оптимизация нормативной базы. Top managers:

1) Стратегия (определение того, чем фирма, предприятие, корпорация будет заниматься в дальнейшем и в каком объеме), планирование более, чем на 10лет. 2) Выживаемость. 3) Кадры, их квалификация, качество, оптимальность кадрового состава.

Так сформировалась современная наука, применение принципов которой на практике приносят повышение эффективности производства. Символический ключ М. “цель человека - эффективность”. Золотое правило М.: “эффективный М., обеспечивающий выживание и успех в условиях рыночной конкуренции, требует ориентации на человека: во внешней среде - на потребителя, во внутренней - на персонал". В науке современного М. Выделяются следующие черты:

1) системный подход к управлению;

2) ситуационный принцип управления;

3) определяющая роль организационной культуры;

4) механизация и автоматизация управленческих процессов;

5) демократизация управления;

6) интернационализация М.

7. Планирование в менеджменте. Виды и назначение планов.

Планирование - деятельность по выработке и принятию управленческого решения определяют перспективы развития и будущее составление системы производства как субъекта и объекта управления. Усиливает темпы роста производства, вскрывает дополнительные ресурсы, материальные источники, требуют применения передовых методов и форм воздействия на весь производственный организм. План предусматривает цели и задачи; пути и средства; ресурсы необходимые для достижения поставленных задач; пропорции; организация выполнения плана и контроль.

Виды планирования. Стратегическое планирование - попытка взглянуть в перспективе на основополагающие составляющие организации, оценить тенденции в ее окружении, определить поведение конкурентов. Действия, направленные на выполнение стратегических целей (масштабные проблемы). 5 лет. Тактическое планирование - тактические цели (частные проблемы), поддержка стратегических планов. Определяет промежуточные цели на пути к достижению стратегических целей и задач. Оперативное планирование. В оперативных планах стандарты деятельности, описание работ вписываются такую систему, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации. Менеджер разрабатывает повседневную тактику, чтобы обеспечить правильность всех действий, определить слабые и сильные стороны функционирования организации. Текущие вопросы.

"Пл-е" сост. из:

1) прогнозирование, 2) цели и стратегия, 3) программа действий, 4) сроки выполнения, 5) бюджеты и источники финанс-я, 6) политика и порядок поведения на рынке. Ф-ция "план-е" требует обязательного наличия резерва времени, как и "орг-ция".

Элементы ф-ции следует осуществлять последовательно. 1. Прогнозир-е - из сложнейших элементов планир-я, основанное на своих специфич. методиках, матем. аппарате и спец. методиках; это выявление совокупности тех факторов, кот. могут стать противодейств-щими в достижении целей и, наоборот, способствующими достижению их. 2. Прогноз-е необходимо для достижения постав. целей и избранных стратегий. Оно д. б. четко целенаправл. и строго структурир-ным, в этом случае оно позволяет эффективно использовать его результаты. Прогноз-е д. ограничиваться: продолжительностью по срокам, четкостью направления и масштаб-ом анализа. 3. Программа действий - определить кол-во шагов для достижения цели с учетом их состава и сложности; необходимо обосновать каждый вид программы и предложить пути и методы для их реализации.4. Сроки устанавливаются для выполнения отдельн. работ, целых этапов и плана в целом. Важно обосновать время реализации 5. Бюджетирование - любой план требует реализации затрат как по этапам, так и в целом; предопределяются источники финанс-я. 6. Заверш. этап - разработка политики поведения отд. сотрудников, групп в ходе реализации плана и установка процедуры данной политики. Необх. учитывать сущ. корп. культуру фирмы, чтобы политика не противоречила ей.

Бизнес-план предприятия: назначение, структура, содержание Бизнес-план выступает как объективная оценка собственной предпринимательской деятельности фирмы и в тоже время необходимый инструмент проектно - инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка. В нем характеризуются основные аспекты коммерческого предприятия, анализируются проблемы, с которыми оно столкнется, и определяются способы их решения. Следовательно, бизнес-план - одновременно поисковая, научно - исследовательская и проектная работа.

Целью бизнес - плана может быть получение кредита, или привлечение инвестиций, определение стратегических и тактических ориентиров фирмы и др.

Бизнес -план предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием, независимо от его функциональной ориентации:

организационно - управленческая и финансово - экономическая оценка состояния предприятия;

выявление потенциальных возможностей предпринимательской деятельности, анализ сильных и слабых его сторон;

формирование инвестиционных целей на планируемый период.

В бизнес-плане обосновываются:

общие и специфические детали функционирования предприятия в условиях рынка;

выбор стратегии и тактики конкуренции;

оценка финансовых, материальных, трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия.

Бизнес - план дает объективное представление о возможностях развития производства, способах продвижения товара на рынок, ценах, возможные прибыли, основных финансово - экономических результатах деятельности предприятия, определяет зоны риска, предлагает пути их снижения. Бизнес - план используется независимо от сферы деятельности, масштабов, собственности и организационно - правовой формы компании. В нем решаются как внутренние задачи, связанные с управлением предприятием, так и внешние, обусловленные установлением контактов и взаимоотношений с другими фирмами и организациями.

Заказчиком бизнес - плана являются юридические и физические лица, осуществляющие предпринимательскую и инвестиционную деятельность, условия и результаты которой анализируются и прогнозируются в бизнес - плане. Разработчиками бизнес - плана выступают фирмы, специализирующиеся в области маркетинговой деятельности, проектирования, авторские коллективы, отдельные авторы.

При разработки бизнес - плана подлежат взаимному учету интересы всех участвующих сторон:

заказчика (клиента) бизнес - плана, являющегося самостоятельным инвестором и использующего привлеченный капитал посредством акционирования, займ, выпуска облигаций и т.п.;

муниципальных органов, определяющих потребности и приоритеты в строительстве объектов в соответствии с общей концепцией развития, формирующих проектное задание, рассматривающих заявки и оформляющих соответствующие документы (например, землеотводные), планирующих налоговые поступления в бюджет, участвующих в надзоре за реализацией;

подрядных фирм, детализирующих концепцию бизнес - плана, осуществляющих технические изыскания, проектирование, составление сметной документации, авторский надзор за строительством, монтажом оборудования, запуском теологического процесса и т.п., сдачу объекта заказчику;

потребителя, использующего продукцию или услуги.

План бизнеса используют и как инструмент проведения деловых переговоров. При подготовке плана предприниматель должен конкретно указать, что он хочет получить от заимодавца или инвестора, но и ясно показать, что он готов отдать.

Понятие миссии и целей организации. Классификация целей. Иерархия целей организации.

Каждая компания, вне зависимости от ее размеров, должна иметь определенные цели, отличные от получения прибыли, цели, которые оправдывают ее существование. Она должна иметь признание в обществе. Если руководитель понимает эту миссию, он сможет довести ее до сознания служащих. Служащие должны знать, что работают не за “хлеб насущный", а на благо общества.

Миссия организации или ее предназначение, социальная ориентация, определяется ее владельцем до начала хоз. деятельности. По мере активизации деятельности миссия может слегка изменяться. Например, миссия фирмы IBM - предоставление услуг всем странам с целью удовлетворения их потребностей в ЭВМ. В этом случае миссия охватывает широкий спектр деятельности, ориентированный на увеличение объемов производства ЭВМ, услуг, предоставляемых в этой области. Однако при этом предусматривается удовлетворение нужд определенной категории потребителей.

Система целей фирмы включает принципы, духовные ценности, долгосрочные цели. Все это декларирует миссию организации в обществе. Принципы следующие: 1) Рост фирмы благодаря взаимной выгоде для фирмы и потребителей. 2) Получение прибыли благодаря взаимной выгоде фирмы и потребителей.

*М - осн*. общ. цель, четко выраж. прич. сущ-я орг., смысл.Д. б. офиц. сформулир.1) Задача орг., что производить? 2) Для кого? 3) Как? (культура, тип раб) Детализир статус орг, обеспеч направл и ориентиры для опред целей и стратегий на разл. орг. ур-нях.

Цели орг.

*Цели-*это эталоны, критерии, идеал. предвосхищ. рез-тов дея-ти.

Понятие стратегии организации. Типы стратегий. Этапы реализации стратегии.

Стратегич. планир-е - предст. собой набор действий и реш-й, предпринятых рук-вом, кот. ведут к разработке специфич. стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь орг-ции достичь своих целей. Согл-но Питеру Лоранжу, процесс стр. планир-я явл. инструментом, помогающим в прнятии упр. реш-й. Его задача обеспечить нововведения и изменения в орг-ции в достаточной степени.

Точнее, он видит 4 осн. вида упр. деят-ти в рамках процесса стр. планир-я:

распределение ресурсов, адаптация к внеш. среде, внутр. координация и орг. стр. предвидение. Распред-е ресурсов - распределение орг. рес-сов, таких как фонды, дефицитн. упр. таланты, технолог. опыт. Адаптация к внеш. среде - компаниям необх. адаптир-ся к внеш. как благоприятн. возмож-тям, так и опасностям, выявить соотв. варианты и обеспечить эф-ное приспособление стратегии к окр. усл-ям. Внутр. координация - коорд-ция стр. деят-ти для отображения сильных и слаб. сторон фирмы с целью эф-ной интеграции внутр. операций. Осознание орг. стратегий - учиться на прошл. стр. реш-ях, на старом опыте. Стратегия - дельный всесторон. комплексн. план, предназнач. для того, чтобы обеспечить осуществ-е миссии орг-ции и достижение ее целей.

Виды стратегий:

1) стратегия низких издержек (суть издержек снизить издержки и максимизировать прибыль). Данная стратегия достигается за счет: - увеличение масштабов пр-ва, - упрощение дизайна, - сокращение аппарата управления и т.д. Рентабельность достигается благодаря V продаж. 2) Дифференциация (стратегия высокого качества) суть ее заключается в придании товару каких-либо отличительных св-в и кач-в, которые позволяют выделить данный товар. Рентабельность достигается благодаря установлению высокой цены. 3) Фокусирование (концентрация) суть данной стратегии заключается в выборе определенных сегментов и наиболее полное удовлетворение потребностей на этой нише. Проблема выработки и реализации стратегии заключается в том что не всегда получается, что четкая разработка и реализация стратегий гарантирует высокую эффективность функционирования орг-ции на протяжение длительного времени. Всегда существует возможность сбоя, т.к не возможно предвидеть все не благоприятные факторы.

Процесс стратегического *управл*ения, его структура и содержание основных этапов Стратегический менеджмент занимается стратегический виденьем будущего орг-ции. Объектом стратегического менеджмента является профф. деятельность менеджера орг-ции по ее адаптивному преобразованию, как в соответствии с изменениями внешней среды так и в соответствии со стратегическим виденьем.5 задач стратегического менеджмента:

1) Опр-е сферы сферы предпринимательской деятельности и формирование виденья того, в каком направлении следует вести орг-цию.2) Преобразование миссий конкретные, долгосрочные и краткосрочные в целевые показатели действительности.3) Разработка стратегий достижения намеченных показателей.4) Эффективная реализация и выполнение выбранной стратегии.5) Оценка действительности, критич. анализ ситуации и введение корректив в миссию, целевые показатели, стратегию реализации согласно реального опыта, изменяющихся условий. новых идей, возможностей. Содержание процесса стратег. менеджмента: 1) Миссии, цели, задачи. 2) Стратегический анализ (анализ внешней и внутренней среды). 3) выработка стратегий. Стратегия - это определенная программа действий, необходимая для успешного функционирования гос-ва. Она м. б.: корпоративной (стратегия включающая себя стратегии основных подсистем фирмы. и функциональная. 4) Реализация стратегий. 5) Стратегический контроль.

