**2. Природа и состав функций менеджмента**

В общем виде, функция – это совокупность действий, направленных на достижение частной цели и в то же время подчиненных общей цели управления. В теории управления различают: общие (основные) и специальные (конкретные) функции управления. Общие функции – это такие виды деят-ти, которые не связаны с особой спецификой объекта упр-ия и явл-ся общими для всех органов управле-ния. К ним относят:Планирование – это вид управл-ой деят-ти, направленной на поста-новку цели развития объекта и разработку программы ее достижения. Организация – фун-ия управления, задачей которой является обеспечение достижения целей. Это процесс создания структуры орг-ии, которая дает возможность людям эффективно работать вместе. Орг-ия включает разделение на части и делегирование выполнения общей управленческой задачи путем распределения ответс-твенности и полномочий, а также установление взаимосвязей между различными видами работ. Координация – управленческая деят-ть, обеспечивающая согласованное взаимодействие всех уровней организации и непрерыв-ность процесса управления. Контроль – это управленческая деятельность, задачей кот-орой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы орг-ии. Регулирование – вид деят-ти, которая направлена на предотвращение или исправление сбоев в процессе развития организации по отношению к цели. Мотивация – это деят-ть, целью которой является активизация отдельного человека или группы людей к деят-ти, напра-вленной на достижение целей организации.Руководство - это «надфункция», «сверхфункция» управления, представляющая собой определение общего замысла упра-вления и обеспечение необходимой направленности развития организации. Характерная особенность общих функций – их взаимопроникновение друг в друга.

Специальные (или конкретные) функции упр-ия – это функции мен-та, которые определяются по принадлежности управления к деят-ти орг-ии в целом или к конкретным стадиям производст-венного процесса. Например, маркетинг, упр-ие финансами, управле-ние персоналом и т.д.Каждая специальная функция включает виды работ, соответству-ющие общим функциям. На практике соотношение специальных и общих функций закре-пляется в структуре управления. В зависимости от важности функций и конкретных объ-емов работ могут организовываться специальные подразделения и, наоборот, возможно объединение однородных общих функций по различным видам конкретной деятельности.

Принципы менеджмента Файоль (Администр.или классическая школа) выделял 14 принципов управления, многие из которых до сих пор практически полезны: 1.Разделение труда. Эта фун-ия распространяется не только на исполнительские работы, но и управле-нческие.2.Полномочия и ответственность. Полномочие это право отдавать приказы и т.д., сила, которая требует повинно-вения. Ответственность - это взятие на себя обязате-льства за выполнение чего-либо. 3.Дисцип-лина. Уважение к установленным на организа-ции порядков, послушание и повиновение.4.Единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного начальника.5. Единство направления. Каждая группа должна преследовать единую цель и должна быть объедена единым планом.6.Подчиненность личных интересов общим. Цели каждого отдельного работника не должны преобладать над целями всей организации. 7.Вознаграждение персонала. Чтобы полу-чить отдачу от работников они должны получать справедливое вознаграждение за свой труд.8.Центра-лизация. В любой организации должен быть управленческий центр.9.Скалярная цепь. Ряд лиц стоящих на руководящих должностях начиная от лица занимающего самое высокое положение и по цепочке вниз до низового звена (цепь подчинения)10.Порядок. Означает, что должно быть рабочее место для каждого работника и каждый работник должен быть на своем месте.11.Справедливость. Сочетание доброты и правосудия. 12.Стабильность рабочего места для персонала. 13.Инициатива. Означает разработку проекта или плана и обеспечение его реализации. 14.Корпоративный дух. Традиции, согласие, имидж организации

**52 Структура инновац-го процесса методы поиска идей инноваций.**

Иннов-ый процесс имеет циклический характер, что демонстрирует хронолог-ий порядок появления новшеств в различных областях техники. Инновация – это технико-эк-ий цикл, в котором использов-ание рез-ов сферы ис-следований и разработок непосредственно вызывает технические и эк-е изменения, которые оказывают обратное воздействие на деят-ть этой сферы. В общем виде инновац-ый процесс можно представить в развернутом виде так: ФИ - ПИ - Р - Пр - С - ОС - ПП - М - Сб, Где ФИ– фундаментальное (теорет-ое) исслед-ие; ПИ–прикладные исслед-ия; Р–разработка; Пр – проектирование; С – строит-во; ОС – освоение; ПП – промыш-ое произ-во; М – маркетинг; Сб – сбыт.

Существует множество методов поиска идей. С некоторой степенью условности их можно разделить на три группы: 1 Методы психологической активизации мышления. 2 Методы систематизированного поиска. 3 Методы направленного поиска.

Методы психологической активизации творческого мышления направлены на устранени-е, так называемой психологической инерции мышления, препятствующей нахождению изобретательских решений и новых бизнес идей, мешающей более всестороннему рас-смотрению проблемы. Эти методы позволяют значительно увеличить число выдвига-емых идей и повышают производительность этого процесса.

Наиболее известные методы психологической активизации: 1 Мозговой штурм" явл-ся коллективным методом поиска изобретательских решений и новых бизнес идей, основ-ная особенность которого заключается в разделении участников на критиков и "генера-торов"", а также разделение процесса генерации и критики идей во времени. Кроме этого "мозговой штурм" предусматривает выполнение ряда правил: Нельзя критиковать предлагаемые идеи, споры и обсуждения запрещаются.Приветствуются любые идеи. Нет плохих идей. Поощря-ется развитие, усовершенствование и комбинирование чужих идей.Главная цель – получить как можно больше идей. 2 Одной из разновидностей "мозгового штурма" является "Обра-тная мозговая атака". Здесь процесс поиска технических решений или бизнес идей разде-лен на три этапа. На 1 этапе выявляются все возможные недостатки совершенствуемого объекта. На основании этих недостатков формулируются задачи. Вторым и третьем этапом являются этапы обычного "мозгового штурма". Т.о., отражая более полно недостатки объекта, удается находить большее число изобретательских решений и бизнес идей по его совершенствованию. 3. Метод маленьких человечков Суть метода состоит в том, чтобы представить объект в виде множества (толпы) маленьких человечков. Такая модель сохра-няет наглядность, и не имеет присущих ей недостатков (неделимость человеческого орган-изма). Техника применения метода сводится к следующим операциям: Необходимо выде-лить часть объекта, которая не может выполнять требования задачи и представить эту часть в виде маленьких человечков.Разделить человечков на группы, действующие (перемещаю-щиеся) по условиям задачи.Полученную модель надо рассмотреть и перестроить так, чтобы выполнялись конфликтующие действия.

**3. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента**

Орг-ия ожидает от человека, что он будет вы-полнять определенную роль. Если член орг-ии успешно выполняет свою роль и если при этом он сам лично удовлетворен характером, содержанием и рез-ми своей деят-ти в орг-ии, то не возникает конфликтных противоречий, подрывающих взаимодей-ствие человека и орг-ии. Одним из важнейших условий этого является правильное построение роли и, в частности, формирование верных предпосылок в отношении содержания, сущности и роста данной роли в системе орг-ии.У социальной роли можно вы-делить 3 стороны: 1. Система социальных ожиданий форм поведения человека в соответствие с его статусом (положением в обществе). 2. Система ожида-ний человека от самого себя. 3. Открытое наблюдаемое поведение. Петровский А. В. выделяет следующие этапы развития трудового коллектива: 1 Диффузная группа (группа людей, не имеющих общей цели и деят-ти). 2 Группа-ассоциация (есть об-щая цель, официальная структура, но нет совместной деят-ти). 3 Группа-кооперация (формируется общая деят-ть).4 Группа-автономия (развита групповая сплоченность, эффективная общая деят-сть). 5Трудовой коллектив (орг-я, характеризующаяся совместной социально значимой деяттью).

Лидерство. Сила лидерского влияния прямо пропорциональна степени принятия последователем того, что лидер предлагает сделать. Власть и влияние явл главными в работе лидера. Как используется власть в рамках эффективного лидерства? Экспе-ртная власть может помочь лидеру вести последователей за собой, если они повер-или в то, что лидер имеет больше специальных знаний в определеной области, чем они.Когда лидер пользуется властью примера, то она является во многих случаях причиной признания и последующего обожания (харизма) лидера последователями. Данный источник власти исходит непосредтвенно от последователей, и для этого лидеру необходимо «найти» своих обожателей. Власть информации в лидерском варианте связана с инди-видуальными способностями и умением лидера соединять на своем уровне несоединяемые внизу концы информационных потоков.Принятие решения как источник власти важно для лидера на этапе его «последнего слова. Эфф-ое лидерство предполагает активное участие последователей на всех осталь-ных этапах принятия решения и высокий уровень «решительности» у самого ли-дера. Вознаграждение и принуждение как источники власти в рамках эфф-го лиде-рсва больше ассоциируются с возмож-тью быть или не быть в одной «упряжке» с эфф-ым лидером, нежели чем с месячной премией или выговором. Власть над ресу-рсами испол-ся эффективным лидером для улучшения состояния дел. Лидер должен стремиться к эфф-му сочетанию всех имещихся у него основ и источников власти, т.к. это явл одним из главных условий эфф-го лидерства

# Руководство: власть и партнерство. Способность оказывать влияние на поведение людей называется властью. Власть может относиться к индивиду, группе и орг-ии в целом. Власть – это взаимозависимость. Чем больше один человек зависит от другого, тем болше власти и у того, и у другого. Обладание властью – это возможность влияния на удовлетворение потребностей. Формы власти можно классифицировать так: 1) власть, опирающаяся на принуждение, обоснована верой в то, что рук-ль имеет воз-можность наказывать подчиненного; 2) власть, базирующаяся на вознаграждении, основана на вере исполнителя в то, что влияющий может удолетворить потребности исполнителя; 4) эталонная власть – власть примера основана на привлекательности черт влияющего нас-только, что его примеру хочется следовать; 5) законная власть построена на вере исполнителя в то, что влияющий имеет право отдавать приказа-ния, а долг исполнителя – подчиняться. Влияние и власть в равной мере зависят от лично-сти, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руков-ля.

## 4 Стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера

Стиль управления – типичная манера и способ поведения менеджера. Стили могут классифться по следующим критериям.1. Критерий участия исполнителей в управлении: авторитарный (единолично менеджер решает и приказывает – сотрудники исполняют); сопричастный (сотру-дники участвуют в той или иной мере в принятии решений); автономный (менеджер играет сдерживающую роль – сотрудники решают сами).

2. Клас-ия стилей упр-ия по преимущественному критерию функций управления: управ-ие ч/з инновацию (разработка инновации – как руководящее задание); управление с помощью задания цели (на каждом иерархическом уровне задают цели, имеется свобода в методе ее достижения, ограниченная сметой и контролем);

3. Критерий преимущественной ориентации. слабое управл-ие – нет давления на сотрудников, нет заботы о них, также слаба забота о решении задач менеджмента. Полезная отдача мала; управление по задачам – с сотрудниками обращаются, как с исполнительными механизмами, можно доби-ться высокой эфф-ти, но страдают человеческие отношения; клубное управление – господствует дружеская атмосфера, но пренебрегают решением задач; управление по среднему пути – достига-ется компромисс м/у требованиями по работе и интересами сотрудников, средняя производитель-ность труда; сильное управление - идеальный стиль.

Эфф-ть стилей упр-ия нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. При этом следует учитывать: личные качества (представле-ния о ценностях, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, творческий потенциал, уро-вень образования);зависимость от предстоящих задач (содержат ли они творческие элементы, на-личие опыта их решения, решаются ли они планово или как внезапно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе);организационные условия (степень жесткости оргстру-ктуры, централизованное и децен-ое реше-ние задач, количество инстанций принятия решения, степень контроля);

Поведение менеджера должно соответствовать ситуации. Следует не только менять стиль управления, но и создавать соответственные ситуационные условия (формировать ситуацию через подбор кадров, изменять оргструктуры и организацию труда). Одной из важнейших задач менеджера явл научиться формировать хороший имидж. Положительный имидж всегда способствует карьерному продвижению менеджера.

## Конфликтность в менеджменте. конфликт – это отсутствие согласия м/у двумя или более сторонами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. С точки зрения причин конфликтной ситуации выделяется три типа конфликтов. Первый – это конфликт целей. В этом случае ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем. Второй – это конфликт, вызванный тем, что участвующие стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме. И третий – это чувственный конфликт, появляющийся в ситуа-ции, когда у участников разли-чны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимоде-йствия. Путями разрешения конфликтов могут быть сила, власть, убеждение, сотрудничество, компромисс, уход от конфликта, привлечение третьей силы т.п.

Существуют следующие стратегии поведения в конфликте:1) уход от взаимодействия; 2) сгла-живание; 3) борьба;4) сотрудничество и решение проблемы;5) поиск компромисса.

Для разрешения организационных конфликтов широко используются структурные методы управления конфликтом внутри организации. Эти методы связаны с использованием изменений в структуре орг-ии для разрешения конфликтов, получивших развитие. Они направлены на снижение интенсивности конфликта. В группу этих методов входят: методы, связанные с использованием руководителем своего положения в орган-ии (приказ, распоряжение, директива и т.п.);методы, связанные с «разведением» частей организации – участников конфликта («раз-ведение» их по ресурсам, целям, средствам и т.д.) или снижением их взаимозависимости; методы, связанные с созданием определенного «задела» в работе взаимозависимых подразде-лений (запас материалов и комплектующих); методы, связанные с введением специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор или координатор и т.п.); методы, связанные со слиянием разных подразделений и наделением их общей.

## Билет 5. Вопрос 1 Истор-ие тенденции развития упр-ия. Этапы и школы в истории мен-та

История возникновения и развития менеджмента насчитывает семь тысячелетий и пять упр-их революций, радикально менявших роль и значение управления в жизни общества. За начало отсчета в литературе принимают зарождение письменности в древнем Шумере (5 тыс. лет до н.э.). считается, что это революционное достижение в жизни человечества привело к образованию особого слоя жрецов-бизнесменов, связанных с торго-выми операциями, ведущих деловую переписку и коммерческие расчеты. Поэтому в литературе по истории мнеджмента эта первая управленческая революция характеризуется как «религиозно-ком-мерческая».Вторая управленческая революция – «светско-адми-нистративная» - связывается с деятельностью вавилонского царя Хаммурапи (1792-1750 гг. до н.э.), издавшего свод законов управления государством для регулиро-вания всего многообразия общественных отношений между различными социальными группами населения. Этими законами вводился светский стиль управления, усиливался контроль и ответственность за выполнение ра-бот.Третья управленческая революция известна как «производственно-строительная», т.к. она была направлена на соединение гос методов управления с контролем за деят-ью в сфере произв-ва и строительства. Про-изошла она во времена правления Навуходоносора II (605-652 гг. до н.э.).Зарождение капитализма и на-чало индустриального прогресса европейской цивилизации – главные факторы четвертой управленческой революции XYII-XYIII вв. Ее результатом стало отделение менеджмента от собственности (капитала и зарождение профессионального управления.Пятая упра-вленческая революция (конец XIX- начало ХХ в.) известна под названием бюрократической: ее теоретической платформой послужила концепция «раци-ональной бюрократии». ее основные результаты: формирование крупных иерархических структур, разделение управленческого труда, введение норм и стандартов, установление должностных обя-занностей и ответственности менеджеров.Попытки научного обобщения накопленного опыта и формирования основ науки управления относятся к концу XIX – началу ХХ века.

## Этапы и школы в истории менеджментаОснователем классической школы «научного менеджмента» считается Фредерик Тейлор.Главная идея Тейлора состояла в том, что управление должно стать системой, основанной на определенных научных принципах, должно осуществляться специально разработаны-ми методами и мероприятиями, т.е. что необходимо проектировать, нормировать, станда-ртизировать не только технику произв-ва, но и труд, его организацию и управление, следу-ет совершенствовать систему оплаты труда.Хронометраж по системе Тейлора означал что любой труд можно измерить, разбить на множество мелких операций, часть которых отбрасывалась с целью устранения лишних непродуманных движений. ФГилберт разработал систему кладки кирпичей по методу Тейлора. До системы каменщик уклывал в день 1000 кирпичей, после внедрения 2700. Административная или классическаяшкола (1920-1930)Развитие идей Тейлора было продолжено выдающимся франц инженером А Файолем, который предложил формализованное описание работы управляющих в орг-ях, выделив характерные для них виды деят-ти или функции: планир-ие, орг-ию, руков-во, корд-ию и контроль. Им были сформулированы принципы мен-та, которыми предлагалось руководствоваться при решении управленческих задач и выполнении функций менед-та. Вклад данной школы заключается в том, что она рассматривает упр-ие, как универсальный процесс, состоящий из несколько взаимосвязанных функций. Она сформировала теорию управления всей организацией. Четрвертая Шк человеческих отношений (середина 20 века). Основопол. Э.Мэйо. Известен проведением уникальных исследований. Хотторнские эксперименты 4 этапа: 1. 1920-27г –световой эксперимент. 2. Сборочно испытательное место (6работниц с лучш.усл.труда). 3. 1930 г.-анкетирование более 20тыс работников. 4. 1931-32 –поведение рабочих в мужском коллективе Лучшие работники сознательно замедляли темп работ, чтобы их не считали нарушителями режима. Школа поведенческих наук(1950-1970гг.). в этот период развития менеджмента были разработаны несколько основных теорий мотиваций персонала. Под мотивацией понимают способ побуждения работника к выполнению какой-либо работы. Разработки Маслоу, Мак Грегора, Врума, Портера, Лоулера и др. позволили вооружить менеджера различными приемами мотивации труда персонала, при этом было выделено две группы мотивации: 1.опирающаяся на потребности человека(содержательная теория); 2.опирающаяся на реакцию человека(процессуальная теория). Особый вклад в развитие этой школы внес Дуглас Мак Грегор, который ввел понятие теории «Х» «У». По первой считается, что все работники лодыри и бездельники и к ним применим кнут и жесткий контроль. А теор. «У» считает, что всякий работник при определен. условиях способен к самоуправлению, принимает на себя обязательства, принимает ответственность. В 80-е г. Америк. Учен. Оучи разработал теор. «Z», согласно которой нецелесообразно такое жесткое разделение на «Х» и «У» большинство работников сочетают в себе «Х» и «У». результатом развития этой школы явилась создание науки «организационное поведение». Пирамида потребностей Маслоу: снизу вверх:1 физиологическая группа, 2-безопасность, 3-соц.потребность, 4-статусная потребн, 5-само-выражение. Две первые-первичные потребности, остальные вторичные или приобретеные.

## 5. Школа коллективных методов (1940-1980гг.)

## Развитие математики и её разделов (теории вероятности, статистики). Информатики, изобретение ЭВМ, инженерных расчетов позволило в менеджмент внедрить достижение названных наук. Наиболее четко это проявляется в момент принятия управленческих решений. Когда управленческое решение принимается на основе расчетов и путем сопоставления различных цифровых данных мы говорим о «школе количественных методов». Огромное развитие эта школа получила в результате изобретения ЭВМ.

**6 Разнообразие моделей менед-та: аме-ий, японский, европейский и др**

Одно из существенных отличий европ-ого менед-та от менед-та амер-го состоит в том, что в Европе да-же в рамках крупных концернов и компаний дочерние компании сохраняют заметную до-лю самостоят-ти. Эта самостоят-ть может касаться и производственных, и фин решений, а также инноваций. На яп-ий менеджмент накладывает отпечаток самобытная культура Япо-нии и то, что на мировой рынок она вышла только после Второй мировой войны. Япония переняла у Европы и США, прежде всего – ориентацию на новые технологии и психологические методы мен-та. В Японии более высоко ценят опыт работы, чем образование, пэтому руковод-ей в Японии готовят непосредственно в процессе работы. Если в Европе и СШ-А сначала дают теорет-ие знания, которые затем закрепляются практикой, то в Японии предоставляют практику, которая только затем переходит в знания. Японцы очень внимательно относятся к связям м/у людьми, а также к личностным особенностям работников, склонны подбирать должность под человека, а не человека под должность. Японцы избегают индивидуализма в своих действиях, практически не контролируют эфф-ть действий отдельного работника; гораздо более важной для них является коллективная (групповая) ответственность. Руководящие работники особое внимание уделяют технологическим нововведениям. Развитие управления в России Активизация развития взглядов на управление в России отмечается с XVI в., когда шел бурный процесс ликвидации феодальной раздробленности и объединения рынков в единый нац рынок. Причем вместе с усилением центр-ой власти развитие управления происходило прежде всего «сверху вниз». Этим Россия отличается от стран Европы и США, где оно шло «снизу вверх».Реформы Петра I были связаны со становлением крупной промыш-ти, развитием мелкого ремесленного произв-ва, с/х, фин системы, внешней и внутренней торговли. В XVIII в. Екатериной II в целях совершенствования управления Россия была разделена на 50 губерний во главе с губернаторами, создано «Учреждение для управления губерний Росс империи», а каждая губерния делилась на 10–12 уездов. При Александре I для упорядочения звеньев управленческого аппарата были учреждены министерства. Александр II в 1861 г. начал осуществлять крестьянскую, а в 1864 г. – земскую и в 1870 г. – городскую реформы. Управление эк-ой проявлялось в орг-ии артелей, ссудо-сберегательных товариществ, кредитовании крестьянских хозяйств. В целом методы управления на пред-ии предусматривали использование осн приципов менед-та, разработанных за рубежом, но в условиях преобладания гос собс-ти в России требовалась единая система упр-ия от рабочего места до народного хоз-ва страны. Кооперативы в любой отрасли деят-ти положительно зарекомендовали себя как организационно-эк-ая формация в СССР, методика перехода к ним причинила крупный материальный ущерб с/х. Политика коллективизации проводилась организационно-администрми ме-тодами управления в ущерб эк-им и социально-психологическим. В 70–80-е гг. развитие эк-ки страны тормозили затратные методы хозяйствования, когда поставленных целей добивались любой ценой, не считая затрат. Темпы эк-го роста в 80-е гг. в среднем снизились по сравнению с 60-ми гг. в два раза, а по сравнению с довоенными годами и двумя послевоенными пятилетками – в три раза. В 1986 г Горбачев начал проводить новую общественную реформу, названную перестройкой. Однако в течение первых лет перестройки продолжалась затратная система управления эк-ой, что приводило к диспропорции м/у промышл-ю, с/х и другими сферами общественного произв-ва, росту дефицита гос бюджета, росту выпуска в обращение денег. Все это дискредитировало плановую систему эк-ки и способствовало ее развалу.Негативную роль здесь сыграли идеи программы «500 дней», целью которой была лик-видация плановой системы и создание условий для рын регулир-ия эк-ки путем стихийных цен, образующихся под воздействием спроса и предложений.С января 1992 г. правительство перешло от плана к рын регулированию на основе либерализации цен. С 1992 г. в России был взят курс на замену коллективных хозяйств крестьянскими (фермерскими) хозяйствами. Правовой основой для свободы предприним-ва явилась Конституция РФ, принятая 12 декабря 1993 г., закрепившая многообразие форм собственности, гос поддержку конкуренции и охрану права частной собс-ти.

## 14 Товар в маркетин-ой деят-ти

## Товар – все, что может удовлетворить нужду или потребность и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления. Товары классифицируются на: 1 Т длит пользования, т.е. товары, выдерживающие много-кратное использ-ие. 2 Товары кратковр-го использ-ия – мат изделия, потребляемые за один или несколько циклов использ-ия. Классификация товаров широкого потребления представляет: т. повседневного спроса (основные т. постоянного спроса, т. импульсной покупки, т. для экстренных случаев); товары предварительного выбора (схожие и несхожие т.); т. особого спроса (т. с уникальными характеристиками); т. пассивного спроса; т., которых потребитель не знает или знает, но не задумывается об их покупке, пока реклама не донесет до потребителя; т. промыш-го назначения классифицируются на: мат-лы и детали, п/ф – товары, полностью используемые производителем.В жизненном цикле товара выделяются следующие этапы:

разработки товара; выведения на рынок; роста спроса; насыщения рынка (зрелости); упадка (спада спроса); реанимации.

## Сегментация рынка– деление любого рынка на отдельные части (сегменты) с учетом множества критериев и факторов.Сегмент рынка – группа потребителей, продуктов или предприятий, обладающих общими характеристика-ми.Признаки сег-ии рынков – это способы выделения сегментов рынка (например, географ-е сегменты, ценовые сегменты, сегмент рынка по уровню доходов потре-бителей и т.п.). Осн признаками сегм-ии рынка по группам потребителей являются геогр-ие, демог-ие, и др. характеристики. Сегмент рынка по группам потребителей определяется по совпадению у определенных групп потребителей нескольких признаков. В идеальном случае сегмент рынка – это группа потребителей, которые сходны по своим специфическим нуждам и потребностям и одинаково реагирующие на комплекс маркетинга. Признаками сегм-ии рынка по группам продуктов могут быть функциональные и техничес-кие параметры продукта, цена и т.п.Признаками сегм-ии рынка по предп-ям-конкурентам являются величина пред-ия, качественные пока-затели продукта, цена, каналы сбыта, и т.п.Сегм-ия рынка по потребителям, по про-дуктам и пред-ям взаимно дополняют друг друга и все полученные результаты рас-сматрся в комплексе, что позволяет правильно выбрать наиболее эфф-ый сегмент рынка.

## Формирование товарной политики

## Специфика товара «строительная продукция» существенно сказывается на длительности и содержании фаз его жизненного цикла. Для большинства объектов недвижимости жизненный цикл измеряется десятилетиями. Многие объекты промышленного назначения являются уникальными, их жизненный цикл полностью вписывается в рамки цикла создания, эксплуатации, морального и физического старения. Высокая капиталоемкость объектов строительства требует значительной интенсификации маркетинговых усилий па самых ранних стадиях жизненного цикла. Достаточно тит личными можно признать следующие маркетинговые мероприятия по основным стадиям (фазам) жизненного цикла товара.

## Ассортиментная политика предприятия не ограничивается разработкой фаз жизненного цикла товара. Формирование товарной политики включает ряд действий:

## 1. Определение текущих и перспективных потребностей покупателей, анализ способов использования данной продукции и особенностей покупательского поведения на соответствующих рынках.

## 2. Оценку существующих аналогов конкурентов по тем же направлениям.

## 3. Критическую оценку выпускаемых предприятием изделий с пози-ций покупателей.

## 4. Решение вопросов: какие продукты следует добавить в ассорти-мент, а какие исключить из него из-за изменений в уровне конкурентоспособности? следует ли диверсифицировать продукцию за счет других направлений производства предприятия, выходящих за рамки сложившегося профиля?

## 5. Рассмотрение предложений о создании новых продуктов, усовершенствовании существующих, а также о новых способах и областях применения товаров.

## 6. Разработку спецификации новых или улучшенных продуктов в соответствии с требованиями покупателей.

## 7. Изучение возможностей производства новых или усовершенствованных продуктов, включая вопросы цен, себестоимости и рентабельности.

## 8. Проведение испытаний (тестирования) продуктов с учетом потенциальных потребностей в целях выявления их приемлемости по основным показателям.

## 9. Разработку специальных рекомендаций для производственных подразделений предприятия относительно требований потребителей в соответствии с результатами проведенных испытаний, подтверждающих приемлемость характеристик изделия или предопределивших их изменения.

## 10. Оценку и пересмотр всего ассортимента

## 16 Управление и орган-ия деят-ти маркетинговой службы

## Процесс управления маркетингом состоит:1) из анализа рыночных возможностей. Сюда входит система маркет.информ-ии и марк. исследований внешней среды в т.ч. рынков индивидуальных потербителей и рынков пред-ий. 2) отбора целевых рынков. Сюда входит замеры объемов спроса, сегментирование рынков, выбор целевых сегментов, позиционирование товара на рынке. 3) разра-ботки комплекса маркетинга. Это разработка товара, установление цен на товар, метод распрост-я товара, стимулир-е сбыта товара. 4) претворения в жизнь маркетинговых мероприятий. Это страте-гия, планир-ие и контроль. Анализ рыночных возможностей – это отправная точка маркет-ой деят-ти. Руководству необходимо знать, как выявлять и оценивать эти возможности. Для этого исполь-зуются системы маркет-ой информации и исследований внешней среды. Каждую возможность не-обходимо оценить с точки зрения ее соответствия целям и наличным ресурсам фирмы. Анализ до-лжен вскрыть ряд привлекательных, с точки зрения фирмы, рын возможностей. Каждая потребует более глубокого изучения, прежде чем на ней остановиться как на очередном целевом рынке.От-бор целевых рынков. Чтобы убедиться в достаточной привлекательности открывающейся возмо-жности, фирме нужно будет провести более тщательную оценку текущего и будущего спроса. При положительном рез-те на следующем этапе производят сегментирование рынка для выявления групп потребителей и нужд, которые фирма может удовлетворить наилучшим образом. Сегмент рынка состоит из потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга. Фирма может остановиться на одном или нескольких сегментах рынка. При-менительно к каждому из них фирма должна решить, какую именно позицию она хочет занять в данном сегменте. Ей следует изучить позиционирование на целевом рынке марочных товаров кон-курентов с точки зрения свойств, являющихся, по мнению потребителей, наиболее важными. Кро-ме того, следует оценить объем спроса на возможные сочетания свойств товара. Затем следует ре-шить, что именно создавать: товар, рассчитанный на удовлетворение еще не удовлетворенной ну-жды, или товар, аналогичный одному или нескольким уже существующим товарам. В последнем случае фирма должна быть готова вступить в борьбу с конкурирующим товаром, внедряя в созна-ние потребителей представление об отличиях своего товара. Разработка комплекса маркетинга. Приняв решение о рыночном позиционировании (то есть об отличном от других положении товара на рынке и в сознании потенциальных покупателей), фирма разрабатывает для его поддержания комплекс маркетинга. Комплекс марк-га – это сочетание четырех составляющих: товара, цены, ме-тодов распространения и методов стимулирования. Фирме предстоит принять решение об общей сумме ассигнований по основным составляющим комплекса маркетинга и в рамках каждой из этих составляющих. Претворение в жизнь маркетинговых мероприятий. Для претворения в жизнь мар-кетинговых мероприятий фирме необходимо создать четыре системы: – маркетинговой информации; – планирования маркетинга; – орг-ии службы маркетинга; – маркетинг-го контроля.