Основные методы стратегического анализа и их характеристика. Особенности матричных методов анализа Эф-ть работы мен-ров по упр-ю деят-ти фирмы зав. от их подготовки и ур. обоснованности методологии, используемой для реш-я проблем, т.е. от общ. принципов, подходов, методов и др. Системный хар-р мен-та доказан многими авторами. В кач-ве составляющих упр. воздействия можно рассматривать опред. ф-ции, составляющие из операций. Осн. ф-циями явл. планирование, орг-ция, оперативное рук-во и контроль. Осуществлять аналитич. и оптимизац. расчеты, опираясь на матем. аппарат и методы исслед-я операций при анализе "больших и сложных систем, к кот. относятся бизнес-системы и работа мен-ра. Доказана особн-сть и эф-ть использ-я методики комплексн. подхода к анализу сложн. систем в виде четырехшаговой послед-ти действий:

Шаг 1. Структуризация системы - анализируемая система делится на сост. части (элементы), имеющие технологич. или некот. иную самостоят-ть. Затем устанав-ся сущест-е между частями устойч. отн-й. Напр., добыча, доставка и хранение сырья, технолог. составляющие переработки сырья и превращение его в товарный продукт, упаковка, перевозка, продажа, послепродаж. обслуж-е, утилизация, а при необх-ти и более мелкие части этих элементов.

Шаг 2. Систематизация элементов - выявленные (структурир-ные) элементы и части системы группируются по каким-л. общим хар-рным признакам или критериям, а иногда и рейтинговой значимости в бизнесе (технологии). Напр, рассм-ся элементы, играющие осн., а затем вспомогат. роль, или послед-ть потребления разл. ресурсов.

Шаг 3. Хар-ризация элементов и системы - системированные структурн. элементы описываются (хар-ризуются) численными значениями (величинами). Напр., товар хар-ся параметрами размера, паспортными данными, гарант. сроком обслуж-я, ценой и др. Шаг 4. Оптимизация системы и элементов - в процессе оптимизации системы исполь-ся лучшие ее хар-ти и элементы. Напр., критерии себестоимости, время упр-я, кол-во исполнителей, объем расходы сырья и др. ресурсные показатели, улучшающие кач-во товара, его себестоимость, время его изготовления и др.

Микро - и макроокружение предприятия: основные составляющие. Цели и инструменты анализа внешней среды.

Характеристики организаций делят на 2 группы: в зависимости от внешней среды, окружающей организацию •уникальность внутренней среды организации. ВНЕШНЯЯ среда организации - все то, что окружает организацию в обществе экономики и природы. Факторов внешней среды множество, но они делятся на 2 группы:

1) Факторы косвенного действия (политика, состояние экономики, НТП, крупные междунар. события, общество и т.д.). 2) Факторы прямого действия (потребители, конкуренты, поставщики, государство законы, банки и др.). Характеристики факторов внешней среды: взаимозависимость, сложность, динамичность (быстротечность), неопределенность.

Осуществляя контроль за состоянием и развитием экономики, государство использует следующие методы:

Фискальные - управление экономикой посредством налогов и правительственных вмешательств, Монетарные - государство с помощью ЦБ контролирует предложение денег, прямое вмешательство - правительство посредством законодательства может контролировать бизнес, принимая те или иные хозяйственные решения. .

Внутренняя среда организации и ее составляющие. Анализ внутренней среды ВНУТРЕННЯЯ среда организации представляет собой совокупность людей (персонала), средств, интересов, объединенных для достижения поставленных целей. Она характеризуется следующими элементами:

1) ресурс

2) миссии и цели

3) организационная структура

4) технология

5) персонал

6) организационная культура. Ресурс организации - ценности, средства и люди, которыми располагает организация для достижения цели. различают следующие виды:

информационные

интеллектуальные

материальные

производственные

технологические

финансовые

людские

энергетические.

Внутренние переменные (внутр. среда) - ситуационные факторы внутри орг-ции. Не все внутр. переменные полностью контролируются менеджерами. К осн. переменным внутрифирменным эл-там во всех школах менедж-та относят цели, кадры, структуру, технологию, задачи. Структура орг-ции явл-ся весьма сложной логической системной взаимосвязью ряда структурных составляющих (подсистем). К основным следует отнести функциональную, орг-ную, управл-скую, информ-ную и кадровую составляющие. Часть подсистем имеет "вертикальную", а часть "горизонт." направленность (векторы "воздействующих" усилий). Целями наз. конкретное конечное состояние или желаемые результаты, кот-х хотят достичь члены орг-ции, работая вместе.

Всякий раз цели подразделений д. б. увязаны с целями орг-ции в целом. Задача - это работа или ее часть, кот.д. б. выполнена определенным способом в установленное время. Технология - любые ср-ва, с помощью кот. входящие в производство (в систему) ресурсы (элементы) преобразуются в выходящие. Технология может включать машины, механизмы и инструменты, навыки и знания персонала.

Технологии классиф-ся по различным признакам и критериям. Сущ-ют различные подходы к классиф-ции технологий: по объему производимой продукции, по последовательности и специфике технологии (посредничество, интенсивность). Персонал (кадры) вкл-ет руковод-лей и исполнителей. Особую роль играют руков-ли, кот.д.олжны уметь создавать такую кадровую систему и среду, которые могут обеспечить достижение целей орг-ции. Все внутр. Переменные (факторы) взаимосвязаны. Изменения хотя бы одного оказывает влияние на все другие факторы, поэтому рассматривать их необходимо в системе.

Совершенствование одного эл-та (фактора) в системе, как правило, не ведет к повышению эффективности всей системы в целом. Влияние финансов важно и велико, потому что этот фактор специфичен и требует специальной и особой подготовки менеджера. Значимее становятся маркетинговые исследования и использование руководителями лучших достижений и опыта различных школ менедж-та.

Организация как система и как объект управления. Основные законы теории организации.

ОРГАНИЗАЦИЯ представляет собой построение такой структуры предприятия, которая дает возможность людям работать вместе для достижения поставленных целей. Организационный процесс включает в себя следующие стадии:

1) Определение отдельных видов работ для достижения поставленных задач.

2) Оценка имеющихся трудовых ресурсов.3) Выявление степени ответственности и характера полномочий управленческого персонала.4) Определение специализированных видов деятельности.5) Оформление и утверждение должностных инструкций, положения структурных подразделений, схем и нормативов. При организации необходимо руководствоваться следующими необходимыми принципами:

специализация

пропорциональность (отделы должны быть соизмеримы между собой)

прямоточность (наикратчайший путь прохождения информации)

бесперебойность (ритмичность).

Организация составляет предмет и мир менеджера. Прежде чем управлять, нужно изучить объект управления. ОРГАНИЗАЦИЯ - объект, система, функция, объединение людей, процесс. Организация - деятельность людей, которая сознательно координируется для достижения общих целей. Под организацией, как объектом понимают фирмы, учреждения. Признаки организации:

наличие минимум 2 человек

наличие хотя бы 1 цели, которую принимают все члены организации

наличие членов группы, которые работают вместе для достижения общей цели. Классификация организаций:

1) По виду деятельности (производственные, учебные, исследовательские)

2) По формам собственности (частные, гос)

3) По размеру (малые, крупные)

4) По срокам деятельности (временные, постоянные)

5) По отношению к прибыли (коммерческие и некоммерч)

6) В зависимости от формализации (формальные и неформ).

Общие характеристики организаций. Типология организаций Характеристики организаций делят на 2 группы: •в зависимости от внешней среды, окружающей организацию •уникальность внутренней среды организации.

ВНЕШНЯЯ среда организации - все то, что окружает организацию в обществе экономики и природы. Факторов внешней среды множество, но они делятся на 2 группы:

1) Факторы косвенного действия (политика, состояние экономики, НТП, крупные междунар. события, общество и т.д.) 2) Факторы прямого действия (потребители, конкуренты, поставщики, законы, банки и др.). Характеристики факторов внешней среды:

взаимозависимость

сложность

динамичность (быстротечность)

неопределенность.

ВНУТРЕННЯЯ среда организации представляет собой совокупность людей (персонала), средств, интересов, объединенных для достижения поставленных целей. Она характеризуется следующими элементами:

1) ресурс 2) миссии и цели 3) организационная структура 4) технология 5) персонал 6) организационная культура. Ресурс организации - ценности, средства и люди, которыми располагает организация для достижения цели. различают следующие виды:

информационные

интеллектуальные

материальные

производственные

технологические

финансовые

людские

энергетические.

Классификация организаций:

1) По виду деятельности (производственные, учебные, исследовательские)

2) По формам собственности (частные, гос)

3) По размеру (малые, крупные)

4) По срокам деятельности (временные, постоянные)

5) По отношению к прибыли (коммерческие и некоммерч)

6) В зависимости от формализации (формальные и неформ).

Основные подходы к проектированию организаций. Специализация и кооперация. Централизация и децентрализация. Департаментализация Орг-ции, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫМИ. ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ - это такие орг-ции, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. В сильно децентрализ орг-циях управляющие среднего звена имеют очень большие полномочия в конкретных областях деят-ти.

Ha практике, однако, не встречается полностью централиз или децентрализ орг-ций. Любая орг-ция м б так названа лишь в сравнении с другими орг-циями или в сравнении с собой же, но в другие периоды. Говорят о степени централиз или децентрализ.

Центр.: большая часть полном. по прин. важнейш. реш. - у высш. рук-ва. Эфф. исп. персонала, выс. степень координац. и контроля за специализир. подразд, меньше опасн. что они будут развив. в ущерб орг. Отделы м. б. централиз. в раз. степени.

Децентр: прин. важ. реш. распред. по нижестоящ. ур-ням упр. Упр. сред. звена им. большие полном. в конкретн. обл. дея-ти - реш. прин. рук., кот. лучше знает проблему. Улучш. взаимод. и обмена инф. м/д рук. разн. ур., повыш. эфф-ти прин. реш, усил. мотивации рук. и их подготовки. Надо когда вокруг орг. динамич. рынки, конкур.; сама - диверсиф. продукц., быстро мен. технологии, увелич. масштабы Современный этап перестройки организационных структур управления фирмами, ориентированными на рынок и на создание структур стратегического менеджмента, приобретает форму поиска "золотой середины" между централизацией и децентрализацией властных функций.

Тенденции централизации и децентрализации в системах управления, в формах планирования и управления тесно связаны с производственно-хозяйственными характеристиками организаций и, в первую очередь, с их отраслевой структурой. Так, там, где производство тяготеет к одноотраслевому, однопродуктовому, где тесны связи между технологическими переделами и велики объемы производства, обоснованно применение функциональных централизованных систем управления. В этих системах ставка делается на четкое планирование и строгий контроль производственно-хозяйственной деятельности.

В многоотраслевых организациях, к которым относятся большинство крупных научно-технических и производственных комплексов, где разнообразны рынки сбыта и технологии производства, слабы внутрифирменные производственно-технологические связи, где требуются различные рыночные стратегии по каждой группе продукции и услуг, более целесообразна децентрализация в управлении. Она проявляется в широкой коммерческой самостоятельности стратегических подразделений фирмы и менее жестком контроле со стороны высшего руководства, который в основном осуществляется по финансовым результатам.

Таким образом, желание найти приемлемые соотношения между централизованным и децентрализованным управлением приводит к необходимости создать систему стратегического управления, которая характеризуется централизованной разработкой стратегии и хозяйственной политики и децентрализованным оперативным управлением.

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА - форма общественного разделения труда между различными отраслями народного хозяйства и внутри отраслей и предприятий на различных стадиях производственною процесса. Существуют следующие виды Спец.: предметная (выпуск конечного продукта), подетальная (выпуск отдельных деталей для производства готовой продукции), технологическая (С отдельных стадий технологического процесса).

КООПЕРАЦИЯ - добровольное организационно оформленное объединение для совместной работы в различных областях экономической и т.п. деятельности, основанное не паевом участии.

Понятие организационной структуры, ее типы и виды Организационная структура менеджмента - это совокупность элементов, звеньев, ступеней управления и их взаимосвязь и соподчиненность, которые служат для достижения поставленных целей. Основные принципы влияющие на орг. структуру:

1) Разделение труда (специализация) - в соответствии с этим принципом все работники выполняют ту работу, в которой они более квалифицированы.

2) Иерархия (директор→ зам. директор→начальник цеха→мастер→рабочий) данная цепь описывает отношение прав и ответственностей, объединяющее руководителей и подчиненных связями, которые охватывают всю орг-цию.

3) Единство распорядительства - каждый работник орг-ции ответственен перед одним начальником

4) коммуникационные каналы - отражает функциональные связи. Приказы, распоряжения идут сверху вниз, а вся остальная инфа наоборот.

5) Структурное деление - большим коллективом управлять сложно, если его не разбить на небольшие группы.

6) Иерархические уровни - схема орг. структуры орг-ций показывает уровни управления, существующая в ней дополнения в цепи команд и отношение отчетности.

*ОС -* это состав (специализация), соподчиненность и взаимосвязь управленч. подразд. орг-ии.Д. б. ориент. на реализ. стратегии. Рац-сть построения ОС опр-ся оптим. сочетанием, содерж. и кол-вом внутр (больше) и внеш связей орг. Принципы:

1) направл. на достиж. целей (реализ. с пом. уст. прав и ответств-тей каж. упр. звена за достиж. пост. перед ними задач)

2) перспективность (реш. не т. текущ. вопр., но и страт. на буд. Служба страт. упр)

3) спос. к развитию

4) согласов. интересов (ввести соц. и юр. службы, мех-м для примир. противоречий)

5) индивидуализац. (д. б. рекомендат., ориентирующ)

6) экономич. (ОС д. спос. рационализац. упр-ия, пост. соверш. и анализ. ОС) Методы:

1) Разд. по функц. - каж. упр. е-ца вып. св. ф-ии в масшт. всей орг.

2) Разд. по произв продукц. - каж. упр. е-ца специал. на опр. товаре или группе тов., услуг. Для орг. с разл. продукц., с исп. разнообр. сырья и оборуд.

3) Распред. по группам потребит. - -спец. на опр. группе потреб. и соущ. необх. ф-ии. Эфф. сбыт гот. прод., позвол. набир. спец-ов, координир. действ. в пред. одной е-цы.

4) Разд. по этапам пр-ва.

5) Разд. по рабочим сменам - админ. каж. смены им. св. ф-ии и программу раб., кот. зав. от специф. условий работы смены и предъявл. требований

6) Разд. по регионам - с уч. местн. усл., без вмеш-ва центр. рук-ва

7) Комбинир. разд.

Послед-ть разраб. ОС:

1) Больш. гориз. блоки соотв. важнейш. напр. дея-ти (дея-ть по реализ. стратег)

2) Какие виды дея-ти апп/штабн.

3) Уст. различия полномочий разл. должностей (цепь команд) 4) Опр. должн. обяз-ти и поручить выполн. конкр. задач.

Бюрократич. орг. стр-ра Классич., традиц.

1) Четк. раздел. труда - появл. высококвалиф. спец-ов в должности.

2) Иерархия ур-ней упр.

3) Формал. правила, процедуры, стандарты

4) Формал. обезличенность.

5) Подбор кадров по дел. и професс. кач-вам.

6) Цепь команд.

Функционал. орг. стр-ра Департам.

1) Дел на звенья с четкой, конкр. задачей и обяз-тями.

2) Функц. блоки - фин., пр-ва, снабж., маркет.

3) Стимулир. дел. и проф. специализац.

4) Карьерн. рост

5) Улучш. кооперации в функц. областях.

Минусы: рост конфликтн. м/д подразд; цепь команд м. б. слишк. длинной. целесообр. для орг. с огранич. номенклат. продукц., действ. в стабил. внеш. усл, треб. реш. станд. упр. задач дивизионал. орг. стр-ра дел. на блоки

1) по видам т. и у. (продукт. стр) - орг. с шир. и постоян. ростом ассорт; диверсифик. прод; круп. Полном. по рук-ву пр-вом и сбытом перед.1 рук-лю, кот. отвеч. за продукт. Ему подч. рук-ли вторичн. служб. + четко - кто отв. за получ. прибыли, - дублир. ф-ий

2) по гр. потр-лей (ориен. на потреб)

3) по регионам (территориал) - по месту распол. подразд. снабж - сбыт.

Адаптивная орг. стр-ра 19. Организационная культура и ее элементы. Влияние организационной культуры на систему управления Орг. культура - сист. ценностей и предположения без доказательно принимаемых и разделяемых членами группы или орг-ции. Иногда орг. культура трактуется как философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования лежащие в основе отношений и взаимодействий, как внутри орг-ции, так и за ее пределами. Орг. культура проявляется в отношениях между людьми в организации. Уровни орг. кул-ры:

1) Символический (включает в себя те внешн. факты, которые можно воспринимать через чувства человека. 2) Под поверхностный на этом уровне изучаются ценности и верования разделяемые членами орг-ции, зависящего от желания людей. 3) Глубинный включает в себя базовые предположения, которые трудно осознать даже членами самой орг-ции без привлечения и изучения специалистов.

Орг. культура бывает: субъективная (сюда входят образцы, предположения, веры, ценности, ожидания, ряд элементов символики (истории, легенды) она служит основой формирования управленческой культуры) и объективная (это связано с окружением в орг-ции: само здание, удобства, комната приема). Содержание орг. кул-ры: сюда можно отнести 10 хар-к: осознание себя и своего места в орг-ции, коммуникационная сист. и язык общения, внешний вид и представления себя на работе, привычки и традиции, осознание времени отношения к нему и его использование, взаимоотношения между людьми, ценностные нормы, вера во что-то, процесс развития работника и его научение, трудовая этика и мотивирование.

Мотивация в системе менеджмента. Основные концепции мотивации и их содержание Стимулирование - побуждение человека к каким-либо действиям.

Мотивация - внутренний процесс побуждения человека к деятельности.

С помощью стимулирования мы управляем мотивацией.

В реальности существует множество стимулов и мотивов в одно и тоже время.

История мотивации. В Древности процесс стимулирования осуществлялся в форме "кнута и пряника". Позднее поняли, что мотивация - сложный процесс и стали использовать другие инструменты.

Теория Х и Теория У (по МакГрегору).

Теория Х: отношение руководителя к подчиненным. Работники плохие, их надо заставлять работать.

Теория У: человек тянется к работе, к ответственности, самоконтролю и инициативе.

Существуют два вида теории мотивации:

1. Содержательная - описывает различные виды и структуру потребности человека как основу его поведения.

2. Процессуальная - описывает процесс мотивации человека, не оценивая его потребности.

Основные содержательные теории мотивации.

1. Теория Маслоу:

Все потребности человека можно обобщить и представить в виде пирамиды, состоящей из пяти уровней потребностей людей:

1) потребности жизнедеятельности;

2) потребности безопасности жизнедеятельности, уверенность в завтрашнем дне;

3) социальные потребности принадлежности к какой-либо социальной группе, общение;

4) потребности в уважении, признании;

5) потребности в самовыражении, развитии, самореализации.

2. Теория МакКлеймонда:

Все потребности человека в организации можно поделить на три вида:

1) власть;

2) успех;

3) причастность.

3. Теория Герцберга:

Все факторы мотивации (стимулы) можно поделить на две группы:

1) факторы гигиены;

2) факторы мотивации.

Процесс мотивации. Внутренние и внешние стимулы. Построение системы мотивации на предприятии СТИМУЛ - внешний раздражитель, склоняющий к действию. МОТИВ - внутренняя психологическая причина, определяющая выбор направленности поведения, скрытая психологическая пружина, которая тормозит или раскручивает поведение человека. МОТИВАЦИЯ:

1) Внутренняя психологическая установка человека на действие с определенной активностью или бездействие;

2) В смысле СТИМУЛИРОВАНИЯ - настраивание работников на эффективную деятельность. ПОТРЕБНОСТЬ - субъективное ощущение недостатка в чем-либо. ИДЕЯ МОТИВАЦИИ: давать работнику возможность удовлетворять свои главные потребности за счет достижения целей организации.

Существуют 2 СПОСОБА МОТИВАЦИИ:

1) ПРИНУЖДЕНИЕ - не обеспечивает сильной мотивации, т.к человек выбирает меру активности исхода из минимальной достаточности, ибо единственная его цель - защититься от возможной неприятности, кроме того провоцирует агрессивность.

2) ПОБУЖДЕНИЕ - позволяет вызвать мощную мотивацию к желаемым действиям.

2 УРОВНЯ МОТИВАЦИИ:

1) Настраивание людей на ПЕСТОВАНИЕ ИНТЕРЕСОВ организации (Япония).

2) Настраивание людей на ЭФФЕКТИВНОЕ ВЫПОЛНЕНИЕ конкретных работ (Запад).

В результате реализации 1 уровня мотивации формируется корпоративное сознание персонала, когда люди понимают и принимают интересы фирмы как личные (Япония). Менталитет русского человека несет как социальную, так и индивидуальную, которая значительнее. Поэтому в России преобладает 2 уровень мотивации, хотя возможен и 1. Мотивация ради эффективности.

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ОТНОШЕНИЕ К ТРУДУ: "раб" - не подходит; "батрак" - составляет большинство; "слуга" (без напряга, в меру сил) - тоже годится; "старатель" - идеально для фирмы; "творец" - не подходит.

Внешняя мотивация - создана за счет внешних стимулов. Внутренняя мотивация - человек настроен на труд, считая, что иначе нельзя.

Ожидание - личный прогноз развития событий Мотивация к труду корректируется ожиданиями.

Содержание контроля как функции менеджмента. Задачи, основные виды и этапы контроля.

Контроль - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов. Контроль - это непрерывный процесс совпадающий в своем развитии с производственным циклом. Он включает 4 основных этапа:

1. Установка параметров, подлежащих контролю (стандартов).

2. Измерение параметров организации.

3. Обработка проведенных измерений.

4. Анализ результатов и внесение корректировок в работу.

Контроль необходим для борьбы с неопределенной ситуацией как внутренней так и внешней. Контроль предупреждает возникновение кризисных ситуаций. Контроль необходим и для поддержания успеха. Контроль эффективен тогда, когда он всеобъемлющ!

1. Контроль очень важен для успешного функционирования организации.

2. Без контроля начинается хаос и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможно.

3. Контроль необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше сем они станут слишком серьезными.

4. Контроль используется для стимулирования успешной деятельности.

5. Контроль необходим для борьбы с неопределенной ситуацией как внутренней так и внешней. Неопределенность: изменение законов, социальных ценностей, технологии, условий конкуренции и др.

6. Контроль предупреждает возникновение кризисных ситуаций. Функция контроля - это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

7. Контроль поддерживает все то, что является успешным в деятельности организации.

8. Широта контроля. Контроль должен быть всеобъемлющим.

Виды контроля:

1. Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работ. Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения.2. Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Объектом является подчиненные сотрудники.3. Заключительный контроль основывается на обратной связи.

Функции решения в процессе управления; типология управленческих решений Реш. - это выбор альтерн. прин. реш. - связующ. процесс, необх. для выполн. упр. ф-ий. Люб. реш. - разумн. компромисс. *Орг. реш.* - выбор, кот.д.ел. руководитель на каж. ур-не упр в соотв. с заним. им должн для обеспеч. достиж. целей орг. Запрогр. (рез-т реализации опр. послед-ти действий, число альтерн. огранич. и выбор д. б. сделанв пределах, зад. орг-ей. Повторяющ. сит-ции) Незапр. (новое, нетрадиц. реш, не связ. с изв. факторами). Интуитив. (выбор на осн. ощущений, что он прав) Осн. на суждении (выбор обусл. знаниями, опытом) Рационал. (выбор обосн. объектив. анализом).