**19 Первичные законы организации**

Закон самосохр-ия - каждая организ динамичная сис-ма противостоит внутр-им и внешним разру-шающим воздействиям.Самосохр-ие рассматр-ся как составная часть устойчивости и надежности орг структуры. Причинами низкого уровня самосохранения могут являться: ошибки руков-ля, форсмажорные обстоят, взаимодействие внешн и внут факторов. Фактором, способствующим самосохр-ию, может служить страхование. Самосох-ие зависит от размера, вида деят-ти орг-ии, стиля управления, опыта руководителя, наличия ресурсов, их кач-во. Одно из условий стабильности орг-ии обусловлено состоянием внутр среды. Закон развития. Развитие понимает под собой качественное изменение орг сис-мы. Изменения распространяются на состав, размер, вну-триорг процессы. Для процесса развития характерны 2 сос-тояния: эволюционный и революционный. Рев путь связан с процессами реорган-ии и дезорг-ии. Главным импульсом развития служит сам процесс орг-ии. Закон развития: каждая орг-ия в процессе своего развития стремится к оптимальной самореализации как целого, так и составных своих элементов на основе их активности и динамического равновесия. Закон развития реализуется ч/з принципы: 1. Принцип динамического равновесия. Условия: а) оптимальное соотношение между элементами сисмы б) оптим соотн между устойчивостью и изменчивостью в) оптим соотн орг с внешней средой. 2. Принцип преимущественного развития. 3. Принцип сменяемости. 4. Принцип 2ух s-образных прямых. 5. Принцип инерции. 6. Принцип адаптации. 7. Принцип стабильности.Закон синергии - синергия от греч - совместное, вза-имозависимое действие 2ух или несколких элементов, факторов, процессов, подсистем, агентов и тд в каком-либо одном направлении. Синергетика позволяет исследовать состояние системы, изучить состояние и поведение элементов организ сис-мы, оценить их динамику организ и самоорганиз, исследовать равновесие элементов орг-ии. Закон гласит, что любая динамическая сложная сисма стремится получить макс эффект за счет своей целостности, а также стремится макс использовать возможности кооперирования для достижения эффекта. Синергетический эффект - это благоприятное сочетание ресурсов, а также согласованное поведение, связи, отношения внутри орг-ии. Закон реформированности-упорядоченности. Классическая теория информации определяет её как меру незнания и неопределения. Кол-во инфы определяет уровень организованности сисмы. В орг-ии в уп-равлении может применяться различная инфа: эк-ая, научная и тд. В целом вся эта инфа говорит о поведении орг сис-мы и ее подразделений. Чем больше и массивней инфа, тем эффективнее функционирует организ система. Закон информир-упорядоченности гласит: чем больше инфы о внешней и внутр среде владеет сис-ма, тем эффективнее стремление к упорядоченности и самоорганизации. Значение закона сводится к следствиям: 1. чем четче сформулированы задачи и орган сис-ма, тем устойчивее она функцио-нирует. 2. чем быстрее возрастает сложность орг сисмы, тем быстрее растет кол-во необхо-димой инфы. 3. неупорядоченная инфа приводит к дезинф, при этом большое значение имеет кач-во обьем достоверность ценность и насыщенность.

1. Принцип выбора решенийРешение – это рез-т выбора одной альтернативы из нескольких возможных. Выбора решения нет, если нет мн-ва вариантов. Выбор вариантов осуществляется по спец-м правилам, кот-е назыв-ся критерием выбора, и пок-ют какой из вариантов лучше, а какой хуже – с т.зр этого критерия.Реш-е, кот-е принимается с помощью одного критерия назыв-ся – простым, с пом-ю неск-х – сложным. 2. Принцип обратной связи Это простейшая с-ма упр-я с обратной связью: получение инф-ции – анализ – воздействие (правильное и неправильное).Предположим, что контур обр-й связи прерван на уч-ке 1 – воздействие возможно хотя и не так эф-но. А если разрыв на уч-ке 2 то тогда возд-е невозможно. Без обр-й связиупр-е не эф-но.3. Принцип эмерджентностиЭмерджентность – св-во с-м, кот-е присуще всей с-ме в целом и кот-е отсутствует у любой ее составляющей. Любая с-ма обладает эмерджентными св-ми. Всякое упр-е есть с-ма, значит в с-ме упр-я есть эмердж-е св-ва: одни из них м способствовать достижению цели м-та(+), а другие препятствовать(-). Практические рекомендации: - любой м-р любого уровня д анализировать с-му, кот-й он руководит не только по отдельным эл-м, но и во взаимодействии этих эл-тов с выявлениями положит-х и отрицат-х эмердж-х св-в. Если он выявит «-» св-ва он д эту с-му изменить с тем, чтобы они стали «+» либо исчезли.4. Принцип синергииИнтегральный эффект совместных усилий людей собранных в организации не совпадают при определенных усл-ях, с суммой эффекта усилий тех же людей, работающих изолированно. Положительная синергия явл-ся главной причиной по кот-й создаются орг-ции.Положительный эффект складывается из возможности одновременного и однонаправленного усилия, комбинации и комбинирования труда, из возможности разд-ть произв-й процесс и специализировать на определленных этапах труд, из возможности автоматизации деят-ти организации.Условием целесообразности орг-ции явл-ся – однородность, близость целей , интересов организации и ее участников

**12 Гос бюджет. Гос долг**

ГБ - ведущее звено фин системы и осн фин категория. В нем объединяются главные доходы и расходы гос-ва. Бюджет объединяет осн фин категории, а именно налоги, гос кредит, гос расходы. ГБ представляет собой осн фин план гос-ва на текущий год, имеющий силу закона. Ч/з гос бюджет мобилизуются средства пред-ий разли-чных форм собст-ти и частично доходов населения. Данные ср-ва направляются на финан-ие н/х, соц-культурные мероп-ия, укрепление обороноспособности страны, содержание органов гос аппарата, и другие цели. Доходы бюджета - часть централизованных фин ресурсов гос-ва, необходимых для выполнения его функции. Осн. методами, используемыми органами гос власти для перераспределения нац дохода и образования бюдж-ых доходов являются: налоги; займы; эмиссия денег.В РФ осн налогами, обеспечивающими поступления средств в бюджет являются: налог на прибыль пред-ий, орг-ий; подох-ый налог с физических лиц; налог на добав-ю ст-ть;акцизы; таможенные пошлины. Также до-ходную часть гос бюджета формируют по-ступления от внешнеэк-ой деят-ти гос-ва, от приватизации гос собст-ти, от реализации гос внешних и внутренних займов.Расходы бюджета представляют собой затраты, возникающие в связи с выполнением гос-ом своих функции. Расходы бюджета можно разделить по их влиянию на процесс расширенного вос-производства на: текущие расходы, связанные с текущими потребн-ми; кап расходы, которые предста-вляют собой ден затраты, связанные с вложением в осн капитал и прирост запасов.Если классифицировать расходы гос бюджета по предметному признаку, то наибо-ее важными окажутся: расходы на финанс-ие н/х; расх на поддержание обороноспо-собности страны; расх, связанные с содержанием правоохран-ых органов и органов гос власти; расходы на соц-культурные мероп-ия. Превышение расходов над доходами ведет к образованию бюдж-го дефицита, который покрывается гос внешними и внутренними займами, а иногда и с помощью эмиссии. Гос долг образуется в результате осущес-ия гос органами различных видов заимствования. Гос долгом России являются долговые обятельства РФ перед физ лицами, юр лицами, иностр гос-ми, м/народ-ными организациями и иными субъектами м/народного права. В зависимости от сроков гос долги бывают: краткосрочные до 1 года; среднесрочные до 5 л); долгосрочные (до 30 лет).Увеличение гос долга происходит в рез-те нарастания процентов по ранее полученным кредитам. Кроме того, гос долг увелич-ся вследствие обязательств, принятых гос-ом к исполнению, но ко-торые по различным причинам были не профинансированы в срок.В качестве внутреннего долга гос-ва рассматриваются обязательства органов управ-ления, выраженные в национальной валюте. Внешним долгом считается задолженность в иностранной валюте.Погашение накопленного долга может происходить различными способами:ден выплатами; обменом долгового обязательства на налоговые освобождения;при-нятием задолженности другим органом; аннулированием задолженности других кредиторов в счет уплат собственного долга, то есть своего долга.

###### 25 Кредитная система: состав и структура

Кредит. система - это совок-сть кредитных отношений, форм и методов кредитования. Кроме того, это совокупность банков, других финансово-кредитных институтов, аккумулирующих свободные ден ср-ва и предоставляющие их в ссуду. В процессе кредитования используются различные формы кредита. В современных условиях на рынке реализуются следующие формы кредита:коммер-ий; банковский; гос-ый; потребит-ий; ипотечный; межбанковский;

межхозяйст-ый; м/народный. Данные перечисленные формы кредита отличаются между собой составом участников, объектом ссуд, величиной процента и сферой деятельности.

Комм-ий кредит представляется в товарной форме продавцами товаров их покупателям в виде рассрочки платежа за проданные товары или предостав-ые услуги. Банк. кредит предоставляется в виде ден ссуд коммер-ми банками и другими фин учреж-ми юр ли-цам, населению, гос-ву. Банк. кредит превосходит границы ком-ого по размерам, срокам. Потребительский кредит предоставляется, торговыми компаниями, банками и специализирован-ными кредитными учрежд-ми для приобретением населением товаров и услуг с рассрочкой пла-тежаМежбанковский кредит предоставляется банками друг другу, когда у одних банков возникают свободные ден ресурсы, а у других этих ресурсов не хватает. Субъектами кредитных отношений межхоз-ого кредита выступают различные пред-ия и орг-ии, дающие средства друг другу в займы. Этот вид кредита имеет сходство с коммер-им кредитом. Однако, в отличие от комм-го кредита, который в основном носит товарный характер, межхозяйственный кредит предполагает предоста-вление денежных средств взаймы. М/народный кредит охватывает эк-ие отношения между гос-ом и м/народными эк-ми орган-ми. Данный кредит имеет как частный, так и гос характер, отражая движение ссудного капитала в сфере м/н и валютно-финансовых отношений. Банковский кредит различают по срокам кредитования. Выделяют кра-ткоср-ые, среднес-ые и долгоср-ые ссуды. Краткос-ые ссуды обслуживают текущие потребности заемщика, связанные с движением обор-го капитала. Кратк-ми ссудами считаются такие, срок возврата которых по м/народным стандартам не превышает одного года. Среднесрочные (1-3 года) и долгосрочные ссуды (свыше 3-х лет) обслуживают долговременные потребности заемщика, обусловленные необходимостью модернизации произ-ва, осуществлению капитальных затрат на расширение произв-ва. По размерам предоставляемых ссуд выделяют мелкие, средние и крупные кредиты.

Современная кредитная система состоит из следующих основных звеньев: центр-ый банк, гос-ые или полугос-ые банки; банковский сектор: коммерч-ие банки, сбер банки, инвестиц-ые банки, ипо-течные банки, специализир-ые торговые банки; специализир-ные небанковские фин-кредитные институты: страховые компании, пенс-е фонды, инвестиц-ые компании, фин компании, кредитные союзы. С 1991 года в России кредитная система. складывается из следующих уровней:1-ый уровень – ЦБ РФ; 2-ой уровень – коммер-ие банки и другие финансово - кредитные учреждения, осуществляющие отдельные банковские операции.

**27 Содержание и функции б/у**

Объекты, предмет и метод б/у. Бух.учет-система сплошного, непрерывного документ-ого и взаимосвязанного наблюдения, регистрации, обобщения и контроля за хоз деят-тью орг-ии с целью исчисления и оценки показателей и предоставления их соответствующим пользователям для обоснования и принятия управлен-их решений. Содержание б/у определяет система наблюдения хоз жизни соответствующего эк-го субъекта. Функции б/у: 1 Планирование. Предполагает процесс формир-ия порядка действий, включающий постановку определенной цели и изыскание вариантов ее достижения при наименьших издержках. 2 Контроль включает в себя комплекс процедур по отслеживанию фактич-го выполнения плановых заданий. В современных условиях б/у по сути представлен тремя видами учета: Финансовым - ориентирован на удовлетворение информацией внешних пользователей; Управленческим - обслуживает аппарат управления фирмы и направлен на решение как ее текущих задач, так и стратегических целей; Налоговым - призван правильно рассчитать налогооблагаемую базу по отдельным видам налогов, их сумму и своевременно производить расчеты по ним с бюджетом. Предметом б/у- являются наличие и движение активов, источники их формир-ия и использования в виде собств-го капитала и кредиторской задолженности, а также полученные рез-ты деят-ти эк-го субъекта. Содержание предмета раскрывается в эк-ой сущности учитываемых объектов.Объектами б/у выступают внеоборотные, оборотные и отвлеченные активы, собственный и заемный ка-питал, а также хоз операции, характеризующие процесс их кругооборота .

# 23 Фин система РФ: состав, структура, принципы построения

# Фин система - это система форм и методов образования, распред-ия и использования фондов ден ср-тв гос-ва и пред-тий.Фин система состоит из звеньев и каждое звено фин системы представляет собой определенную сферу фин отношений. Гос фин система развитых стран вклю-чает в себя четыре звена: гос бюджет; местные финансы; специальные внебюджет-ные фонды;финансы гос корпораций. Ведущим звеном фин системы вы-ступает гос бюджет, который является главным орудием перераспределения нац-го дохода. Осн доходами гос бюджета являются налоги, а к основным расходам можно отнести ра-сходы на военные цели, социальные расходы, содержание гос аппарата и другие. Второе звено фин системы - местные финансы. Они включают финансы предп-ий, принадлежа-щих муниципалитетам, автономные местные фонды. Осн значение и-меют местные бюджеты.Третье звено фин системы - внебюджетные специальные фонды. Ср-ва данных фондов идут на выплату пенсий по возрасту, по инвалиднос-ти, пособий по беременностии т.д.Еще одним звеном фин системы можно назвать гос предп-ия. Это пред-ия представляют низкорентабельные или убыточные отрасли. Основная причина напряженного фин положения данных пред-ий - в политике низких цен на их продукцию. Фин система РФ включает следующие звенья фин отно-шений: гос бюджетную систему; внебюджетные специальные фонды; гос кредит; фонды имущ-го и личного страхов-ия;финансы предп-ий различных форм собств-ти. Все звенья фин системы РФ, кроме финансов предп-ий различных форм собств-ти, представля-ют собой централизованные финансы, которые используются для регул-ия эк-ки и социальных отношений на макроуровне. Фин отношения пред-ий относят к децен-трализованным финансам и используют для регулирования и стимулирования эк-ки и соц отношений на микроуровне. В РФ управление финансами осуществляют прежде всего высшие органы гос власти и упр-ия - Федеральное Соб-рание РФ и Президент РФ. Это упр-ие имеет место быть при рассмотрении и утвер-ждении про-екта гос бюджета, а также утверждении отчета об его исполнении. Важнейшими фи-нансовыми органами, разрабатывающими финансовую политику РФ и осуществля-ющие упр-ие финансами являются МинФин РФ и его органы на местах.