Акт принятия управленческих решений является всегда прерогативой руководителя, но может осуществляться на разной основе.

Управленческое решение: *А) Единоличное:*

Сугубо единоличное без совета с людьми. По принципу - "я так решил"

Единолично-консультативное, по формуле - "мы тут посовещались и я решил"

*Б) Коллективное:*

На основе консенсуса всех заинтересованных лиц На основе компромисса всех заинтересованных лиц Путем голосования.

Процесс принятия управленческих решений, его структура и содержание

1) Диагностика пробл. Что мы б. считать Пр.? Пр: поставл. цели не достигн / сущ. возм-ть что-то улучшить. Уст. симптомы (низк. прибыльн., пробл. сбыта, кач-во, выс издержки, конфл). Избег. немедл. действий по снят. симпт: дойти до причины пробл, проанализ. вн/внеш релевантн. инф.

2) Формул. огранич. и критериев. прин. реш. /варьир. от сит. и рук-лей/ Огранич. д. б. соотнес. с ресурс. (нехватка работн., конкур., дорогост. технологии, этические огр) Критерии (стандарты) прин. реш. Фактор времени.

3) Выявл. альтернатив - всех действий, кот. м. устранить причины Пр. В идеале надо выяв. все альт, на практ. выбир. наиб. желат. вар-ты.

4) Оценка альт. Выявл. дост-в, недост. и возможн. последств, вер-ть осуществл. Кач/колич измерения.

5) Оконч. выбор. - альт. с наиб. благопр. последств. на долгосроч. перспект.

Процесс пр. реш. не заканч., пока ч/з обр. связь не б. засвидет. акт реал. реш. пр. благодаря сделанному выбору. РЕАЛИЗ. УПР. РЕШ. Коллективистск. упр. - рук. единоличн. прин. реш., послушн. исполнение; Рыночное упр. - в соотв. с з-нами рынка, воздейств. на перс. путем денег; Бюрокр. - реш. прин. вышестоящ. рук., возд. ч/з наказания и приказы; Демократ. - гл. рычаг упр. - закон, персонал -профессионалы; Диалоговое - гл. рычаг -знания, равноправ. уч-е всех субъ упр.

Факторы, вл. на процесс прин. реш.:

1) Личностн. ф. рук-ля, субъектив. оценка.

2) Культур: Европа - мягк. подход к подчин, Юкор - натиск силы, Яп - пред. фирме

3) Среда прин. реш.: определ. (изв. рез-т кажд. альт. реш), риска (вер-ть рез-та м. опред. с нек. достовер), неопред. (недост. инф)

4) Время

5) Инф. огранич. (получ. доп. инф. треб. денег и t)

6) негатив. последств. (побоч. эфф, соотнести с ожид. выгодой)

7) Взаимозавис. реш. (кажд. реш. треб. после. реш., поэтому надо выб. альт. кот. вносят наиб. вклад в достиж. целей орг)

Методы разработки и принятия управленческих решении Методы принятия управленческих решений:

1) Коллективно коллегиальные: или метод мозговой атаки, совместное генерирование идей, а затем принятие решения, Основное правило при данном методе все решения записываются без осуждающей критики. Этот метод делится на:

1) Метод Делфи (многоуровневая система анкетирования) 2) Метод принятия решения при помощи фокуса групп 3) метод принятия решения руководителем которое передается подчиненным и если есть замечания подчиненные указывают свои решения им.

2) Экон. математические:

1) Метод линейного программирования с помощью этого метода решаются следующие задачи:

а) Определение оптимального ассортимента выпускаемой продукции

б) Определение оптимальной загрузки оборудования

в) Оптимальное размещение нового предприятия

г) Транспортная задача

д) Модель теории массового обслуживания

Личность и организация. Основные теории поведения *человека* в организации. Личная эффективность

1) Личные источники а) сила личности - авторитет.

Она включает с одной стороны, что действия его соответствуют идеалам других, с другой стороны его действия - примером для других.

б) сила специалиста (эксперта).

2) организационные источники а) сила положения (должности).

б) сила ресурса (кладовщик - человек, который владеет ресурсами).

Лидер умеет эффективно сочетать все источники власти и владеть ими.

Стиль руководства - это форма воздействия руководителя на подчиненного, характеризует внешний рисунок поведения, но при этом через стиль руководства можно выделить глубинные основы поведения.

Лейдинг (немецкий ученый) нужен ситуационный подход.

1) авторитарный стиль управления характеризуется единоличным принятием решений руководителем и жесткой формой контроля за их исполнением;

2) демократический стиль характеризуется принятием решений руководителем и подчиненными и жесткой формой контроля за их исполнением как со стороны руководителя, так и со стороны группы;

3) либеральный стиль характеризуется самостоятельным принятием решений и контролем за их исполнением сам.

Организационные коммуникации и их виды. Основные элементы и этапы коммуникационного процесса Коммуникации - это процесс обмена информации между людьми. Классификация коммуникаций:

1) Внешние комм.: - между орг-цией и гос-вом, - между орг-цией и покупателями, - между орг-цией и поставщиками, - между орг-цией и конкурентами.

2) Внутренние: - руководитель и подчиненный, - руководитель и рабочая группа, - коммуникации между инстанциями, - коммуникации между подразделениями.

3) Неформальная коммуникации.

К. - обмен инф. Вкл. во все виды упр. дея-ти, связующ. процесс. К. - процесс связ. с межличн. и орг. общением при перед. инф. внутри орг., и при взаимод. с внеш. средой. Внеш: реклама (потребит), образ и имидж (обществ-ть), публ. баланса. Внутр: Вертик: инф. перед. с ур. - ня на ур-нь, сверху вниз - пост. задач, опред. приоритетов, обсужд. ожид. рез-тов, проблем повышения эфф-ти, вознагр., обуч. Гориз. для коорд. задач м/д подразд., гармониз. работы, формир. равноправн. отнош. м/д отделами. К: формал. (офиц) и неформал. (слухи, запланир. утечка), устн. и письм., различн. каналы. МЕЖЛИЧН. *Влияют*: восприятие, соц. установки (отнош. к др. группам, слоям, надо позитив. климат, атм. доверия), семантич. барьеры, невербал преграды, плох. обр. связь, неум. слушать. *Прич. искаж*. *комм.:* сознат. искаж. всилу пробл. межличн. хар-ра, фильтрация инф., сортир *Обмен. инф. м/д 2 и > людей, происх. когда 1 стор. предлаг. инф., а 2я - восприним.* Осн. цель - обеспеч. понимания инф. Эл-ты: ОТПРАВ-ЛЬ - генерир. идеи/собир. инф. и перед. ее. СООБЩ - инф. закодир. с пом. символов. КАНАЛ - ср-во передачи инф. ПОЛУЧ-ЛЬ - получ. и интерпретир. инф. Этапы:

1) Зарожд. идеи (формулир. идеи или отбор инф для сообщ)

2) Кодир. и выбор канала (канал д. соотв. типу символов кодир., идеи. Для надежн. - неск. каналов)

3) передача инф.

4) Декодир. (перев. символов отправ. в мысли получ.; эфф. если понимает так как задумано. Обр. связь - мен. местами - позвол. устранить шум /все что искаж. смысл/).

Управление развитием организации: основные подходы. Самообучающиеся организации.

Поведенческий подход к управлению создал основу для классификаций стилей руководства. Это подход, который сосредоточил свое внимание на поведение руководителя. Согласно поведенческому подходу эффективность управления определяется не личными качествами руководителя, а его отношением к подчиненным.

Стиль управления - выбор системы методов и приемов, которые использует менеджер при работе с подчиненными. От выбора стиля зависит авторитет руководителя. Стиль формируется под влиянием след. факторов:

1) от проф. подготовки.

2) от объективности и ответственности руковод.

3) Практический опыт работы или навыки

4) Жизненные установки и ценности

5) Псих. св-ва личности. Стиль управления должен удовлетворять основным требованиям:

1) обоснованное распределение полномочий и ответственности между отдельными звеньями и работниками аппаратного управления.

2) Поручения выполнения задач с учетом навыков подчиненных.

3) Внимательное отношение к подчиненным

4) Сплочение коллектива

5) Проявление воли и настойчивости при организации управленческих решений.

Автократический стиль управления, при котором менеджеры приказывают и не спрашивают мнение тех, кто выполняет приказы. Руководитель концентрирует власть в своих руках, единолично решает все вопросы, навязывая свою волю подчиненным. Признаки авторитарного стиля:

1) Использует наказание

2) Оказание псих. давления

3) Применение приказов и распоряжений

4) Постоянный контроль и требовательность к подчиненным

5) Нетерпимость критики в свой адрес, критика подчиненных.

6) При принятие решений нет свободы и инициативы

7) Избегает не формального общения с подчиненными

8) Его интересует только производственные показатели, а не взаимоотношения между людьми

9) в коллективе не благоприятный псих. климат.

Демократический стиль управления при этом стиле проявляется сотрудничество при принятии решений. Признаки:

1) Подчиненные привлекаются к принятию решений,

2) Демократичность воспитывает у подчиненных инициативу и самостоятельность, использует поощрения и убеждения,

3) Высокая степень децентрализации полномочий,

4) Демонстрирует превосходство над подчиненными, информирует о положение дел в коллективе, о предстоящих трудностях,

5) Контролирует работу подчиненных, отмечая + и - результаты,

6) Подчиненные мотивирует потребностями более высокого уровня,

7) Хороший псих. климат в коллективе.

Либеральный характеризуется невмешательством руководства в дела коллектива, он доверяет все решения вопросов подчиненным, мало проявляет инициативу, соглашается с любым мнением подчиненным. Полная свобода у подчиненных, безразличие его к критике, не заботится о персонале.

Теория Х Дугласа Мак Грегора подчиненный:

1. Люди не любят труд и при любой возможности избегают работы 2. У людей нет честолюбия, поэтому они стараются избегать ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.3. Больше всего люди ценят свою защищённость, хотят, чтобы им ничего не угрожало.4. Для того чтобы заставить людей хорошо трудиться необходимо исп. принуждение, жёсткий контроль и угрозу наказания. Автокр. руковод. централиз. и сосредотач. в своих руках все управл. полномочия, единолично решая все вопросы, относительно деятельн. подчин., использ. при этом псих. давление и прямые угрозы наказания. Теория Y Дугласа Мак Грегора:

1. Труд - естественный для человека процесс, поэтому в нормальных условиях люди хотят и любят трудиться.

2. В благоприятных обстоятельствах люди не бояться брать на себя ответственность и даже стремятся к ней.

3. Если люди приобщены к целям организации и к процессу выработки решений, то не требуется жёсткого контроля их деятельности, поскольку они сами стремятся к качественной работе и осущ. самоконтроль.

4. Творческий подход к делу встречается у людей довольно часто, хотя интеллектуальный потенциал человека исп. лишь частично. Руковод. с этим стилем управл. децентрализ. управл. полномочия, вовлекает подчинённых в процесс выработки решений, оценивая работу за количеств. результаты и вознагр. адекватно за успехи.

Способы влияния на подчиненных:

1) Эмоциональное влияние: - заражение, - подражание.

2) Рассудочное влияние: внушение, убеждение, просьба, приказы, угрозы. методы менеджмента: - это средства воздействия на управляемую систему для достижения поставленных целей. Методы различаются мотивационной хар-кой, т.е. как ведут себя люди при применении к ним тех или иных методов. Методы делятся на прямого и косвенного воздействия. Не выполнение методов прямого воздействия ведет за собой применение различных санкций административного хар-ра. К косвенным относят экон. и соц. - психол. хар-ра. Административные основаны на ответственности подчиненных и власти руководителя. Экономические - основаны на материальной заинтересованности работников. Соц. - псих. основаны на не материальном интересе работников.

## 19. Исследование систем управления как деятельность менеджера: цели, методы и и основные результаты

Глубокие социально-экономические изменения, развитие демократизации, изменение социальных ценностей, стремление людей к участию в управлении производством, а также возрастающие сложность и взаимозависимость организаций и окружающей среды приводят к пониманию, что выработка плодотворных идей и предложений о перспективах развития организации не является специальной прерогативой его руководителей или профессиональных плановиков. Более того, необходимо создать такую систему управления, которая использовала бы знания, умения и навыки работников всех уровней и подразделений организации. Одновременно этой системе должна быть адекватна организационная структура управления фирмы. Это - непременное условие эффективности стратегического управления.

Огранич. рост - уст. целей от достигн., скоррект. с уч. инфляц. Наим. риск. для зрелых орг. 2) Рост - осущ. путем ежегодн. значит. превышения краткоср. и долгоср. целей над ур. предыдущ. года. Внутр. рост - конц. пр-ва, рост ассортим. 3) Сокращ. - ур. целей ниже достигн. Ликвидац., отсеч. лишнего, сокращ. и переориент. 4) Сочетание. целью выбора явл. выбор, кот. макс. повыш. долгосроч. эфф-ть орг-ии. Учит. степень риска. Реакц. владельца контр. пак. акций. Фактор t.

ТАКТИКА - конкрет. краткоср. стратег., конкретизир. стр, разр. на средн. ур-не. ПОЛ-КА - общ. рук-во к действию, прин-ю реш., некий принцип, облегч. достиж. целей. ПРОЦЕД - опис. действ., кот. след. предприн. в конкр. сит; часто повтор. действ. ПРАВИЛА - точно указ., что делать в конкретн. вопросе. БЮДЖ - ме-м распред. ресурсов при планир.; эталон, с кот. м. сравн. рез-ты фактич. их использ-я. Ср-во контр. над буд. операц., т.е. уст. предел возможного. *Смета дох. и расх; см. затрат ма-тов, капит. расх, кассовый б., баланс.Б.* позвол. координир. действия разл. подразд. в 4 этапа:

1) топ-мен. сообщ. подр. осн. общ. цели;

2) подгот. б-ов отделов (0,5-1 год);

3) анализ и проверк. б-ов и планов отд.4) подгот. итог. Б, где постатейный учет ресурсов и их использ. Оценка страт. - путем сравн. рез-тов с целями. Пров. системно и непрерыв, что обеспеч. обр. связь и возм-ть корректир.

## 20. Руководство и власть. Источники власти и лидерство

Стиль руководства - это форма воздействия руководителя на подчиненного, характеризует внешний рисунок поведения, но при этом через стиль руководства можно выделить глубинные основы поведения.

Лейдинг (немецкий ученый) - нужен ситуационный подход.

1) авторитарный стиль управления характеризуется единоличным принятием решений руководителем и жесткой формой контроля за их исполнением;

2) демократический стиль характеризуется принятием решений руководителем и подчиненными и жесткой формой контроля за их исполнением как со стороны руководителя, так и со стороны группы;

3) либеральный стиль характеризуется самостоятельным принятием решений и контролем за их исполнением сам Требования к руководителям:

1) поведенческая самоорганизованность,

2) мотивированная автономность,

3) предсказуемость поведения,

4) "технологичность" работы и профессионализм,

5) функциональная определенность,

6) временная заданность. Менеджеры сост. ~20% от общ. численности персонала, исполнители ~80%. Треб-я к исполнителям:

1) проф. соответствие опред. раб. месту,

2) готовность и способность работать в группе с др. исполнителями.

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

Виды мастерства, треб-мые проф. рук-лю:

1) тех. мастерство менеджера -

готовность и умение четко выполнить получен. задания.

2) коммуникабельность,

3) психологич. лидерство - способ-ть влиять на отнош-я людей,

4) адм. мастерство - способность и готовность вып-ть формализов. правла, коодинир-ть работу исполнителей, управ-ть информ. потоками.

5) мастерство принятия реш-й - умение выбирать и обоснов-ть альтернативн. реш-я, умение собирать и готовить группы для принятия реш-й.

6) аналитич. мастерство - умение анализир. и диагностир-ть сит-цию по внеш. и внутр. факторам, способность увидеть проблему, увидеть ее причины.

7) концептуальн. мастерство - понимание не тол. природы ф-ц-рования орг-ции в усл-ях сложивш. отношений, но и выявление значимости совокупности деталей как во внеш. среде, так и внутри фирмы.

## 21. Содержание основных концепций лидерства. Стили лидерства. Ситуативное лидерство и эффективность лидерства

Лидерство - это ср-во с пом-ю кот. рук-ль влияет на поведение людей, заставляя их вести себя опред. образом, направляя их усилия на достижение целей орг-ции. Стиль "рук-ль менеджер" отражает ценности и вгляды мен-ра, его отн-я к подчиненным, его самооценку и личность. Насколько хор. сможет мен-р направить работ-ков на достижениет целей, реш-ть конфликт, создать коллектив для работы и упр-ть стрессовыми ситуациями. Стили лидерства: автократический - облад. достаточной властью, чтобы навязывать св. волю исп-лям, ведет к увелич. жесткому планиров., к более жесткому контролю (большинство Вост. Компаний держится на автокр. стиле, счит-ся единст.д.ля силов. структур); демократический - взаимопонимание, взаимоподдержка, обмен инф. для творчества, инициативы; либеральный - сущ. мнение, что этот слить пустой и ненужный. Он позволяет повысить маск. творчетсво и самоотв-ть, самоорг-цию, разгружает рук-во от текучки и помогает решать стратегич. задачи, возникает где группа превращается в коллектив, где рук-во м. на них положиться, ослабевает контроль и дисциплина, больш. часть реш-й принимает мен-р низш. звена и испол-ль. Классификация со стороны теории лидерства:

1) один из нас или свой - наиб. выраж ее нормы, поодержан. общ. нормы. 2) лучщий из нас - что-то делает лучше других. 3) предсказуемый - от него не приходится ждать подвоха. 4) идеал. - умеющ. продемонстрировать свое лидерство, все св. кач-ва.

В упр-и перс-лом и мен-те чел. рес-сов все больше внимания уделятеся необх. накопления качеств лидерства у мен-ров всех ур-ней и направ-й:

1) умение предложить обоснов. желательный "образ" фирмы или проблемы со сложивш. сит-цией, 2) вера в людей, 3) преданность фирме, 4)"целостность" хар-ра (верность слову), 5) бескорыстие, 6) творч. способности, 7) умение общаться, 8) твердость духа (высок. треб-ть к себе и к людям), 9) умение рисковать, 10) умение "оказаться в нужном месте в треб. время" и способ-ть "быть на виду". Анализ перечисл. треб-й показ., что они кас.3 факторов: взаимоотношений "лидер-фирма", отн-й лидера к перс-у, треб-й к личности лидера. Лидерству же можно и необх. систематически обучаться. Оно связ. с соц. - псих. составляющими и профессионализмом во взаимоотнош-х с людьми. Лидерство опирается на эталонность (образцовость личн. поведения) и экспертность (высок. ур. квалификации). Лидерство напр. на индивид. совершенствование кажд. сотр-ка и создание общ. "климата" в группах, фирмах. .

Когда оцениваемся управление или любой другой вид деятельности, то оценивается результативность гот выбора, который no in делают из доступных им вариантов альтернативных действий Задача заключается в том, чтобы найти способ количественной оценки и результативности.

В управлении "эффективность" одно из наиболее часто употребляемых слов. Но слово, которое служит синонимом "рациональности", "оптимальности", "результативности". При оценке эффективности обычно стараются руководствоваться теми или иными критериями (не всегда количественными).

Соотношение результата и затрат - наиболее распространенный способ оценки эффективности. Решение может быть признано эффективным, если наилучший результат достигнут при заданных (запланированных) затратах или, если заданный результат получен с наименьшими затратами.

Что касается оценки эффективности управления и целом на сегодняшний день основными критериями являются экономические показатели результативности деятельности организации.

Групповая динамика. Управление группой.

Группы в организации. Виды групп:

1) микрогруппа - объединение людей по взаимным симпатиям (основное ядро, которое связывает микрогруппу).

Во многом помогает организации, во многом вредит.

2) группа.

Наличие общей цели - самое главное организующее начало любой группы. В любой группе есть микрогруппы, но общая цель всегда остается.

3) макрогруппа - объединение людей на основе общих ценностей.

Часть образуется в профессиональной среде (объединение врачей, юристов).

Наличие ярко харизматического лидера: воплощает в себе ценности, объединяющие людей в макрогруппы.

Группы реагируют иначе, чем ее отдельные члены. Групповой дух, который подчиняет преобладающим групповым интересам. Групповые нормы поведения, которые человек нарушить не решается. В зависимости от удовлетворения группового сознания в коллективе преобладают групповые или индивидуальные мотивы поведения, что соответствует сплоченности или не сплоченности группы. Коллектив, в котором наблюдается гармония общих и индивидуальных мотивов, когда групповые мотивы преобладают не в связи с подавлением индивидуальных, а на основе их ассимиляции - мы называем командой. Команда - коллектив, где проблемы коллектива принимаются и понимаются работниками как личные. Должны стремиться к созданию команды.

Способы формирования группового сознания:

1. Вера в цель.

2. Доверие членов друг к другу.

3. Оптимальный стиль руководства.

4. Участие в управлении.

## 22 Понятие и виды организационных полномочий. Принципы делегирования полномочий. Полномочия и ответственность

ПОЛНОМОЧИЯ - огранич. право использовать ресурсы орг-ции и направлять усилия ее сотрудников на вып-е определенных задач. Средством, при помощи к-рого рук-во устанавливает отношения м/у уровнями полномочий, является делегирование. Делегирование - передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Ответственность предст собой обяз-во выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

Делегирование представляет собой передачу задач и полномочий, тот, кто принимает полномочия принимает ответственность за них.

Полномочия ограничены планами, правилами и устными распоряжениями.

Линейные полномочия - право использовать ресурсы организации для выполнения делегированных задач. Результатом линейных полномочий является цепь команд.

Штабные (аппаратные) полномочия помогают организациям использовать специалистов без нарушения принципа единоначалия. Включают рекомендательные полномочия, обязательные согласования, параллельные и функциональные полномочия.

Делегирование эффективно при условии, если объем полномочий соответствует делегированной ответственности. Положительные факторы:

делегирование освобождает руководителей от выполнения несвойственных рутинных операций, высвобождая время для решения более важных вопросов является целенаправленной формой повышения квалификации и способа использования их квалификации и опыта.

положительно влияет на мотивацию, это способствует раскрытию способностей, проявлению инициативы и самостоятельности.

Конфликты в организации и их виды. Способы управления конфликтами.

Конфликт - это столкновение каких либо противоположностей, разных интересов, мнений, различных позиций. Конфликт могут вовлечены группы людей людей, два человека, регионы, государства.

Конф=конф ситуация+инцидент. Конф ситуация может быть умышленной и не умышленной, но всегда необходим инцидент или повод для появ-я самого конфликта, когда одна сторона пытается умилять интересы другой стороны и происходит эскалация, поэтому важно иметь вовремя, еще до появления конфликта провести профилактику в период назревания конфликтной ситуации, чем в момент разгара конфликта, достаточно выйти из конфликта.

Виды конфликтов:

1. Межличностные; межгрупповые. Основан на психологических обстоятельствах 2. По горизонтали (между сотрудниками одного уровня)

По вертикали (между рук-ем и подчиненным)

3. Конструктивный т.е. созидательный позволяет сделать выводы и решить проблемы.