**32 Форм.стратегических целей и стратегии пред-ия**

Процесс формиров-ия стратегий включает в себя три этапа: выбор общей стратгии; вы-бор конкурентной (деловой) стратегии;определение функцион-ых стратегий.

Общая стратегия — модель поведения пред-ия в целом в той или иной конкретной рын ситуации. Каждое пред-ие выбирает свою стратегию развития. Вместе с тем все многообразные стратегии, применяемые на практике, явл различными модификац-иями нескольких базовых стратегий, каждая из которых эффективна при определе-нных условиях. Стратегия стабильности (ограниченного роста) — сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и их поддержка. Если положение пред-ия устойчиво, то, вероятно, в перспективе целесообразно придерживаться ранее избра-нной стратегии, что снижает риск. Такая стратегия характерна для пред-ий, работающих в отраслях со стабильной технологией. Гл целями являются: повышение кач-ва прод-ии; увеличение доли сервисных и сопутствующих услуг; увеличение роста чистого дохода. Стратегия роста предусматривает установление ежегодного значит-ельного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года. Характерна для пред-ий, работающих в динамично развивающихся отраслях с быстроменяюще-йся технологией. Стратегия сокращения обычно устанавливает цели на уровне бо-лее низком, чем в прошлом. К данной стратегии прибегают тогда, когда показатели деятельности пред-ия приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют ее. Комбинированная стратегия — сочетание рассмотренных вы-ше стратегий. Данной стратегии, придерживаются крупные орг-ии, которые активно функционируют в нескольких отраслях. Деловая (конкурентная) стр-ия направлена на достижение преимуществ среди конкурентных фирм. Если фирма занята одним видом бизнеса, деловая стратегия является частью общей стратегии фирмы. 3 типа стратегий, которые имеют универсаль-ный характер и применимы в отношении любой конкурентной силы: преимущ-ва в издержках, дифференциация и фокусирование. При использовании стратегии лидерства по издержкам предп-ие стремится к минимально приемлемым расходам на произ-во и распред-ие прод-ии, чтобы уста-новить более низкие (в сравнении с конкурентами) цены и расширить свою долю рынка. Пред-ия, следующие этой стратегии, должны уделять основное внимание в первую очередь разработке новой прод-ии, закупкам комплектующих, произв-ву и распределению. При использовании стратегии дифференциации пред-ие стремится к достижению превосходства над конкурентами в существенно важных для потре-бителя областях, охватывающих часть рынка. Пред-ие старается завоевать лидиру-ющие позиции в уровне услуг, кач-ве прод-ии, технологиях. При фокусной страте-гии внимание пред-ия сосредотачивается на одном или нескольких узких сегментах рынка. Пред-ие прекрасно знает нужды потребителей и в своей деят-ти следует стр-атегии лидирующих позиций по издержкам или стратегии дифференциации. Функциональные стратегии разрабат-тся специально для каждого функцион-го направления предп-ия: инновац-ая, маркетинговая, производс-ая, управления персоналом и финансовая. Инновац-ая стратегия предполагает выработку науч-технич-ой политики предп-ия, определяет и координирует решения, связанные с созданием нового продукта и технологии произв-ва. Маркетинговая стратегия определяет наиболее эфф-ый комплекс маркетинга. Производс-ая стратегия сосредоточена на решениях о необходимых мощностях, размещении промыш-го обор-ия, осн элементах произво-дс-го процесса, регулировании заказов. Двумя наиболее важными аспектами произ-водс-ой стратегии являются контроль за издержками и повышение эффект-ти произ-водс-ых операций. Стратегия управления персоналом решает проблемы повышения привлекательности труда, мотивации и аттестации персонала. Фин-ая стратегия на-правлена на формир-ие и эфф-ое использование ресурсов для реал-ии поставленных целей. Стратегии дают возможность установить, каким образом можно ввести в действие имеющийся потенциал с учетом существующих и ожидаемых в будущем сильных и слабых сторон, чтобы выполнить намерения пред-ия.Стратегии пред-ия дают лишь общее направление, по которому развивается пред-ие, поэтому они дол-жны дополняться мероприятиями тактического порядка.Цель стратегии пред-ия — формир-ие устойчивого потенциала успеха с учетом преимущества перед конкуре-нтами.

**24 Фин рынок и его характеристика**

Фин рынок как эк-ая категория – это совок-сть отношений, связанных с перераспределением ден ресурсов м/у субъектами хозяйствования.Для нормального развития эк-ки постоянно требуется мобилизация временно свободных денежных средств физ юр лиц и их распределение и перераспределение на коммерческой основе между различными секто-рами экономики. Объективная основа возникновения фин рынка – это несовпадение потребности в ден ресурсах с наличием источника ее удовлетворения, это постоянное существование в эк-ке двух полюсов: на одном полюсе – субъекты хозяйствования, которые имеют свободные ден ресурсы, на другом полюсе – эк-ие субъекты, нуждающиеся в ден ресурсах. Отсюда необходимость перераспределительного механизма, которым и является фин рынок.Т.О, фин рынок (или рынок ссудных капиталов) – это механизм мобилизации свободных ден ср-тв и перераспределения их м/у креди-торами и заемщиками при помощи посредников на основе спроса и предложения. Фин рынок можно трактовать как механизм, обеспечивающий движение свободных ден ср-тв и их превращения в капитал. Фин рынок делится на денежный (охватывающий краткосрочные – до 1 года – ссудные операции) и рынок капиталов (охватывающий средне – и долгосрочные заемные операции).Ден рынок в свою очередь подразделяется на: учетный рынок, на котором обращаются краткос-ые ценные бума-ги (казначейские и коммерч-ие векселя, казначейские обязател-ва и т.п.), отличающиеся высокой мобильностью и ликвид-ью; меж-банк-ий рынок; валютный, обслуживающий м/народный платежный оборот. Рынок капиталов подразделяется на рынок средне- и долгоср-ых ц.бумаг (акции и облигации) и рынок средне- и долгос-ых банковских кредитов. Рынок цб подразделяется на первичный (где фин ресурсы мобилизуются в период эмиссии ц.бумаг) и вторичный (где они перепродаются, т.е. обращаются). Последний в свою очередь подразделяется на организованный (биржевой и внебиржевой), опосредованный деят-ью различных инвестиционных и др. посреднических институтов (фондовых бирж, торговых систем, и т.п.) и неорганизованный, где цб переходят непосредственно от продавца к покупателю без помощи посредников. Структурно фин рынок подразделяется на три крупных сегмента: рынок банковских кредитов, валютный рынок и рынок ценных бумаг.

Рынок банковских кредитов – сфера деят-ти банков, где объектом сделок являются срочные, плат-ные и возвратные ссуды, не связанные с оформлением спец документов, которые могли бы самос-тоятельно обращаться на рынке. Валютный рынок – это механизм, с помощью которого устанавл-ся правовые и эк-ие взаимоотношения м/у потребителями и продавцами валют. Рынок ценных бумаг – часть фин рынка, где осущест-ся эмиссия и обращение ц. бумаг, т.е. специальных документов, которые имеют собств-ую ст-ть и могут самостоятельно обращаться на рынке.

17. Маркетинговые исследования – систематическое определение круга данных, необходимых в связи со стоящей перед предп-ем маркет-ой ситуацией, их сбор, ана-лиз и отчёт о рез-ах. Пред-ие проводит марк-ые иссл-ия или собств-ми силами – от-делом марк-га, или специализированными организациями. Наиболее типичными за-дачами исслед-ей маркетинга являются: изучение характеристик рынка, замеры по-тенциальных возможностей рынка, анализ распред-ия долей рынка м/у фирмами, а-нализ сбыта, изучение тенденций деловой активности, изучение товаров конкурен-тов, краткосрочное прогнозирование, изучение реакции на новый товар и его объём, долгосрочное прогнозирование, изучение политики цен. Общая схема проведения маркетингового исследования: 1. Опред-ие проблемы, целей и методов иссле-ия. 1.1. Опред-ие потребности в проведении марк-ых исследований. 1.2. Опред-ие проб-лемы и формулирование целей марк-ых исследований.1.3. Выбор методов проведе-ния марк-ых исследований.2. Разработка плана исследований.2.1. Опред-ие типа необходимой марк. информации и источников ее получения.2.2. Опред-ие методов сбора необх-ой информации.2.3. Разработка форм для сбора данных.2.4. Разработка выборочного плана и определение объемов выборки.3 Проведение исследования.3.1. Сбор данных.3.2. Анализ данных.4. Интерпретация полученных резул-ов и до-ведение их до руководства.4.1. Подготовка заключит-го отчета.4.2. Презентация заключительного отчета.Система маркетинговой информации. Марк-ая информ-ая система – это совок-ть персонала, оборудования, процедур и ме-тодов, предназначенная для сбора, обработки, анализа и распределения своевреме-нной и достоверной информации, необходимой для подготовки и принятия маркетинговых решений.Подсистема внутренней отчетности является основой МИС. В ней отражаются сведения о заказах, продажах, ценах, запасах, дебитор. и кредито-рской задолженностях и т.п. В то время как подсистема внутренней отчетности содержит и предоставляет данные о том, что уже произошло, подсистема системы маркетингового наблюдения предоставляет сведения о ситуации на рынке в данный момент. Марк-ые иссл-ия предполагают подготовку и проведение различных обследований, анализ полученных данных по конкретной марк-ой задаче, стоящей перед предп-ем. В МИС также входит подсистема обеспечения марк-ых решений, которая предста-вляет собой взаимосвязанный набор систем данных, инструментов и методик, с помощью которого предприятие анализирует и интерпретирует внутреннею и внешн-юю информацию.

## 15 Разработка ценовой политики

## Ценовая конкуренция возникает не только меж-ду товаропроиз-ми, но и между производителями и торговлей. Производитель хотел бы контролировать две цены: оптовую цену пред-ия и розн-ую цену, т.к. выручка его зависит от первой цены, а вторая влияет на позиционирование товара. Однако законодательство многих гос-в закрепляет право формирования розн цены за предп-ми розничной торговли. Это ограничивает возможности производителя, т.к. ему остается только предполагать, какую цену назначит торговля при его оптовой цене и обычной торговой наценке. Под ценой в широком смысле понимаются все субъективные и объективные затраты, связанные с приобретением и использ-ем продукта.

К субъективным относятся такие невещественные затраты, как потеря времени, комфорта или появление ощущения упущенной выгоды. Объективные затраты – это собственно цена товара и любое доп отчуждение ден или иных мат-ых ср-тв покупателя данного товара, т.е. это базисная цена и цена доп услуг (транспортных, скидок, затрат на ремонт и т.д.). Процесс формир-ия предп-ем цен на свои товары включает, как минимум, шесть этапов:1. Постановка задач ценообразования.2. Опред-ие спро-са. 3. Оценка издержек произ-ва.4. Проведение анализа цен и товаров конкурентов.5. Выбор метода установления цен.6. Опред-ие окончательной цены и правил ее бу-дущих изменений. В принятии решения о ценах при постановке задач ценообразо-вания определяющими являются: – затраты на произв-во и реализацию продукции;

– максимальная цена, которую готов заплатить потребитель; – уровень цен на кон-курирующие товары, влияние конкурентов.Исходя из этого, можно выделить три осн стратегии ценообразования:– установление низких цен (затраты плюс нормаль-ная прибыль);– стратегия исчерпания (“снятия сливок”);– стратегия приспособления к рыночной цене (следование за лидером). Предп-ие устанавливает исходную цену, а затем корректирует ее с учетом факторов окружающей среды. В рамках политики ценообр-ия можно выделить следующие направления ценообр-я– установление цен на новый товар;– ценообразование в рамках товарной номенклатуры;– установление цен со скидками и зачетами;– установление цен для стимулир-ия сбыта;– установ-ление дискриминационных цен.Формирование спроса и стимулирование сбыта. Инструментом фомир-ия спроса и стимулирования сбыта в системе маркетинга служит элемент комплекса маркети-нга "Продвижение". Продвижение – любая форма сообщений для информации, убе-ждения, напоминания о товарах, услугах, общественной деятельности, идеях и т.д. Важнейшие функции продвижения: – создание образа престижности, низких цен, инноваций; – информирование о товаре, его качестве и свойствах; – сохранение популярности товаров; – изменение образа использования товара– убеждение поку-пателей переходить к более дорогим товарам;– доведение благоприятной инфор-ии о предприятии. Основные виды продвижения:

1. Реклама связана или с использованием СМИ, или с прямым обращением к поку-пателю с помощью почтовых отправлений. Оба вида рекламы оплачиваются рек-ламодателем, но считаются безличными, т.к. фирма одновременно обращается к многочисленным получателям а не беседует с индивидуумом.2. Паблисити – это неперсональное обращение к массовой аудитории, за которое, компания не оплачи-вает сообщение. Паблисити – это обычно сообщение новостей или комментариев редактора в прессе о продуктах или услугах компании. 3. Стимулирование сбыта включает в себя все виды марк-ой деят-ти, направленные на стимул-ие действий покупателя, другими словами, способные стимулировать незамедлительную прода-жу продукта. 4. Персональные продажи – это коммуникации личного характера, в ходе которых продавец пытается убедить возможных покупателей в необходимости приобрести продукты или услуги компании.

Соединение данных элементов продвижения называется комплексом продвижения.

**10. Макроэк-ие показатели:ВВП,ВНП, вал.нац.продукт, чист.нац продукт, нац.доход**

ВВП – измеряет стоимость конечной продукции, произведенной на территории данной страны за определенный период.

ВНП – рыночная стоимость конечных товаров и услуг, произведенных факторами производства, находящимися в собственности данной страны, в том числе и на территории других стран за определенный период времени (год).