Деструктивный (разрушительный) Дестабилизирует, одна сторона жестко настаивает на своих мнениях, не желающие выслушивать другую сторону, унижая при этом другую сторону (СМИ, шантаж, слухи, коррупция).

Конфликты могут быть субъективными и объективными.

По сфере разрушения: Деловые, личностно-эмоциональные Причина возникновения: Оплата труда, условия труда, недостатки в организации труда и технологических процессов (режим труда и отдыха) Нарушение охраны труда, аварии, неверная регламентация прав и обязанностей сотрудников.

Не грамотный подбор кадров и как в следствии нарушении совместимости сотрудников. Не соблюдение субординации, деловой служебной этике. Не соблюдения самим рук-лем, сотрудниками норм трудового законодательства.

Стратегия поведения в конфликтной ситуации.

1. Пойти на компромисс, пойти на уступки для регулирования разногласий. Это лишь временная мера перемирия, конкретная ситуация остается.

2. Игнорировать: уход, отклонения от конфликта 3. Конкуренция: результат конфликта важен для одной из сторон ей ничего терять, она обладает достаточным авторитетом, ресурсами и т.д. т.е. она более конкурентна, способна вл всем побеждать.

4. Приспособление - одна из сторон изменяет во время конфликта свою позицию, поступается своими интересами признает собственную неправоту, при этом понимает что иной конфликт гораздо важен для другой стороны, но не для неё (дарим победу другой стороны)

5. Сотрудничество. Все быстрые конф-е вопросы решаются обеими сторонами, происходит совместное решение.

## 23 . Понятие и классификация рисков. Методы управления рисками. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности

Риск - это возможность получения ущерба или убытков вследствие занятия каким либо предпринимательским делом.

Предприниматель рискует многим, но в тоже время наличие факторов риска является для неё мощным стимулом повышения ответственности за принимаемые решения, экономии средств и ресурсов. Самые ответственные рискованные ситуации наступают у предпринимателя, как правило, в двух случаях: когда предприниматель принимает решение о реализации какой-то идеи и кoгда подписывает связанные с ее реализацией финансовые обязательства. Предпринимателя, способного рисковать, отличает, что он умеет прогнозировать степень и величину риска,. а так же умело управлять им.

Следующими важными чертами преуспевающего предпринимателя являются ПОИСК НОВОГО И Способность ТВОРЧЕСКИ МЫСЛИТЬ.

Поиск нового выражается в постоянной изобретательности и внедрении в производство новых совершенных систем и технологий и совершенствовании организации производства и управления, мотивов и стимулов к высокопроизводительному труду с целью повышения эффективности производственной деятельности и конкурентоспособности продукции и услуг.

Поиск нового и способность творчески мыслить являются одними из тех факторов, которые формируют новые потребности у потребителей па рынке.

Управление риском - совокупность мер и действий, осуществляемых предприятиями, фирмами с целью снижения рисков осуществляемых ими операций. Существуют следующие основные методы управления риском: диверсификация риска, проведение маркетинговых исследований, страхование риска.

Производственный менеджмент: основные подходы. Формы и методы организации производства.

Принципы эффективной организации работы:

1) разнообразие умений и навыков;

2) автономность - имеется в виду работник должен иметь возможность самостоятельно принимать решения и осуществлять самостоятельный контроль за своей работой;

3) законченность - состоит в том, что операции, которые выполняет работник, должны быть завершены в виде какого-либо законченного продукта, приводить к значимому результату;

4) взаимодействие - работник по возможности не должен работать один;

5) общение - необходимо создавать благоприятные межличностные отношения;

6) обратная связь - результаты труда работника должны получить соответствующую оценку со стороны руководителя (если ее нет - нет эффективности);

Методы эффективной организации работы:

1) ротация кадров - перемещение работника по конвейеру, проход весь цикл;

2) расширение фронта работ - объединение нескольких разрозненных операций в единую систему операций с определенным законченным продуктом;

3) обогащение содержания работы - передача части функций по контролю;

4) создание автономных групп - они создаются, чтобы объединить разрозненные операции в одну и полностью передаются функции по организации и контролю производства частным отделам;

5) кружки качества - объединение работников по разработке различных проектов по повышению качества продукции и производства.

## 24. Финансовый менеджмент в системе управления предприятием

Успешное функционирование финансового менеджмента во многом определяется эффективностью его организационного обеспечения. Система организационного обеспечения финансового менеджмента представляет собой взаимосвязанную совокупность внутренних структурных служб и подразделений предприятия, обеспечивающих разработку и принятие управленческих решений по отдельным аспектам его финансовой деятельности и несущих ответственность за результаты этих решений.

Финансовый менеджмент реализуется в рамках отдельно взятой или частично обособленной предпринимательской структуры. Предпринимательская структура является самоокупающейся или самофинансируемой системой, которая должна обеспечивать рентабельную работу. Финансовый менеджмент должен в конечном счете обеспечить рост предприятий.

Внутренний рост обеспечивается за счет расширения действующего производства путем развития собственной Материально-технической базы в результате поэтапного финансирования.

Внешний рост происходит путем присоединяя новых предприятий методом единовременного финансирования заранее выбранных объектов покупки. Единовременное, фиксирование имеет смысл только при условии, что приобретаемый объект не дорог, готов к эксплуатации и может приносить прибыль. Приобретение новых предприятий может осуществляться в целях закрепления собственного дела или. выгодного инвестирования сводных денежных средств.

Разрабатывая стратегию развития или роста предприятия, финансовый менеджер должен четко разграничивать области текущего и стратегического финансового менеджмента.

Текущий финансовый менеджмент занимается вопросами:

стимулирования коммерческой инициативы;

роста производительности труда;

оптимизации издержек обращения;

определения величины внутренних историков финансирования обеспечивающих самоокупаемость;

эффективности использования имеющих в распоряжении денежных средств за определенный отрезок времени.

Стратегический финансовый менеджмент усматривает вопросы:

затрат с позиций окупаемости;

капитальных вложений с позиций величины будущей прибыли;

поиска путей наиболее эффективного накопления капитала;

перераспределения финансовых ресурсов в наиболее прибыльные сферы деятельности;

роста предприятия.

При разработке основных положений развития предприятия необходимо четко сформулировать побудительные мотивы к росту или расширению, проанализировать конкретные ситуации и выводы, полученные в ходе текущего и стратегического финансового менеджмента.

Инвестировать капитал можно и в конкурирующие фирмы, и в предприятия-поставщики, и в приватизируемые объекты незавершенного производства, и в различные формы бизнеса. Однако в каждом конкретном случае финансовый менеджер должен сопоставите объем инвестиций с выгодой, которую получит предприятие от вложения капитала, с учетом альтернативных вариантов и факторов риска. Обычно финансовый менеджмент ориентируется на диверсификацию финансовых вложений, которая относится к области стратегического финансового менеджмента.

## 25. Инновационный менеджмент: возникновение, становление, Основные черты. Управление инновациями на предприятии

Инновационный менеджмент - процесс планирования, орг-цией, мотиваций и контроля инновац. деятельности с целью внедрения инноваций. Инновация - это идея, воплощенная в товаре или услуге и реализуемая на рынке. Инновационный процесс можно записать в следующем виде: Фундаментальное исслед. →прикладное исслед. →разработка→проект → строительство→освоение→промышл. пр-во→ маркетинг→сбыт. Инновационный процесс носит циклический хар-р. Промышленно развитые страны сделавшие инновации приоритетным направлением развития занимают передовые позиции в мире по всем показателям. Инновации - ср-ва для достижения эк. лидерства, выживание и процветания фирмы. М. Портер выделил 4 стадии конкурентного развития страны:

1) стадия развития на основе факторов пр-ва 2) стадия инвестиц. развития 3) стадия инновац. развития 4) стадия развития на основе благосостояния.

Классификация инноваций:

1) по уровню новизны: - радикальные открытия, изобретения, - Ординарные (улучшающие), рационализационные предложения .2) На стадии жизненного цикла: - инновации на стадии стратегического маркетинга, - НИОКР, - организ. технологич. подготовка, - пр-во, - сервис. 3) По масштабу новизны: - на уровне страны, отрасли, - предприятия.4) Отрасль в эк-ке, где внедряется инновация: - производственная, - в сфере науки, - в сфере образования. 5) Сфера применения: - инновации для внутр. потребления, - для накопления, - для продажи. 6) Форма инноваций: - открытие изобретения, - рационализационное предложение, - новые документы, которые описывают технологич., производственный, управленческий процесс, методы. 7) по виду эффекта, получается в результате внедрения: - научно-технич., - экономич. (коммерческий).

## 26. Управление маркетинговой деятельностью на предприятии. Комплекс на предприятии

Количественный и качественный состав работников отдела маркетинговых исследований определяется исходя из широты круга проводимых им исследований, основные виды которых представлены в *приложении 1*. Основой для этого служит перспективный план проведения маркетинговых исследований. При его разработке следует составить список исследовательских работ, определить их приоритетность и произвести ориентировочную оценку финансовых и трудовых ресурсов, необходимых для выполнения каждой из указанных выше работ. Кроме того, следует выделить мероприятия, проведение которых носит систематический характер, т.е. выполняемых с определенной периодичностью и разовые исследования.

Анализ этих данных позволяет составить план маркетинговых исследований фирмы, включающий важнейшие для фирмы работы и определить какие из них подлежат выполнению силами собственного отдела маркетинговых исследований (в первую очередь к ним относят исследования, носище систематический характер) и какие следует поручить сторонним организациям.

Эффективность работы отдела маркетинговых исследований во многом зависит от места, которое отводится ему в организационной структуре фирмы. При решении этого вопроса важно основываться на принципе первого лица, предусматривающем непосредственное подчинение по вопросам принципиального характера директору-распорядителю (генеральному директору или иному возглавляющему фирму лицу). Это касается прежде всего представления докладов о результатах маркетинговых исследований и определения их направленности.

Целесообразность такой подчиненности обусловлена необходимостью гарантировать объективность выводов и рекомендаций, получаемых в результате исследования, которые нередко носят критический характер, содержат критические оценки различных аспектов деятельности фирмы, затрагивающие интересы различных ее отделов и служб и, следовательно, должны представляться непосредственно руководителю фирмы. Это позволяет обеспечить объективность и независимость исследовательской работы от других функциональных руководителей и служб фирмы, дает оценить значение полученных результатов, абстрагируясь от возможных последствий для того или иного отдела, а также снижает вероятность возникновения конфликтных ситуаций между ними и директором по маркетингу.

Поэтому наиболее целесообразным представляется двойное подчинение отдела маркетинговых исследований: как директору по маркетингу, так и непосредственно директору-распорядителю.

Помимо организационного и информационного, важное значение для эффективности работы отдела маркетинговых исследований имеет кадровое обеспечение. Ведущие специалисты этого отдела должны обладать не только знаниями в области маркетинга, но и в области статистики, психологии и социологии. Особенно высокие требования должны предъявляться к руководителю отдела маркетинговых исследований, который помимо высочайшей компетентности и административных способностей должен обладать высокой личной принципиальностью и честностью, т.к от него прежде всего зависит трактовка результатов проведенных исследований, которая служит основой для принятия руководством ответственных для фирмы решений.

## 27. Маркетинговые исследования: сущность, роль, основные этапы и особенности проведения

Исследование рынка самое распространенное направление в маркетинговых исследованиях. Оно проводится с целью получения данных о рыночных условиях для определения деятельности предприятия.

Главной целевой установкой исследования продукта является определение соответствия технико-экономических показателей и качества товаров, обращающихся на рынках, запросам и требованиям покупателей, а также анализ их конкурентоспособности. Исследования товара позволяют получить сведения относительно того, что хочет иметь потребитель, какие потребительские параметры изделия (дизайн, цену, сервис и др.) он более всего ценит.