Существуют три способа измерения ВВП (ВНП):1. Производственный – суммирование добавленных стоимостей всех производителей товаров и услуг данной страны. Добавленная стоимость – это стоимость, созданная в процессе производства, не включающая стоимость потребленного сырья и материалов.2. Распределительный (по доходам) – использование потоков доходов средств. Доходы получают владельцы факторов производства. Различают два вида доходов: трудовые и на собственность (предпринимательский). Основную часть трудовых доходов составляет з/п. Предпринимательские доходы включают: ренту (Р), доходы от собственного (частного) предприятия (Дс), прибыль корпораций (Пк), включающая налог на прибыль корпораций (НПк), чистую прибыль (ЧПк), дивиденды (Д); проценты по вкладам (%). По данному методу расчета учитываются два компонента, не относящиеся к выплатам: амортизация (А) – износ капитала и косвенные налоги (Кн = таможенные пошлины, налоги с продаж, НДС).

ВНП = А+Кн+з/п +Р+%+ Пк +Дс

НПК Д ЧПк

Чистый нац продукт (ЧНП) – это действительный объем конечных продуктов, произведенных за год, то есть ВНП за исключением износа факторов производства: ЧНП=ВНП-А.

Национальный доход (НД) – это совокупный доход, который зарабатывают владельцы факторов производства (заработная плата, процент на капитал, рента):НД=ЧНП-таможенные пошлины, налоги с продаж.

Заработанные владельцем каждого фактора производства доходы всегда больше реально получаемых, так как нац доход на пути движения к каждому собственнику фактора производства претерпевает изменения – вычитания и прибавления. После внесения этих поправок в НД образуется еще один макроэкономический показатель – личный доход (ЛД):

ЛД=НД-НПк-ЧПк-взносы на соцстрах+Т,где НД – национальный доход;НПк – налог на прибыль корпораций; ЧПК – чистая (нераспределенная) прибыль корпораций; Т – трансферты (пенсии, стипендии, пособия);Однако эта сумма не полностью используется гражданами страны. Как и прибыль предпринимателей, личные доходы граждан облагаются налогами, важнейшим из которых является подоход-ный (индивидуальный) налог (ИН). И только после его уплаты оставшаяся часть личных доходов поступает в распоряжение индивидов – личный располагаемый доход (персональный доход – ПД):ПД = НД – НПк – ЧПк - взносы на соц. cтрах. + Т – ИН, где ИН – индивидуальные (подоходные) налоги.

3. Конечного потребления (по расходам) – сумма расходов всех экономических агентов, т.е. совокупный спрос на национальный продукт

ВНП = С + Ig + G + Xn,где С – личные потребительские расходы, включающие расходы домохозяйств на товары длительного пользования и текущего потребления;

Ig – валовые инвестиции, включающие производственные капиталовложения в основные производственные фонды, в жилищное строительство. Валовые инвестиции – это сумма чистых инвестиций (In), увеличивающих запас капитала в экономике и амортизации (А);

G – гос закупки товаров и услуг на строительство и содержание бюджетных организаций;

Xn – чистый экспорт товаров и услуг за рубеж, рассчитываемый как разность

###### 11 Национ богатство. Отраслевая и секторальная структуры нац экономики

Национальное богатство – это совокупность ресурсов и иного имущества страны, создающая возможность производства товаров, оказания услуг и обеспечения жиз-ни людей. В его состав входят: 1) невоспроизводимое имущество: с/х и не с/х земли; полезные ископаемые; исторические и худ-ые памятники, произведения;2) воспроизводимое имущество: производственные активы (осн и оборотный капи-тал); непроизводственные активы (имущество и запасы домохозяйств и некоммер-ческих организаций);3) немат-ое имущество: интеллектуальная собств-сть (патенты, торговые марки, объекты авторского права и т.п.); человеческий капитал (продукты сферы услуг, овеществившиеся в знаниях, профессиональных навыках и здоровье населения);4) сальдо имущест-ых обяз-тв и требований по отношению к зарубежным странам. В теоретическом плане гл особенностями показателя нац богатства (НБ) является то, что в нем: – учитываются все имеющиеся в стране эк-ие блага по состоянию на определенную дату, а не созданные за определенный период; – значительную часть составляют природные блага (земля, полезные ископаемые и т.п.), не являющиеся результатом хоз деят-ти человека. Несмотря на "нерукотворный" характер этих богатств, их ст-ть связана с уровнем развития эк-ки, причем эта взаимосвязь имеет очень сложный характер; – только с помощью показателя нац богатства делается попытка комплексно учесть нематериальное имущество. Полноценный фактический подсчет НБ не осуществляется ни в одной стране мира. Дело в том, что как оценка невоспроизводимого имущества, так и оценка немат-го имущества сопряжена со значительными трудностями. В связи с этим реальные оценки НБ обычно учитывают только те его составные части, стоимость которых может быть определена на основе хоз практики. Структура российского нац богатства выглядит так: осн капитал составляет 90-95% нац богатства; оставшаяся часть НБ примерно в равных долях приходится на оборотный капитал и домашнее имущество. На практике противоречие между трудностью подсчета НБ и его теоретич-ой важностью для оценки ключевых параметров нац эк-ки разрешается с помощью ко-мплексного анализа текущих показателей системы наци счетов СНС и доступных для оценки компонентов НБ. В основе постро-ения СНС в м/народной практике ле-жит представление о нац эк-ке как системе с определенной структурой, с определе-нным воздействием связующих звеньев и элементов. Согласно СНС, нац эк-ка структурно может быть представлена: по сферам деят-ти и отраслям; как совок-сть институциональных единиц по секторам.

Группировка эк-ки по сферам деят-ти и отраслям. Границы произ-ва определяются в СНС как вся деят-ть единиц-резидентов нац эк-ки (включая деят-ть иностр-ых и смешанных предп-ий, имеющих центр эк-их интересов в РФ и действующих в ней на постоянной основе) по производству товаров и услуг. Т.о, нац эк-ку делят на две сферы: производство товаров и производство услуг.

Классификация сфер деят-ти по отраслям определяется Общероссийским классификатором видов эк-ой деят-ти (ОКВЭД). Отрасль эк-ки может быть определена как совок-сть качественно однородных групп хоз-ых единиц, характеризующихся осо-быми условиями произ-ва в системе обществ-го разделения труда и играющих специфическую роль в воспроизводственном процессе. К отраслям, производящим товары, относятся: промыш-сть, с/х и лесное хоз-во, строит-во, прочие виды деят-ти по производству товаров. Остальные отрасли отнесены к отраслям, оказывающим услуги (рыночные и нерыночные).

Группировка эк-ки по секторам. Согласно СНС, сектор представляет собой совок-ть институциональных единиц, однородных с точки зрения выполняемых функций и источников финансирования. В российской СНС выделяются следующие секторы нац экономики: нефин-ые предп-ия (предп-ия по производству товаров, кроме фин услуг); фин учреждения; гос учреждения; некоммерческие орг-ии, обслуживающие домашние хоз-ва; домашние хоз-ва; внешнеэк-ие связи («остальной мир»).

**21. М/народное движение товаров**

М/народная торговля - сфера м/н товар-но-ден отношений, представляющая собой совок-ть внешней торговли всех стран мира. М/народная торговля состоит из двух встречных потоков товаров - экспорта и импорта и характеризуется торговым сальдо и торговым оборотом. Ключевым элементом для признания торговли международной, продажи товара - экспортом, а покупки - импортом является факт пересечения товаром таможенной границы гос-ва и фиксации этого в соответствующей таможенной отчетности. При этом, меняет товар собственника или нет - значения не имеет. Экспорт и импорт являются двумя ключевыми понятиями, характеризующими м/народное движение товаров, которые применяются для всестороннего ана-лиза м/народной торговли и для практических целей. Выводы: Мировой рынок представляет собой сферу м/народного баланса спроса и предложения на товары, экспортируемые и импортируемые странами; Размеры экспорта опред-ся размерами избыточного предложения товара, размеры импорта - размерами избыточного спроса на товары; Факт наличия избыточного предложения и из-быточного спроса устан-ся в процессе происходящего на м/народном рынке сравнения внутренних равновесных цен на одинаковые товары в различных странах; Цена, по которой осущ-ся м/народная торговля, находится между мин-ой и макс-ой внутренними ценами равновесия, существующими в странах до начала торговли; С одной стороны, изменение мировой цены ведет к изменению количества экспортируемых и импорт-мых товаров приводит к изменению мировой цены.

## М/народная торговля услугами. Класс-ия услуг основана на м/народной стандартизированной промышленной классификации, принятой ООН. В соответствии с ней услугами считаются все следующие товары: Коммунальные услуги и строит-во; Оптовая и розн торговля, рестораны и гостиницы;Транспортировка, хранение, связь и фин посредничество; Оборона и обязательные социальные услуги; Образование, здравоохр-ие и общественные работы; Прочие коммунальные, социальные и личные услуги. Большая часть из них производится и потребляется исключительно в нац рамках, то есть, с точки зрения м/ародной эк-ки является неторгуемой. И торговля товарами, и торговля услугами наряду с некоторыми другими статьями входят в счет текущих операций платежного баланса любой страны. В силу неосязаемости и невидимости большинства услуг торговлю ими иногда называют невидимым экспортом и импортом. В отличие от товаров, произ-во услуг зачастую объединено с их экспортом в рамках одного контракта и требует непосредственной встречи их продавца и покупателя.

Международное движение капитала как фактора произ-ва приобретает конкретные различные формы. По источникам происхождения капитал, находящийся в движении на мировом рынке, делится на официальный и частный капитал. Официальный - средства из гос бюджета, перемещаемые за рубеж или принимаемые из-за рубежа по решению правительств, а также по решению межправительственных орг-ий. В эту категорию движения капитала относятся все гос займы, ссуды, дары, помощь, которые предоставляются одной страной другой стране на основе межправительственных соглашений. Источником офиц-го капитала являются средства гос бю-джета, то есть деньги налогоплательщиков. Частный - средства частных фирм, банков и других негос орг-ий, перемещаемые за рубеж или при-нимаемые из-за рубежа по решению из руководящих органов и их объединений. В эту категорию движения капитала относятся инвестиции капитала за рубеж частными фирмами, предоставление торговых кредитов, межбанковское кредит-ие. Источником происхождения этого капитала явля-ются средства частных фирм, не связанные с гос бюджетом. По характеру использования капитал делится на: Предприним-ий – ср-ва, прямо или кос-венно вкладываемые в произ-тво с целью получения прибыли. В качестве предприн-ого капитала чаще всего используется частный капитал, хотя либо са-мо гос-во, либо принадлежащие гос-ву предп-ия также могут вкладывать средства за рубеж. Судный - средства, даваемые взаймы с целью получения процента. В м/народных масштабах в качестве ссудного кап-ла используется официальный кап-л из гос источников, хотя м/народное кредитование из частных источников также достигает весьма внушительных объемов. По сроку вложения кап-ал делится на: Среднесрочный и долгоср-ый - вложения кап-ла сроком более чем на 1 год. По цели вложения кап-ал делится на: Прямые инвестиции - вложение кап-ла с целью приобретения долгосрочного эк-го интереса в стране приложения кап-ла, обеспечивающее контроль инвестора над объектом размещения кап-ла. Они практически целиком связаны с вывозом частного предпринимательского капитала. Портфельные инвестиции - вложение капитала в ценные иностранные бумаги, не дающие инвестору права реального контроля над объектом инвестирования.

**33 Стретегический менеджмент**

Стpaтeг-ий мeнeджмeнт — этo тaкoe yпpaв-иe opг-eй, кoтopoe oпиpaeтcя нa чeлoвeчecкий пoтeнциaл кaк ee ocнoвy, opиeнтиpyeт пpoизвoдcтвeннyю дeят-ть нa зaпpocы пoтpeбитeлeй, aдeквaтныe вoздeйcтвию oкpyж cpeды и пoзвoляющиe дoбивaтьcя кoнкypeнтныx пpeимyщecтв, чтo cпocoбcтвyeт выжиaнию opг-ии и дocтижeнию cвoиx цeлeй в дoлгocpoчнoй пepcпeктивe. Стpaтeг-ий мeн-нт oбычнo paccм-cя кaк coвoк-ть пяти взaимocвязaнныx пpoцeccoв: aнaлиз cpeды (внeшнeй и внyтpeннeй), oпpeд-e миccии и цeлeй, aнaлиз и выбop cтpaтeгии, peaлизaция cтpaтeгии, oцeнкa и кoнтpoль выпoлнeния cтpaтeгии.

## Методологические основы стратегического менеджмента. Гипoтeзa cлyчaйнocти. Единoгo peцeптa oптимaльнoгo yпpaвлeния кoмпaниeй нe cyщecтвyeт. Инoгдa гипoтeзy o cлyчaйнocти тpaктyют cлeдyющим oбpaзoм: paз yнивepcaльнoe peшeниe oтcyтcтвyeт, знaчит кaждaя кoмпa-ния yникaльнa пo cвoeй пpиoдe и дoлжнa иcкaть cвoй coбcтвeнный пyть. Гипoтeзa o зaвиcимoc-ти oт внeшнeй cpeды. Пpoблeмы, кoтopыe cтaвит пepeд кoмпaниeй внeшняя cpeдa, oпpeдeляют oптимaльнyю мoдeль пoвeдeня фиpмы. Гипoтeзa o cooтвeтcтвии. Для дocтижeния ycпexa ypo-вeнь aгpeccивнocти cтpaтeгии кoмпaнии дoлжeн cooтвeтcтвoвaть ypoвню тypбyлeнтнocти cpeды. Гипoтeзa o cтpaтeгии, cпocoбнocти и дeят-и. Дeят-ть кoмпaнии oптимaльнa, кoгдa ee cтpaтeги-чecкoe пoвeдeниe cooтвeтcтвyeт ypoвню тypбyлeнтнocти cpeды, a дeлoвыe cпocoб-ти cooтвeт-cтвyют cтpaтeг-мy пoвeдeнию.Гипoтeзa o мнoгoэлeмeнтнocти, oтвepгaющaя пpeдпoлoжeниe o тoм, чтo кaкoй-тo oдин кoмпoнeнт yпpaвлeния, бyдь тo ключeвыe мeнeджepы, cтpyктypa, кyль-тypa или cиcтeмa, являeтcя глaвным ycлoвиeм ycпexa. Нaoбopoт, ycпex кoмпaнии — peз-aт взaимoдeйcтвия и взaимoдoпoлнeния нecкoлькиx ключeвыx элeмeнтoв.Гипoтeзa o cбaлaнcиpo-вaннocти. Для кaждoгo ypoвня тypбyлeнтнocти cpeды мoжнo пoдoбpaть кoмбинaцию элeмeнтoв, oптимизиpyющyю ycпex фиpмы. Эффeктивнocть cтpaтeг мeнeд-a oпpeдeляeтcя, oбocнoвaннo-cтью мeтoдoлoгии peшeния пpoблeм. В cиcтeмe мeтoдoлoгии cтpaтeг-гo мeнeд-тa, в пpoцecce paзpaбoтки пpoгнoзoв, cтpaтeг-иx пpoгpaмм и плaнoв вce бoльшee знaчeниe нaчинaют пpиoбp-eтaть мeтoдoлoгичecкиe пoдxoды. Пoд мeтoдoлoгичecким пoдxoдoм пoнимaeтcя eдинoe цeлo-cтнoe нaпpaвлeниe иcпoльзoвaния лoгики, пpинципoв и мeтoдoв cтpaт-гo yпpaвлeния в xoдe paзpaбoтки пpoгнoзoв, пpoeктoв cтpaтeг-иx пpoгpaмм и плaнoв вcex ypoвнeй и вpeмeнныx гopи-зoнтoв. Потенциал организации Стpaтeгичecкoe yпpaвлeниe cвязaнo c пocтaнoвкoй цeлeй opг-ии и c пoддepжaниeм oпpeдeлeнныx взaимooтнoшeний c oкpyж cpeдoй, кoтopыe пoзвoляют eй дoбивaтьcя пocтaвлeнныx зaдaч и cooтвeтcтвyют ee внyтpeнним вoзмoжнocтям. Сo cтopoны "вxoдa" этoт пoтeнциaл cocтoит из cыpьeвыx, фин и людcкиx pecypcoв, инфopмaции. Сo cтo-poны "выxoдa" в нeгo включaютcя пpoизвeдeнныe пpo-дyкты и ycлyги, нaбop пpaвил coц пoвe-дeния, cлeдoвaниe кoтopым пoмoгaeт opг-ии дoбивaтьcя cвoиx цeлeй. Дpyгим кoнeчным пpoдy-ктoм cтpaтeг. yпpaвлeния являeтcя внyтpeнняя cтpyктypa и opгaниз-ыe измeнeния, oбecпeчивa-ющиe чyвcтвитeльнocть opг-ии к пepeмeнaм вo внeшнeй cpe-дe. Этo пpeдпoлaгaeт нaличиe cпo-coбнocти cвoeвpeмeннo oбнapyжить и пpaвильнo иcтoлкoвaть внeшниe измeнeния, a тaкжe py-кoвoдить oтвeтными cтpaтeгичecкими дe-йcтвиями. Пoтeнциaл opг-ии и cтpaтeг-иe вoзмoжнocти oпpeдeляютcя ee apxитeктoникoй и кaч-oм пepcoнaлa. Аpxитeктoникy opг-ии мoгyт cocтaвлять: тexнoлoгия, пpoизвoд-oe oбop-иe, coopyжeния, иx мoщнocти и вoзмoжнocти; oбop-иe cиcтeм cвязи; cтpyктypa влacти, pacпpeдeлeниe дoлжнocтныx фyн-ий и пoлнoмoчий пo пpинятию pe-шeний; opгaниз-aя кyльтypa. Кaчecтвo пepcoнaлa oпpeдeляeтcя: oтнoшeниeм к измeнeниям; пpoфeccиoнaльнoй квaлификaциeй и мacтepcтвoм;