Доведение продукта до потребителя преследует цель определить наиболее эффективные пути, способы и средства быстрейшего доведения товара до потребителя и его реализации. Главными объектами исследования становятся торговые каналы, посредники, продавцы, формы и методы продажи, издержки обращения (сопоставление торговых расходов с размерами получаемой прибыли).

Кроме того, в состав маркетинговых исследований входит исследование внешней среды по тем ее компонентам, которые оказывают влияние на маркетинг определенного продукта на конкретном рынке.

При проведении маркетинговых исследований используют два вида информации: вторичную и первичную.

Главными источниками при проведении так называемых кабинетных маркетинговых исследований, являются внутренние и внешние источники. Внутренними источниками служат бюджетные отчеты, сообщения торгового персонала самой организации, данные маркетинговых исследований, обзоры рекламаций потребителей. Внешними источниками являются данные международных организаций, правительства, официальной статистики, периодической печати, научных исследований, проведенных специализированными маркетинговыми организациями, собранные различными другими организациями. Сюда же относится информация, полученная с выставок и ярмарок, конференций и совещаний.

Процедура маркетингового исследования состоит из комплекса последовательных частных действий (этапов):

*1. Разработка концепции исследования.*

1.1 Определение целей.

1.2 Постановка проблемы.

1.3 Формирование рабочей гипотезы.

1.4 Определение системы показателей.

*2. Получение и анализ эмпирических данных.*

2.1 Разработка рабочего инструментария.

2.2 Процесс получения данных.

2.3 Обработка и анализ данных.

*3. Формулирование основных выводов и оформление результатов исследования.*

3.1 Разработка выводов и рекомендаций.

3.2 Оформление результатов исследования.

Концепция маркетингового исследования представляет собой подробное определение содержания предмета исследования, общую постановку задачи в пределах данного исследовательского замысла, формирование рабочей гипотезы.

Результаты исследования могут быть представлены в виде краткого общедоступного изложения существа исследования либо полного научного отчета, в котором в систематической и наглядной форме излагается схема исследования, и содержатся детально обоснованные выводы и рекомендации.

## 28. Антикризисное управление организацией и его особенности

Процедуры банкротства

1. При рассмотрении дела о банкротстве должника - юридического лица применяются следующие процедуры банкротства:

наблюдение;

финансовое оздоровление;

внешнее управление;

конкурсное производство;

мировое соглашение.

2. При рассмотрении дела о банкротстве должника - гражданина применяются следующие процедуры банкротства:

конкурсное производство;

мировое соглашение;

иные предусмотренные настоящим Федеральным законом процедуры банкротства.

Меры по предупреждению банкротства организаций 1. В случае возникновения признаков банкротства руководитель должника обязан направить учредителям (участникам) должника, собственнику имущества должника - унитарного предприятия сведения о наличии признаков банкротства.

2. Учредители (участники) должника, собственник имущества должника - унитарного предприятия, федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления в случаях, предусмотренных федеральным законом, обязаны принимать своевременные меры по предупреждению банкротства организаций.

3. В целях предупреждения банкротства организаций учредители (участники) должника, собственник имущества должника - унитарного предприятия до момента подачи в арбитражный суд заявления о признании должника банкротом принимают меры, направленные на восстановление платежеспособности должника. Меры, направленные на восстановление платежеспособности должника, могут быть приняты кредиторами или иными лицами на основании соглашения с должником.

Учредителями (участниками) должника, собственником имущества должника - унитарного предприятия, кредиторами и иными лицами в рамках мер по предупреждению банкротства должнику может быть предоставлена финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей и восстановления платежеспособности должника (досудебная санация).

Предоставление финансовой помощи может сопровождаться принятием на себя должником или иными лицами обязательств в пользу лиц, предоставивших финансовую помощь.

Ходатайство о введении финансового оздоровления 1. В ходе наблюдения должник на основании решения своих учредителей (участников), органа, уполномоченного собственником имущества должника - унитарного предприятия, учредители (участники) должника, орган, уполномоченный собственником имущества должника - унитарного предприятия, третье лицо или третьи лица в установленном настоящим Федеральным законом порядке вправе обратиться к первому собранию кредиторов, а в случаях, установленных настоящим Федеральным законом, - к арбитражному суду с ходатайством о введении финансового оздоровления.

2. При обращении к собранию кредиторов с ходатайством о введении финансового оздоровления лица, принявшие решение об обращении с таким ходатайством, обязаны представить указанное ходатайство и прилагаемые к нему документы временному управляющему и в арбитражный суд не позднее чем за пятнадцать дней до даты проведения собрания кредиторов.

Временный управляющий обязан предоставить кредиторам возможность ознакомления с указанными документами.

## 29. Задачи, функции и принципы логистики. Организация логистического управления

*Логистика* - наука о планировании, организации, травлении и контроле движения материальных и информационных потоков в пространстве и во времени от их первичного источника до конечного потребителя.

Выделяют *два принципиальных направлении в определении логистики.* Одно из них связано с функциональным подходом к товародвижению, т.е. управлением всеми физическими операциями, которые необходимо выполнять при доставке товаров от поставщика к потребителю. Другое направление помимо управления операциями товародвижения оно включает анализ рынка поставщиков и потребителей, координацию спроса и предложения на рынке товаров и услуг, а также гармонизацию интересов участников процесса товародвижения.

В современных условиях западные специалисты выделяют несколько видов логистики:

1. Логистику, связанную с обеспечением производства материалами (закупочная логистика);

2. Производственную логистику;

3. Сбытовую (маркетинговую, или распределительную, логистику).

Логистика охватывает все виды деятельности по перемещению персонала и материалов во времени и пространстве, включая и их распределение. Логистика снабжения и логистика сбыта имеют своим предметом частично внутрипроизводственные потоки ресурсов, но в значительно большей степени - движение ресурсов и продуктов вне предприятий.

Логистическая система распределительной логистики создается как структура, формируемая партнерами в процессе конкурентного обмена, в целях предоставления товаров и услуг потребителям в нужные сроки с минимальными логистическими издержками.

Такие задачи как изучение потенциальной потребности выпускаемой продукции, планирование реализации, формирование портфеля заказов, упаковка, отправка, доставка продукции потребителю достаточно успешно решаются в рамках традиционной системы организации сбыта. Эти же функции в сочетании с многовариантным изучением оптимальных хозяйственных связей, выбором конкретной схемы распределения логистического потока, организацией региональных складских центров, т.е. проектированием материальных объектов логистической сети, является уже прерогативой распределительной логистики.

Задачи распределительной логистики формируются следующим образом:

изучение спроса на продукцию и услуги предприятия;

формирование портфеля заказов потребителей;

участие в ассортиментной загрузки производства заказами потребителей;

перспективное, текущее и оперативное планирование сбыта;

выбор каналов товародвижения готовой продукции;

нормирование запасов готовой продукции и организация их хранения;

разработка планов перевозки (отгрузка) готовой продукции и организация их выполнения;

организация работы собственной товаропроводящей сети;

разработка рекламных компаний и организация их проведения;

разработка и осуществление мероприятий по стимулированию сбыта;

заключение договоров поставки и с покупателями и их выполнением;

участие в разработке планов-графиков запуска-выпуска готовой продукции;

разработка сметы затрат по сбыту и контролю за ее соблюдением.

Территориальный принцип логистики наиболее эффективен для малых и средних предприятий с небольшими циклическими потоками широкой номенклатуры грузов, для которых экономически нецелесообразно применять дорогостоящие индивидуальные решения. В подобных предприятиях рационализация транспортных, экспедиционных, складских и загрузочно-разгрузочных работ достигается посредством высокоорганизованного сервиса. Такой сервис, в частности, осуществляют предприятия материально-технического обеспечения. Известно несколько форм снабжения потребителей: транзитная с участием перегрузочных складов и региональных баз.

## 30. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием. Принципы и методы управления персоналом

*Управляющие персоналом -* это самостоятельный вид профессиональных специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала. В. Хойер приводит следующие обобщенные рекомендации менеджерам, отражающие их профессиональные функции.

*Управляющие персоналом* обязан:

в случае неудачи нести личную ответственность, не перекладывая ее на подчиненных;

способствовать дальнейшему повышению уровня квалификации и росту талантов сотрудников;

проверять результаты в достижении намеченных целей, но не действовать приказным порядком, оказывая давление на мышление сотрудников;

проявлять лояльность по отношению к сотрудникам в случае их просчетов и неудач;

учитывать индивидуальность сотрудников, иметь к каждому свой подход;

ощущать свою ответственность перед сотрудниками, быть их начальником, а не товарищем;

достигать намеченных целей, улучшая условия труда сотрудников, стимулируя их к взаимодействию;

помогать каждому сотруднику ощущать результаты его труда.

Управление персоналом предполагает осуществление различных мер, разработанных и принятых в каждой фирме. Общими для них являются такие меры, как:

представление подчиненными своему руководству рабочих отчетов или докладов о выполненной работе и планах на будущее. Такие отчеты составляются работниками всех уровней управления и представляются в зависимости от принятого в фирме порядка: ежедневно, еженедельно, ежемесячно или ежегодно.

проведение еженедельно оперативных совещаний на высшем уровне управления с участием руководителей производственных подразделений и центральных служб. На таких совещаниях заслушиваются отчеты руководителей по актуальным вопросам текущего момента, проводится обсуждение конкретных мер и принимаемых решений, которые после их одобрения на совещании принимаются к исполнению.

## 31. Отбор и найм персонала организации

Важное значение в разработке кадровой политики имеют принципы, и требования, предъявляемые к работникам, принимаемым на работу.

В американских фирмах при приеме на работу потенциальные кандидаты проходят тестирование для выявления профессиональной подготовки. Обычно каждая фирма разрабатывает свои критерии отбора и порядок найма работников. После приема на работу проводится процедура введения в должность, когда работника знакомят с его обязанностями в соответствии с инструкциями, ограниченными его узкой специализацией, и не знакомят с деятельностью фирмы в целом и ее организационной культурой.

В большинстве американских фирм прием на работу предполагает прохождение следующих этапов:

знакомство работника с описанием предлагаемых рабочих функций, прав и ответственности, которые он будет иметь;

если конкретная работа, под которую принимается работник, не включена в годовой план, то необходимо ее обоснование, в соответствии с которым предлагаемая должность должна быть квалифицирована отделом кадров с целью ее включения в существующую систему оплаты труда. Подбор кадров начинается после того, как предложения по новой должности утверждены высшим руководством;

отдел кадров помогает руководителю подразделения, где объявлена вакансия, подобрать кандидатуры работников. Обычно он подготавливает короткий список кандидатов, которые подходят по своей квалификации к данной должности. В некоторых фирмах обязательным считается включение в список кандидатов работников других подразделений своей фирмы;

набор кандидатов со стороны осуществляется через рекламу, личные связи, профессиональные фирмы по найму, имеющие электронные базы данных;

кандидаты, включенные в список, обычно проходят через серию интервью со своими будущими руководителями (на два-три уровня вверх), коллегами и, при необходимости, с подчиненными. Результаты интервью обобщаются и дополняются рекомендациями. Окончательный выбор делает непосредственный руководитель.

В американских фирмах увольнение персонала, включая менеджеров, всегда сопровождается длительной серией оценочных и воспитательных приемов, за исключением экстремальных ситуаций (воровство, мошенничество, очевидное нарушение порядка). Оценка работы каждого работника проводится один или два раза в год. Результаты проведенной оценки обсуждаются работником и его начальником и подписываются обеими сторонами. Они содержат перечень недостатков в работе и путей их ликвидации, а также, в случае необходимости, предупреждение об увольнении или о том, что дальнейшее пребывание на должности зависит от улучшения работы.