yмeниeм peшaть пpoблeмы, oтнocящиecя к cтpaтeг-oй дeят-ти; yмeниeм peшaть вoпpo-cы, oтнocящиecя к пpoвeдeнию opгaнизaц-ыx измeнeний; мoтивaциeй yчacтия в cт-paт-oй дeят-ти. Т.о, дeят-ть пo cтpaт. yпpaв-ию нaпpaвлeнa нa oбecпeчeниe cтpaтeг-oй пoзиции, кoтopaя oбecпeчит жизнecпocoбнocть opг-ии в измeняющиxcя ycл-яx.

**18 Организация как система**

Организация – это группа людей ,деят-ть которых сознательно координируется для достижения общей цели или нескольких целей. Принципиальная особенность организационных систем состоит в том, что неотъемлемым их элементом является человек, активный элемент. Это приводит к проявлению у системы особых сво-йств, отличающих ее поведение от функционирования, например, технических систем, работающих в соответствии с заданной программой. К таким особенностям относятся: способность и стремление к целеобразованию. В отличие от закрытых систем, цели которым задаются извне, в системах с активными элементами цели формируются органом управления, встроенном в саму систему; уникальность; непредсказуемость поведения системы в конкретных условиях. Благодаря наличию активного элемента у системы появляется некая «свобода воли»; способность организации противостоять разрушающим систему тенденциям, изменять свою структуру, сохраняя целостность, и формировать варианты поведения; способность адаптироваться к изменяющимся условиям. В теории менеджмента организация определена как открытая система, целостностная, состоящая из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром. Основные внутренние переменные социально-экономической системы: цели, структура, задачи, технология, люди.Структура организации представляет собой логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей (подразделений).Слово структура означает строение, расположение, порядок в системе. Классификация организационных структур

В современном менеджменте различают два основных класса организационных структур: механистические и органические. Несмотря на то, что это деление является устоявшимся и общепринятым, встречаются и другие наименования названных классов. Например, бюрократические и адаптивные структуры. В данной книге для классификации организационных структур мы будем использовать определения "механистические" и "органические".

I. Механистические структуры считаются самыми традиционными и до сих пор наиболее распространенными в реальной практике. Они имеют такое название потому, что в основе их функционирования лежат достаточно жесткие принципы. Эти принципы сформулированы Максом Вебером в начале XX в. Согласно этим принципам механистические структуры должны поддерживать четкое разделение труда, иерархичность уровней управления, наличие системы правил и стандартов, обеспечивающих однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей (иными словами, детальная регламентация). Механистические структуры отличает дух формальной обезличенное\_ при функционировании организации и руководстве ею.

В пределах класса механистических структур выделяют два хорошо известных и распространенных подкласса: функциональные (линейно-функциональные) и дивизиональные структуры.

Функциональная структура является наиболее распространенной и первой описанной формой построения организации, поэтому ее часто называют "классической". В организациях с такой структурой исполнители сгруппированы строго в соответствии со своими задачами и функциональными обязанностями. Если размер организации велик, то функциональные подразделения дробятся на более мелкие составляющие, но важно отметить, что это дробление осуществляется в рамках целого функционального подразделения. Так, департаменты делятся на управления, те в свою очередь на отделы, отделы на сектора, сектора на группы и т.д. Подобное деление хорошо всем знакомо, поскольку оно широко распространено у нас.

Дивизиональная структура - организационная структура, согласно которой деление организации ориентировано на потребителя, продукт или регион. Такие структуры стали активно внедряться относительно недавно (особенно в России). Их появление явилось следствием увеличения размеров многих организаций и роста диверсификации их деятельности. Суть дивизиональной структуры сводится к тому, что все оперативное управление деятельностью организации и ее ресурсы делятся в зависимости от выбранной модели: по классам потребителей, продуктам или регионам.

Так, например, в случае с продуктовой дивизиональной структурой - для каждого производимого в организации продукта создается своя как бы "независимая" фирма (а иногда и действительно независимая), осуществляющая управление всем спектром работ по производству определенного продукта, его реализации и всем дополнительным обслуживающим процессам. В этом случае часть служб (например консультационная) может дублироваться в разных дивизионах (подразделениях). При потребительской дивизиональной структуре подразделения группируются в соответствии с классами потребителей, имеющими различные потребности и критерии оценки работы организации. Например, для кредитных организаций одним из традиционных типов такого деления является деление клиентов на физических лиц, корпоративных клиентов и особо важных клиентов (V.I.P.). В региональной дивизиональной структуре такое деление производится по региону или группе регионов.

Дивизиональные структуры целесообразно использовать в случае наличия существенных различий в технологии производства и путей реализации продукта (услуги), именно в этой ситуации они наиболее эффективны.

II. Органические структуры - это достаточно новый класс организационных структур, которые призваны максимально соответствовать задачам управления организацией в условиях стремительно меняющейся внешней среды, нестабильности экономических условий, бурного развития наукоемких технологий на активных динамичных сегментах рынка. Название этого класса структур "органические", или "адаптивные", объясняется их возможностью быстро адаптироваться к внешним условиям и требованиям.

В пределах класса органических структур выделяются также два подкласса.

Проектная структура - это структурная схема, ориентированная на выполнение тех или иных проектов и перестраивающаяся каждый раз по мере выполнения поставленных задач. Таким образом, структурная схема, построенная по проектному типу, постоянно меняется, мобилизуя каждый раз именно те ресурсы организации, которые необходимы для выполнения проекта (задачи) в заданные сроки и на заданном качественном уровне.

Матричная структура - наиболее сложный и, если ее так можно назвать, современный тип организационной структуры. Он представляет собой совмещение традиционных механистических структур с органическими, соединяя, как правило, для банков функциональную или потребительскую структуры с проектной. Подобное совмещение помогает объединить все положительное, что есть в традиционных структурах и системах управления, с новейшими тенденциями. Матричной структуре свойственно двойное подчинение: с одной стороны, исполнитель участвует в каком-то проекте, с другой - он является частью функционального подразделения. Система взаимоотношений и подчиненности в структурах этого типа очень сложна, но, как показывает практика, сами по себе эти структуры весьма эффективны именно в современных условиях.

Помимо вышеописанных традиционных классов необходимо выделить также еще один тип организационных структур, строго не относящийся ни к механистическим, ни к органическим - это "смешанные структуры".

Смешанные структуры - это организационные структуры, которые нельзя однозначно отнести к механистическому или органическому классу, так как они могут объединять в себе отдельные черты разных классов и типов. Такие смешанные, или переходные, структуры достаточно часто находят практическое применение и оказываются весьма эффективны, поскольку способны отражать индивидуальные особенности и потребности организаций.

**49 Мотивация поведения в процессе трудовой деят-ти**

Трудовая мотивация - это процесс стимулир-ия отдельного исполнителя или группы людей к деят-ти, направленный на достижение целей орг-ии, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ. При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы. Потребности можно удовлетворить вознаграждением, дав человеку, что он считает для себя ценным. Но в понятии «ценность» разные люди вкладывают неодинаковый смысл, а, следовательно, различаются и их оценки вознаграждения. «Внутреннее» вознаграждение человек получает от работы,ощущая значимость своего труда, испытывая чувство к определенному коллективу, удо-лворение от общения дружеских отношений с коллегами. «Внешнее» вознаграждение - это з/п, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа. Это две составляющие поощрения сотрудника. Мотивационный процесс может быть представлен в виде следующих одна за другой стадий: осознание работником своих потребностей как системы предпочтения, выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения, принятие решения о его реализации; осущ-ие действия; получение вознаграждения; удовлетворение потребности. Для управления трудом на основе мотивации необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профе-сиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица. Необходимо полнее использовать личные цели участников трудового процесса и цели организации.Никакие установленные извне цели не вызывают заинтересованости человека в активизации своих усилий до тех пор, пока они не превратятся в его «внутреннюю» цель и далее в его «внутренний» план действия. Поэтому для конечного успеха большое значение имеет совпадение целей работника и пред-ия. Для решения этой задачи необходимо создание механизма мотивации повышения эффек-ти труда. Под этим подразумевается совок-ть методов и при-мов воздействия на работников со стороны системы управления пред-ия, побуждающие их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей орг-ии, основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей.

**44 Логистика**

Задачи и функции логистики Под логистикой понимают управле-ние всеми видами потоков (мат-ми, людскими, энергет-ми, финан-ми и др.), сущес-тв-ми в эк-их системах.Л. как наука разрабатывает науч принципы, методы, матем-ие модели, позволяющие планировать, контролировать и управлять транспортированием, складированием и другими мат и немат операциями, совершаемыми в про-цессе: доведения сырья и мат-ов до производственного предп-ия; внутризаводской переработки сырья, мат-ов и п/ф; доведения ГП до потребителя. Задачи Л Глобальные: 1Достижение макс-го эффекта функц-ия ЛС с миним затратами 2Мо-делирование ЛС и условий их надежного функцион-ияОбщие 1Создание интегрированной системы регулирования МП и ИП 2.Разработка способов управ-ия движением товаров 3.Опред-ие стратегии и технологии физ-го перемещения товаров 4.Прогно-ие объемов производства, перевозок, спроса и т.д рганизация предпродажного и послепродажного обслуживания потребителей. 9Проектиро-вание и оптимизация структуры автоматизированных складских комплексов 10.Координация деят-ти различных подразделений предп-ий 11Разработка логисти-ческой стратегии

##### Частные 1.Снижение уровня страх запасов2.Сокращение времени хранения прод-ии в запасах3.Сокращение времени перевозки 4.Определение оптим кол-ва складов на обслуживаемой территории 5Поиски, выбор поставщиков 7.Выбор места расположения торговой точки 9Выбор маршрута перевозки. Логист-ая функция (ЛФ) – это укрупненная группа лог-их операций, однородных с точки зрения цели этих операций и заметно отличающихся от другой совок-ти операций. Классификация функций: Оперативные – Орган-ия работ, непосредственное управление, контроль потоков. Координационные – Выявление и сопоставление потребностей и мощности ЛС, согласование целей и коорди-нация действий различных подразделений внутри пред-ия и различных звеньев ЛЦ. Базисные - снабжение, произ-во, сбыт. Ключевые-поддержание стандартов обслу-живания, управление закупками, определение объемов и направлений МП, управле-ние запасами, физ распред-ие прод-ии, осуществление перевозок и всех необходи-мых операций с грузом в пути следования, управление производственными процедурами. Системообразующая -орг-ия системы управления всеми ресурсами.

Принципы логистики Принцип – основное, исходное положение какой-либо теории, учения, науки. Принципами Л явл следующие Принцип системного подхда. Максим. эффект можно получить только в случае, когда МП оптимизируется на всем протяжении от первичного источника сырья вплоть до конечного потребителя, а не в рамках отдельного предп-ия. Принцип тотальных затрат. Одна из основных задач Л – минимизация совокупных логистических издержек на протяжении всей ЛЦ от первичного источника сырья до конечного потребителя. Принцип логистической координации и интеграции. В процессе логист-го менед-та необходимо достижение согласованного, интегрального участия всех звеньев ЛЦ от ее начала и до конца в управлении всеми видами потоков при реализации целевой функции. Принцип развития логистического сервиса. Достижение сов-рем-го уровня логист-го сервиса и его развитие (обеспечение надежности и высокого кач-ва: своевременная доставка, удобная тара, приемлемые партии т.п.).

Принцип разработки необходимого комплекса подсистем, обеспечивающих процесс логист-го менедж-та: технической, эк-ой, организац-й, правовой, кадровой др. Принцип TQM (total quality management) – всеобщего управ-ия качеством. Обеспечение надежности функция и высокого кач-ва работы каждого элемента ЛС для обеспечения общего качества товаров, поставляемых конечным потребителям. Принцип устойчивости и адаптивности. Внешняя среда предп-ий характер-ся высокой степенью неопредел-ти и ко-лебаниями рын спроса на товары и услуги, резкими колебаниями цен на сырье, трансп-ми услугами и т.д. В этих условиях ЛС должна уметь перестраиваться, меняя цели, параметры, критерии оптимизации, программу функционирования, т.е. приспосабливаться к новым условиям внешней среды. Это является существенным фактором устойчивого положения на рынке.