Окончательное решение об увольнении работника принимает руководитель на два-три уровня выше непосредственного начальника. Если увольняемый является членом профсоюза, то причины увольнения обсуждаются с представителями профсоюза в соответствии с трудовым соглашением. Работник в любом случае может обжаловать решение об увольнении на более высоком уровне руководства или через суд. В некоторых фирмах имеются комиссии по трудовым спорам, которые разбирают жалобы работников в связи с увольнением. В состав таких комиссий входят как представители администрации, так и рабочие.

## 32. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала организации. Управление карьерой

Требования творческого подхода работников к производству обусловили повышение их самостоятельности и ответственности за выполняемую работу; активное участие в принятии управленческих решений; непосредственную заинтересованность в результатах труда.

Отсюда главный стратегический курс на высокий уровень образования, квалификации и этики работников; предоставление широкому кругу работников условий для расширения знаний, непрерывного повышения профессионального мастерства, самовыражения; использование пакетов многообразных программ мотивации и развитие организационной культуры.

Квалификация - (от лат. - качество и дело) -

1) Наличие необходимых знаний, умений, навыков для какой - либо деятельности;

2) Определение чьей-либо пригодности для той или иной работы. Менеджер должен всегда уделять внимание повышению своей квалификации, чтобы не только делать карьеру и продвигаться по служебной лестнице, но и соответствовать своей должности в соответствии с достижениями научно технического прогресса. Он должен идти в ногу с НТП и для этого необходимо:

расширять свои знания не только в области технологии, но и в области социологии, психологии, экономики, права, культуры, информатики);

приобретать новые навыки;

готовить себя занять более высокоопл. место, которое станов-ся вакантным;

стремиться к нововведениям;

осваивать электронно-информационные средства (компьютеры, электронная почта, средства связи, множительные устройства и др. оргтехника);

быть в курсе основных научных трудов, связанных с его работой, следя за информацией в тех. литературе;

по возможности участвовать в конференциях и симпозиумах.

Кадровая политика предприятия д. б. направлена, прежде всего, на развитие и обучение персонала, укомплектование предприятия специалистами, способными компетентно и эффективно решать стоящие перед ними задачи. Самой приоритетной на сегодня является программа обучения и развития персонала, внедрение современных методов управления и новых кадровых технологий. Направление на то, чтобы превратить обучение в часть производственных функций каждого работника фирмы, всестороннее поощрение приобретения и новых знаний и навыков сотрудниками на всех уровнях. Специалисты должны регулярно проходить обучение на курсах повышения квалификации в институте экономики и управления промышленности, Институте повышения квалификации Министерства науки РФ (г. Москва), Центре непрерывной подготовки специалистов - руководителей при Балтийской академии наук (г. Санкт - Петербург) и др. учебных заведениях.

Проводится целенаправленная политика по привлечению молодых перспективных кадров, выдвижению их на руководящие должности для развития их карьеры и более эффективного использования индивидуального потенциала в интересах предприятия.

## 33. Сущность, эволюция подходов и современное содержание менеджмента качества. Тотальный менеджмент качества

Методы математической статистики позволяли с заданной вероятностью оценивать качество изделий с применением выборочного метода. В последствии новые условия производства потребовали поиска адекватных и эффективных методов обеспечения качества. На совершенствование методов обеспечения качества оказали влияние исследование операций, кибернетика, системотехника и общая теория систем. Кибернетический подход послужил основой появления концепции управления качеством, которая пришла на смену традиционной концепции контроля.

В настоящее время качество играет важную (если не главенствующую) роль. Для современного рынка, как показывают исследования отечественных и зарубежных ученых, характерна устойчивая тенденция к повышению роли “неценовых” форм конкуренции, особенно конкуренции качества. Характерно, что с ростом выпуска числа изделий долговременного пользования все большую роль начинает играть не продажная цена изделия, а “стоимость полного жизненного цикла".

Обеспечение качества (главная цель) распадается на ряд подцелей: анализ, проектирование, различные виды контроля качества, оценка его и другие подцели дробятся на еще более мелкие и таким образом, вырисовывается дерево целей, в соответствии с которым происходит управление качеством.

Политика в области качества.

Политика в области качества может быть сформулирована в виде принципа деятельности или долгосрочной цели и включать:

улучшение экономического положения предприятия;

расширение или завоевание новых рынков сбыта;

достижение технического уровня продукции, превышающего уровень ведущих фирм;

ориентацию на удовлетворение требований потребителей определенных отраслей или определенных регионов;

освоение изделий, функциональные возможности которых реализуются на новых принципах;

улучшение важнейших показателей качества продукции;

снижение уровня дефектности изготавливаемой продукции;

увеличение сроков гарантии на продукцию;

развитие сервиса.

Основные черты тотального управления качеством.

TQM - всеохватывающий, тотальный менеджмент качества, который предполагает высокое качество всей работы для достижения требуемого качества продукции. Прежде всего, это работа, связанная с обеспечением высокого организационно-технического уровня производства, надлежащих условий труда. Качество работы включает обоснованность принимаемых управленческих решений, систему планирования. Качество продукции является составляющей и следствием качества работы. Здесь оценивается качество годной продукции, мнение потребителя, анализируются рекламации.

В итоге проведенных исследований и выполненных разработок появились "японские стандарты качества". В Японии возникло новое понятие “культура качества- комплексное понятие, включающее качество сервисного обслуживания, качество отчетной документации, качество выполнения производственных операций и др. Япония стала родоначальником новой методологии деятельности предприятия и перешла к тотальному контролю качества. Новая система выходи за рамки микроуровня и включает контроль рынка сбыта продукции, анализ рыночной конъюнктуры, послепродажное обслуживание. При этом традиционное управление качеством не устраняется, а совершенствуется. Значение же тотального контроля качества состоит в том, что он усиливает воздействие запросов потребителей на качество продукции.

## 34. Международные стандарты системы ИСО, их характеристика и использование в управлении

В 1987 г. Международной организацией по стандартизации (ИСО) при участии США, Канады, ФРГ были разработаны и утверждены пять международных стандартов серии 9000 (по системам качества), в которых были установлены требования к системам обеспечения качества продукции, в том числе к разработке продукции, изготовлению, к организации контроля и испытаний продукции, к ее эксплуатации, хранению и транспортированию. Международные стандарты ИСО 9000 по системам качества включают пять наименований:

1. ИСО 9000 “Общее руководство качеством и стандарты по обеспечению качества. Руководящие указания по выбору и применению".

2. ИСО 9001 “Система качества. Модель для обеспечения качества при проектировании и (или) разработке, производстве, монтаже и обслуживании”.

3. ИСО 9002 “Система качества. Модель для обеспечения качества при производстве и монтаже".

4. ИСО 9003 “Система качества. Модель для обеспечения качества при окончательном контроле и испытаниях”.

5. ИСО 9004 “Общее руководство качеством и элементы системы качества. Руководящие указания”.

Система управления качеством продукции должна удовлетворять требованиям к:

9001 - требования к системе контроля и испытаний продукции, сертификации надежности.

9002 - требования к системе организации производства.

9003 - требования к системе управления качеством от проектирования до эксплуатации.

Система управления качеством включает:

1. Задачи руководства (политика в области качества, организация).

2. Система документации и планирования.

3. Документация требований и их выполнимость.

4. Качество во время разработки (планирование, компетентность, документация, проверка, результат, изменения).

5. Качество во время закупок (документация, контроль).

6. Обозначение изделий и возможность их контроля.

7. Качество во время производства (планирование, инструкции, квалификация, контроль).

8. Проверка качества (входные проверки, межоперационный контроль, окончательный контроль, документация испытаний).

9. Контроль за испытательными средствами.

10. Корректирующие мероприятия.

11. Качество при хранении, перемещении, упаковке, отправке.

12. Документирование качества.

13. Внутрифирменный контроль за системой поддержания качества.

14. Обучение.

15. Применение статистических методов.

16. Анализ качества и систем принимаемых мер.

Контролируемые показатели качества устанавливаются а зависимости от специфики продукции.

Политика в области качества.

Политика в области качества может быть сформулирована в виде принципа деятельности или долгосрочной цели и включать:

улучшение экономического положения предприятия;

расширение или завоевание новых рынков сбыта;

достижение технического уровня продукции, превышающего уровень ведущих фирм;

ориентацию на удовлетворение требований потребителей определенных отраслей или определенных регионов;

освоение изделий, функциональные возможности которых реализуются на новых принципах;

улучшение важнейших показателей качества продукции;

снижение уровня дефектности изготавливаемой продукции;

увеличение сроков гарантии на продукцию;

развитие сервиса.

Информационные технологии в менеджменте, их основные виды и преимущества применения НТП-проникновение и продвижение научных достижений в технику и технологию, преобразование на их основе производственных процессов, освоение производства новых видов материалов, энергии, машин, товаров и услуг. НТП - очень емкое понятие, охватывающее рационализаторские предложения, изобретения, открытия, проектные, экспериментальные, технологические разработки, опытное производство и использование новых видов продукции. В современном менеджменте механизация и автоматизация процессов управления играет особую роль. В управленческую деятельность широким фронтом внедряется технический прогресс: - все электронные информационные средства - компьютеры, электронная почта, селекторные и телевизионные совещания, средства связи (включая спутниковую), множительные устройства и другая оргтехника. Все это облегчает работу менеджера, сокращая рабочее время на рутинную обработку информации.

Автоматизированные технологии обработки документной информации, применяемые в управлении, должны отвечать требованиям инструкции по делопроизводству.

Например, "диджитал эквимпент корпорейшн" имеет внутреннюю сеть, которая связывает 95 тыс. пользователей и 35 тыс. компьютеров в 33 странах. Любой служащий компании может послать сообщение любому другому служащему независимо от времени, географического положения и места в организации.

## 35. Документационное обеспечение управления. Организация документооборота и делопроизводства

Предприятия организуют и ведут делопроизводство на основе индивидуальных инструкций и других нормативно-методических документов, не противоречащих Типовой инструкции.

Положения Инструкции распространяются на организацию работы с документами независимо от вида носителя, включая их подготовку, регистрацию, учет и контроль исполнения, осуществляемые с помощью автоматизированных (компьютерных) технологий.

Автоматизированные технологии обработки документной информации, применяемые в управлении, должны отвечать требованиям инструкции по делопроизводству.

Организация, ведение, совершенствование системы документационного обеспечения управления на основе единой технической политики и применения современных технических средств в работе с документами, методическое руководство и контроль за соблюдением установленного порядка работы с документами в подразделениях осуществляются отделом (отделением) документационного обеспечения (далее - ОДО).

Ответственность за организацию делопроизводства, соблюдение установленных правил и порядка работы с документами возлагается на руководителей.

Передача документов, их копий работникам сторонних организаций допускается с разрешения руководства.

При уходе должностного лица в отпуск, выбытии в командировку, увольнении или перемещении имеющиеся у него документы по указанию руководителя структурного подразделения передаются другому должностному лицу.

Права, обязанности и ответственность должностных лиц ОДО определяются должностными инструкциями.

Деятельность органов управления обеспечивается системой взаимоувязанной управленческой документации. Ее состав определяется компетенцией, порядком разрешения вопросов (единоначальный или коллегиальный), объемом и характером взаимосвязей между органами управления и организациями.

При подготовке документов следует применять текстовый редактор Word for Windows версии от 6.0 и выше с использованием шрифтов Times New Roman Cyr размером N 12 - для оформления табличных материалов, 14, 16, Times DL размером N 12, 14 через 1 - 2 интервала.

## 36. Сущность и цели управленческого консультирования. Процесс управленческого консультирования

Консультирование управленческое - выдача рекомендаций компании или фирме, их руководителям и менеджерам в области управления. К у. является профессиональным видом деятельности, оно осуществляется консультантами или фирмами, занимающимися консалтингом.

Консультационная фирма - хозяйственная организация, задачей которой является выполнение работ по проведению анализа, обоснованию перспектив развития и организации использования научно-технических и организационно-экономических новшеств.