Факторы и тенденции развития логистики I. Развитие конкуренции, вызванное переходом от рынка продавца к рынку покупателя. До начала 60-х годов XX века в странах с развитой рын э-ой имел место рынок продавца. В этих условиях производители стремились увеличить свою конкурентосп-ть в первую очередь за счет выпуска новых товаров, расширения и совершенс-ия произ-ва. Но к началу 60-х годов начал формир-ся рынок покупателя, характер-йся избыточным пред-лож-ем, при котором продавцы испытывают трудности со сбытом своей прод-ии по предполагавшимся ценам. В этих условиях высокая конкурентосп-ть зависела не от величины капитальных вложений, а от умения правильно орга-низовать логистический процесс.

II. Усложнение системы рын отношений и повышение требований к кач-ву процессов распределе-ния продукции. Повышение требований к кач-ву процессов реализации ГП (кач-во товаров, сроки вып-ия заказов, графики поставок, ассортимент, с/с и др.), вызванное жесткой конкуренцией, обусловило такие же требования со стороны производителей к поставщикам сырья, мат-ов, комплек-тующих, п/ф. В итоге образовалась сложная система связей между различными субъектами рынка, которая потребовала усовершенс-ия существующих моделей орг-ии снабжения и сбыта. Благодаря этому начали активно разрабатываться методы и модели оптимального размещения складов, определения оптимальных партий поставок, оптимальных схем маршрутов перевозок и т.д.III. Энергетический кризис 70-х годов XX века. Повышение ст-ти энергоносителей вынудило предпринимателей искать новые методы повышения эконом-ти перевозок. Традиц-ый подход заключался в рац орг-ии транспорта.IV. НТП в создании гибких автоматизированных производств. Замена традиц-ых конвейеров автоматизированными производс-ми линиями привела к созданию гибких производ-ых структур, сделавших рентабельным произ-во прод-ии мелкими партиями. Работа по принципу «малых партий» повлекла соответствующие изменения в системе обеспечения производства МР и сбыта ГП. В связи с этим отпала необходимость иметь большие складские емкости на пред-ях. V. НТП в области средств связи и информатики. Компьютерция управления логист-ми процессами и развитие средств передачи данных дал возм-ть отслеживать все этапы движения сырья, деталей, ГП. Использование ИТ позволило поднять эфф-сть упр-ия мат-ми потока-ми на принципиально новый уровень. VI. Разработка теории систем и теории компромиссов. Теория систем позволила рассматривать проблему товародвижения как комплексную, а различные пред-ия, участвующие в товародвижении, представлять в виде единой системы. Это привело к пониманию необходимости учета и согласования особенностей, интересов, внутренних и внешних взаимосвязей всех участников ЛЦ.Теория компромиссов позволила выбирать решения, сокращающие общие затраты или повышающие суммарную прибыль, несмотря на ущерб деятельности отдельных подразделений фирмы или отдельных предприятий-участников общего логистического процесса.

К современным тенденциям логистики относятся следующие.1. Расширение ассортимента предлагаемых логистических услуг: отсрочка, заключающаяся в том, что в распределительную систему передается почти ГП, при этом ее модификация или учет последних требований потребителей откладываются до самого последнего возможного момента, что существенно снижает уровень запасов; перевалка, использ-ие прямой отгрузки, которые сводят к нулю запасы и соответствующие расходы в распределительных центрах; массовый выпуск прод-ии на заказ, объединяющий выгоды массового произ-ва с гибкостью продукции на заказ; прямая доставка ч/з электронные сети передачи данных, через курьерские службы, службы экспресс-доставки посылок; многое другое. 2. Аутсорсин – передача функций контроля над распределением ГП от производ-ей к специализи. 3. Сокращение числа поставщиков и формирование долгосрочного сотрудничества с логистич-ми фирмами. В прошлом фирмы имели большое кол-во поставщиков, конкурировавших друг с другом отношения, что помогало заключать выгодные сделки. В настоящее время логис-ие фирмы всё более привлекаются к управлению всеми процессами в цепи поставок, а фирмы-клиенты всё чаще знакомят их со своими долгоср-ми целями, чтобы совместно вырабатывать взаимоприемлемые решения. Клиенты всё больше ценят своё время и всё больше доверяют профессионалам-логисти-кам, с которыми сотрудничают, стремятся ограничить их число, но развивать долгосрочное сотрудничество с теми, кого они выбрали в партнёры.

**50 Кадровая политика организации**

Кадровая политика орг-ии – это совок-ть принципов, методов, форм, направленных на создание высококвалиф-го и сплоченного коллектива, способного соответствовать стратегии орг-ии. На их выработку влияют и внешняя среда, информированность и межличностные отношения и особенности восприятия внешней среды. Кадровая политика –целенапр-ая деят-ть по созданию труд. коллектива.Главный объект кадрово политики - персонал орг-ии. Кадры - это главный и решающий фа-ктор произ-ва. От квалифиц-ых работников, их проф. подготовки, деловых качеств зависит эффективность производства. Задачи кадровой политики: увольнять или сохранять работников; подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет подготовку; набирать со стороны или переучивать работников; набирать доп. рабочих или обойтись имеющейся численностью; При выборе кадр. политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутр. среде предп-ия (требования произ-ва, ситуации на рынке, спрос на рабочую силу). кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегическим развитием пред-ия; кадровая политика должна обеспечивать индивид-ый подход к своим работникам; быть эк-ки обоснованной (реальные фин. возможности)

Виды: 1. пассивная (нет программы, режим экстренного реагирования и ликвид. посл-й) 2. реактивная (контроль за симптомами негат. ситуац, + экстр. помощь) . превентивная (прогнозы развит. сит., диагностика, краткоср. программы разв. кадр. службы) 4. активная (диагностика, прогноз, средства, целевые антикриз. программы) 5. рациональная (есть всё + долглср планирование) 6. авантюристиче-ский (есть всё но не качественное, бол. риск) 7. открытая (прозрачна для всех соискателей) 8. Закрытая

типы кадровой политики:

пассивная;

реактивная;

превентивная;

активная.

Пассивная кадровая политика. Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика. В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

1 Управление социально-эк-ми системами (орг-ми). Орг-ия – это группа людей, деят-ть которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Осн составляющими любой орг-ии являются: люди, входящие в данную орг-ию; задачи, для решения которых данная орг-ия существует; управление, которое формирует, мобилизует и приводит в движение потенциал орг-ии для решения стоящих перед ней задач. Конечные стояния, к которым стремится орг-ия, фиксируются в виде ее целей – отдельных характеристик орг-ии, на достижение которых направлена ее деят-ть. Существует два типа: долгосрочные и краткосрочные. Для кратк-ых целей характерна гораздо большая, чем для долгос-ых, конкретизация и детализация в вопросах дости-жения. Если возникает необходимость, между долгоср-ми и краткос-ми целями устанавливаются еще и промежуточные цели, которые называются среднесрочными. Процесс менеджмента можно рассматривать с двух точек зрения: 1) с содержательной, анализируя сущность (содержание) и последовательность деят-ти на каждом из этапов процесса управления;2) с информационной, анализируя процессы обработки, передачи и хранения информации, происходящие в системе управления. С содержательной точки зрения в процессе менед-та можно выделить следующие этапы: прогнозирование, планирование, орг-ия, координация, стимулир-ие (мотивация), учет и контроль, анализ.С информационной точки зрения процесс управления пре-дставляет собой последовательность следующих этапов:1) сбор первичной (начальной) информации;2) ее регистрация, передача и сохранение на информационном носителе;3) логиче-ская и математ-ая обработка первичной инфор-ции, в результате чего получается синтетическая инфор-ия, которая может быть оформлена в виде документа;4) предоставление синтетической информации субъекту управления;5) если субъект управления считает, что предоставленной информации достаточно для принятия управленч-го решения, то осуществляется переход к пункту (6), в противном случае происходят сбор доп первичной информ-ии, обработка и предоставление субъекту управления вновь полученной синтетической информации; 6) принятие субъектом упра-вл-го решения;7) док-ое оформление решения;8) архивизация док-ов;9) доведение решения до ис-полнителей. После этого исполнители совершают определенные действия, что ведет к изменению состояния управляемого и (или) управляющего объекта, обновлению первичной инф-ии.

## Инфраструктура менеджмента - (структура системы менеджмента) – это совокупность научных подходов, принципов и методов, а также целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем (рис.5.1).

1.1 – повышение качества выпускаемых товаров и выполняемых услуг;1.2 – ресурсосбережение;1.3 – расширение рынка сбыта и повышение кач-ва сервиса товара на конкретном рынке;1.4 – организац-но-техническое развитие произ-ва;1.5 – соц развитие коллектива и охрана окру-жающей среды;2.1 – методическое обесп-ие;2.2 – ресурсное обеспечение;2.3 – информац-ое обе-спечение;2.4 – правовое обеспе-ие;3.1 – стратег-ий маркетинг;3.2 – НИОКР;3.3 – организационно-технолог подготовка произв-ва;3.4 – произ-во;3.5 – тактический маркетинг;3.6 – сервис выпущен-ных товаров;4.1 – упр-ие персоналом;4.2 – разработка управл-го решения;4.3 – оперативное управ-ие реализацией решения.

Этика и культура м-та.Этика и мораль – свод неписанных правил, убеждений, кот-е определяют поведение его членов.Основные правила м-та:

1. по отношению к сотрудникам: учитывать индив-е способности своих раб-ков и способствовать их раскрутки; выступать гарантом прав своих сотрудников; гарантировать справедливую оплату труда своих раб-в
2. по отношению к партнерам: признать важность и законность интересов партнеров; доверительность в отношениях
3. по отношению к собственнтку: учет его интересов и стремление их соблюдать

Совокупность правил, норм,утверждений считающихся эталонными в организации образуют культуру данной организации , культуру м-та.

На культуру организации влияет внешний и внутренний факторы: мировоззрение, эк-кие условия, верования и убеждения владельцев и м-ров орг-ции, соц-но – полит-е устройство в стране, эк-кие условия

**26 Предмет статистики**

В широком смысле стат-ка является наукой, изучающей массовые явления протекающие в совокупностях некоторых факторов или явлений определ-го свойства и м/у взаимодействующими совокупностями. Сама же совок-ть, как сумма фактов, признаков, явлений состоит из элементов, исчезновение одного из которых не уничтожает качественную характеристику этой совок-ти. Разные совок-ти как некоторое целое состоит из единиц, которое в свою очередь могут ха-рактеризоваться своими параметрами, свойс-ми, своим содержанием, что оказывает влияние на содержание всей совок-ти, которая объединяет эти единицы в единицах. Если мы говорим о промышл-ти, то статистика рассматривает ее как совок-ть пред-ий. А каждое предп-ие, образуя одну из входящих в нее единицу, в свою очередь ха-рактеризуется своим содержанием по кол-ву рабочих мест, обор-ия, выпуску соот-ветствующей статистике.Специфическая черта стат-ки состоит в том, что во всех случаях ее данные относятся к сумме факторов, т.е. ко всей совок-ти. Характеристика отдельных индивидуальных данных имеет смысл только лишь как основание, база для получения общих и сводных характеристик изучаемой совок-ти. Таким об-разом стат-ка как наука в широком смысле изучает все массовые явления, к какой бы области они не относились. Статистика в узком смысле представляет собой ко-личественную совок-ть связанную с обработкой данных индивидуальных наблюде-ний, свойственных предметам. явлениям, составляющим отдельные параметры еди-ницы совокупности.Статистика как наука представляет собой вид общественной и гос деят-ти, направленной на получение, обработку и анализ информации, характе-ризующей количественные закономерности жизни общества. В этом смысле поня-тие "статистика" совпадает с понятием "статист-ий учет". Под статистикой также понимают процесс ее "ведения", осущест-ия, т.е. собирания и обработки данных, не-обходимых для получения стат. Необходимые сведения могут собираться с целью получения обобщенных характеристик для массы случаев данного рода информа-ции. В других случаях статистика (как определенный вид деят-ти) использует све-дения, фиксируемые в процессе выполнения учетных функций по осн виду деят-ти, соответствующих служб. Так формируется статистика рождений, смертей, браков, дорожных происшествий и т.п. Сюда же относятся использование стат информации полученной из отчетов работы предп-ий, данных бухгалтерами и т.д.

Метод изучения статистических совокупностей Общей методологией изучения статист-их совок-тей явл использование осн принципов которыми руководствуются в любой науке. К этим принципам относятся следующие:1. объективность изучае-мых явлений и процессов;2. выявление взаимосвязи и системности в которых проя-вляется содержание изучаемых факторов; 3. целеполагание, т.е. достижение постав-ленных целей со стороны исследователя, изучающего соответствующие статданные.К числу особенностей стат анализа данных следует отнести метод массового наблюдения, научной обоснованности качеств-го содержания группировок и его рез-ов, вычисление и анализ обобщенных и обобщающих показателей изучаемых объектов.

К методам применяемым в эк-ой статистике относятся составление группировок, исчисление относительных показателей (процентное соотношение), сравнения, исчисление различных видов средних величин, индексов и т.п.Метод связующих звеньев состоит в том, что два объемных, т.е. колич-ых показателя сопоставляются на основе существующего м/у ними отношения.

При анализе динамики развития н/хоз-ва осн методом выявления этой динамики (движения) явл индексный метод, методы анализа временных рядов. Основные задачи статистики Гл задачей стат-ки является получение и соответств-ующая обработка стат информации для принятия решений направленных на дости-жение желаемого рез-та в хоз-ой, соц-эк-ой, научной, культурной и других видах творческой деят-ти гос-ва, общественных орг-ий, эк-их структур общества и т.д. Статистика призвана способствовать выявлению наиболее острых проблем эк-го и соц-полит-го содержания, а также обоснованию путей достижения многообразных целей развития общества и в первую очередь таких как активное участие населения в реализации крупных эк-х задач, связанных с развитием рын отношений в стране.

В задачи статистики конкретных направлений статист-ой деят-ти входят все те воп-росы, которые решаются соответствующей эк-ой или соц структурой.В условиях становления рын отношений в эк-их структурах нашей страны возникают новые во-просы, проблемы, которые не были предметом внимания администр-но-командной эк-ки. К таким вопросам можно отнести проблемы вынужденной безработицы, бан-кротства и остановки предп-ий, забастовки, количественная характер-ка соглашений и договоров, заключенных м/у администрацией и рабочими в лице профсоюзных орг-ий, цена и прожиточный уровень и т.п. Количественную характеристику этих вопросов и проблем призвана дать статистика, на базе которой и возможны адеква-тные меры по преодолению имеющихся трудностей в развитии промышленного или любого другого производства или вида общественной полезной деятельности.

**8 Сущность и функции рынка**

Структура и рыночный механизм Рынок - обязательный компонент товарного хоз-ва. Рынок - это обмен, организованный по законам товарного произ-ва и обращения, совок-ть отношений товарного и ден обращения. Рынок - есть тип хоз связей м/у субъектами хозяйствования, это общественная форма функционирования эк-ки. Рынок - это форма движения общественного продукта и услуг. На эк-ом рынке постоянно совершаются революции. Выросли цены на мясо и другую продукцию животноводства, - покупатель переключился на картофель и хлеб;выросли цены на картофель, - и теперь уже, не находя подходящей замены, потенциальный покупатель вернулся в исходное для общества положение - сам добывает себе пропитание на неудобных землях. У потенциального продавца в связи с этим изменяется структура произ-ва. По мере того как изменяются человеч-ие потребности и желания, технология произв-ва, запасы природных богатств и другие производс-ые факторы, рынок регистрирует изменение цен, кол-ва реализуемых товаров и производимых услуг. Рынок выполняет определенные функции: -выдает сигналы произ-ву по выработке опред-ых товаров и услуг, их увеличению или сокращению; -уравновешивает спрос и предложение; -обеспечивает сбалансированность эк-ки; -на основе дифференциации товаропроизв-ей ведет к утверждению нового, прогрессивного в жизни общ-ва; -объективно формирует корпус умелых предпринимателей, дисциплинирует субъектов рын отношений. Рыночный механизм и его элементы Рынок можно рассматривать по географ-му положению (местный, регион-ый, национ-ый, мирово-й), по характеру и объему продажи (розн-я, оптовая торговля), по товарному ассортименту и по ря-ду других признаков. Деление рынков по видам или объектам производст-ых ресурсов: 1.Рынок ср-тв произв-ва Торговля средствами произ-ва - это рынок, на котором взаимодействуют м/у собой непосредственные производители прод-ии. Товары производственного назначения покупаются и продаются обычно оптом, большими партиями. Оптовая торговля выступает посредником м/у предп-ми-производителями и предп-ми-потребителями прод-ии. Характерная особенность рын эк-ки состоит в том, что каждый покупатель и продавец находят в этом пространстве своего партнера, прод-ия и цены которого его устраивают. Это торговля по прямым договорным связям. 2 Рынок рабочей силы связан с рынком ср-тв произв-ва. Они возникли и развивались одновременно, параллельно, дополняли друг друга Рын-ый спрос на труд есть сумма спроса фирм. Эластичность спроса на труд зависит от эластичности спроса на прод-ию фирмы, от производит-ти труда и от легкости и эффективности замены живого труда машинами. 3.Рынок капитала и фин-ов. В движении кап-ой ст-ти ден форма кап-ла явл-ся наиболее чувствительной ко всем сбоям в процессе реализии и расширенного воспроизв-ва. В качестве продавцов капитала (дача взаймы на определ-ый срок за опред-ую плату - процент) выступают владельцы крупных капиталов, банки. Торговля капиталом обеспечивает постоянное его пе-редвижение м/у видами предприним-ой деят-ти. Тем самым, создается, суживается или расширяется та деят-ть или отрасль, где вырабатываются товары или услуги для удовлетворения производс-ых и личных потребностей. 4. Рынок потребительских товаров На нем взаимодействует все население с производителями и продавцами продовольствия, одежды, обуви и др. предметов потребления. Это система общества, посредством которой обеспечивается доставка всего необходимого человеку для жизнедеятельности, в соответствии с его покупательской способностью. 5. Рынок информац-ых мат-ов и информац-ых услуг Осн. способ избежать ошибочного решения – получить больше информации прежде, чем начать действовать. На рынках, где информации недостаточно, появляются посредники, которые собирают и продают информацию, создаются фирмы, специализирующиеся на сборе информации о спросе и предложении. Информация - это сведения о том, что и при каких обстоятельствах хотят делать другие.

**53 Инновационная политика: цели и задачи**

Иннов-ая политика призвана обеспечить увеличение ВВП страны за счет освоения произ-ва новых видов прод-ии и технологий, а также расширения на этой основе рынка сбыта отечеств-ых товаров.

Осн задачи гос инновой политики можно отнести: 1 разр-ку и совершенствование нормативно-правового обеспечения иннов-ой деят-ти, механизма ее стимул-ия, систему институциональных преобразований, защиту интеллектуальной собствен-ти в иннов-ой сфере; 2 создание системы комплексной поддержки иннов-ой деят-ти, раз-витие произв-ва, повышение конкурентосп-ти и экспорта прод-ии основанной на новых знаниях; 3. развитие инфраст-ры, обеспечивающей эффективное прохождение иннов-ых процессов, включая систему информац-го обесп-ия, систему экспертизы, производственно-технолог-ую поддержку, систему сертификации и продвижения разработок, систему подготовки и переподготовки кадров, развитие малого иннов-го предприним-ва, путем формир-ия благоприятных условий для образования и успешного функционирования иннов-ых орг-ий и фирм, оказания им гос поддержки на начальном этапе деят-ти; 4.совершенств-ие конкурсной системы отбора иннов-ых проектов и программ.Инновационные стратеги. Иннов-ые стратегии заключаются в последовательной реализации ряда этапов иннов-го процесса от генерации идей до начала коммерч-ой реал-ии товара. В это время фирма создает потенциальные варианты, получает представление потребителей о них,оценивает их, устраняет наименее привлекательные, разрабатывает опытные образцы прод-ии, испытывает их и внедряет на рынке. Эк-ия на первых э-тапах может вызвать большие изд-ки и даже потери на последующих. Поэтому разумная политика сост в тщательной проверке концепции товара на ранних этапах. 1. Генерация идей - постоянный поиск возм-ей создания новых товаров. Он включает определение источников новых идей и методов их генерации. Источ-ми могут быть сотрудники различных служб, каналы сбыта, конкуренты и т.д. Ист-ки, ориен-тированные на рынок, выявляют возм-ти, основанные на желаниях и нуждах потре-бителей. 2. Фильтрация идей. После того как фирма выделила идеи потенциальных товаров, она должна провести их фильтрацию, чтобы исключить из рассмотрения неподходящие. Критерии фильтрации 1. Общие критерии. 1.1. Потенциальная прибыль. 1.2. Су-ществующая конкур-ия.1.3. Потенциальная конкуренция.1.4. Размер рынка.1.5. Уровень инвестиций.1.6. Возможность патентования. 1.7. Степень риска.2. Маркетинговые критерии.2.1. Соответствие маркетинговым возмож-ям. 2.2. Воздействие на существующую прод-ию. 2.3. Привлекательность для существ-их потребительских рынков.2.4. Потенциальная длительность жизн-го цикла прод-ии..2.5. Устойчивость к сезонным воздействиям.

3. Производственные критерии.3.1. Соответствие производст-ым возможностям.3.2. Время до начала коммерческой реализации.3.3. Простота произ-ва.3.4. Доступность трудовых и мат-ых ресурсов.3.5. Возможность произ-ва по конкурентоспос-ым ценам.

3. Проверка концепции и эк-ий анализ. Проверить концепцию - значит представить птребителю предлагаемый товар и оценить его отношение к нему и намерение сделать такую покупку. Потребителю представляется письменная или устная информация, и его просят ответить на вопросы. 4. Разработка и испытание нового прод-та. После разработки нового работоспособного прод-та необходимы инвестиции в собственно произ-во. Чтобы снизить риск, необходимы соответствующие испытания продукта, в т.ч и потенциальными потребителями. Для того, чтобы окупились затраты на разработку и произ-во прод-та, он должен сохранять свое преим-во на рынке для повторных покупок в течение опред-го времени.5. Пробный маркетинг- Идеальное ср-во для оценки продукта, продвижения и распределения в небольших масштабах. Области проведения пробного маркетинга могут быть различными:1. Телевизионный ареал. В этом случае проводятся комплексные кампании с использованием телевиз-ых коммерч-их каналов и каналов распределения;2. Испытуемый город;3. Локальная область (например, ближайшие к супермаркету кварталы); При проведении пробного маркетинга должны быть получены ответы на след-ие вопросы:- какой рынок исследуется - что именно исследуется?- как долго продолжа-ются исследования?- что является критерием успеха?

**57 Концепция управления качеством**

Сущность и показетели TQM Качество-совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворить установленные и предполагаемые потребности. Кач-во прод-ии, услуги есть совокупность свойств прод-ии, услуги, потенциально или реально способных удовл-ть трбуемым потребностям при их исп-ии по назначению, включая утилизацию или уничтожение.

Осн. Положенияи понятия в области оценки обеспечения кач-ва прод-ии и услуг применяемые в м/народной и отеч-ой практике опред-ся док-ми: ИСО, т.е. м/народной огранизацией по стандартизации и ее разработанными док-ми, как стандарты ИСО 9000, 90001… и док-ми, положениями госстандартами РФ. ИСО-М/народное орг по стандартизации созданы в 1947г. В состав входит около 140 стран. В ИСО 9000 заожены ключевые принципы системного управления кач-ом: 1-ориентация на потребителя,2-роль руководства,3-вовлечение работников. Принцип основывается на методе управл.кач-ом ТQM., 4-процессный подход, 5-системный подход, основыв-ся на эффекте черного ящика. Система TQМ является комплексной системой, ориентированной на постоянное улучшение кач-ва, минимизацию производственных затрат и поставку точно в срок. Осн идеология TQМ базируется на принципе – улучшению нет предела. Применительно к кач-ву действует целевая установка — стремление к нулю дефектов, к нулю непроизводительных затрат, к поставкам точно в срок. При этом осознается, что достичь пределов невозможно, но к этому надо постоянно стремиться, не останавливаясь на достигнутых рез-ах. Эта идеология имеет специальный термин «постоянное улучшение кач-ва».В основе ТQM лежит система кач-ва использующая стандарты ИСО 9000. Показатели качества – количественная характер-ка одного или нескольких свойств прод-ии состаляющих ее кач-во. Классификация показателей кач-ва: 1-количестве-нные характер-ки: а)еденичный показатель кач-ва. Показатель кач-ва продукции только одного из его св-в. б) комплексный. Кач-во арактеризуетя несколькими св-ми. 2-Показатели завися от характеризуемых св-в: а)показатель технического эффекта-характеризует полезный эффект от эксплуатации прод-ии по назначению; б) показатель надежности-св-ва объекта сохранять в времени в установленных пределах значеня его параметров. Надежность является комплекстынм поазателем и включает: 1 – Безотказность (непрерывно сохранять работоспособное сост на опред.период; 2-Ремонтопригодность; 3-Сохраняемость (сохр св-ва продукции при хранении и транспортировке); 4-долговечность (заключ-ся в способности не достигать преельного состояния в течении некоторого времени). 3-показатель эк-го исп-ия характеризует расход м-ов при изготовлении и эксплуатации. 4- Эргономический –Характе-ризует св-во продукции с точки зрения приспособленности к эксплуатации человеком. Это антропометрический (рост,вес), физиологический (восприятие на слух, зрение и др), гигиенические. 5- эстетический товарный вид. 6-экологический. 7-безопасности.

41 Антикризисное управление – это управ-е, в котором поставлено определенным образом пре-видение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использование его факторов для последую-щего развития. Целями антикризисного управления являются предотвращение кризисных режимов работы и разработка мер по организации деятельности в этих реж-имах. То есть антикризисный менеджмент – это формирование такой системы управления предприятием, которая обеспечивает его эффективную работу при определенном уровне риска. Профессионализм управляющих проявляется не только в ис-пользовании всего комплекса известных инструментов менеджмента, но и в умении предвидеть развитие событий во внешней для пред-ия среде.Стратегия представляет собой модель действий, необходимых для достижения поставленных целей на основе координации и расп-ределения ресурсов компании. Она определяется ключевыми эк-ми целями и в свою очередь определяет рыночную нишу, позволяет создать инфраструктуру, адаптировать пред-ие к внешней среде и обеспечить внутреннюю координацию

# Механизм антикризисного управления. Экономический механизм антикр управления состоит из следующих основных элементов (подсистем):1Диагностика фин состояния. 2 Оценка бизнеса предприятия.3Маркетинг.4Организационно-производс-ый менеджмент.5Управление персоналом. 6Фин менеджмент.7Антикр-ая инвестиц-ая полити-ка.8Антикриз б/планир-ие.9Орг-ия ликвидации пред-ия. К правовым механизмам антикриз управления относятся: наблюдение, фин оздоровление, внешнее управле-ние, конкурсное произ-во, мировое соглашение. Наблюдение осущест-ся в целях об-еспечения сохранности им-ва должника и проведения анализа его фин состояния. При наблюдении временный управляющий обязан: принимать меры по обеспечени-ю сохранности им-ва должника; проводить анализ фин состояния должника; выявлять кредиторов должника; вести реестр требований кредиторов,уведомлять кредиторов о введении наблюдения. Фин оздоровление вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов. В определении о введении фин оздоровления должен указываться срок фин оздоровления, а также содержаться утвержденный судом график погашения задолж-ти. Определение арбитражного суда о введении фин оздоровления подлежит немедленному исполнению. В ходе фин оздоровления органы управления должника осуществляют свои полномочия с ограничениями. Гл цель внешнего управления – фин оздоровление должника, достигаемое за счет продажи части им-ва должника, а также при помощи организационных и эк-их мероприятий. Срок конкурсного производства не может превышать один год; суд может продлить этот срок на шесть месяцев. При открытии конкурсного производства арбитражный суд назначает конкурсного управляющего в порядке, предусмотренном для назначения внешнего управляющего.

# Обязательным условием ведения мирового соглашения является погашение задолженности кредиторам первой и второй очереди.Мировое соглашение заключается на равных условиях для всех кредиторов и оформляется в письменном виде. В его тексте должны быть отражены размеры, порядок и сроки исполнения обязательств должника и (или) сказано о прекращении обязательств должника предоставлением отступного, прощением долга или иным способом, предусмотренным законодательством РФ..

**46 Современные концепции управления персоналом**

Современные концепции управления персоналом основываются на признании возрастающей роли личности работника, на знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.В зависимости от выбранных целей вырабатываются стратегия - программа действий, определяющая развитие орг-ии (расширение произ-ва осн продукции и дальнейшее продвижение ее на уже освоенные рынки; разработка новых товаров; поиск новых рынков сбыта и т.д.) и соответствующая модель управления. Методы управления персоналом в зависимости от принятой стратегии условно можно сгруппировать следующим обра-зом: административные (ориентированные на определенные мотивы человеческого поведения - осознание необходимости трудовой деят-ти и дисциплины труда, чувс-тво долга, культуру труда и т.п., напрямую воздействующие на персонал с помощью норм, распоряжений); эк-ие (косвенно воздействующие, основанные на мат-ом сти-мулировании коллективов и отдельных работников); социально-психолог-ие, бази-рующиеся на использовании неформальных факторов мотивации - интересов, пот-ребностей личности, коллектива. Кадровая политика (механизм выработки целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание ответственного, высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного адекватно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка) включает множество направлений:орг-ия новых рабочих; подготовка программ развития персонала; формир-ие мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом; создание современных систем подбора персонала и т.д. Особое место в кадровой политике занимает планирование, в задачи которого входят: определение количественного и квалиф-ого состава требуемых работников, способов их привлечения и возможности сокращения лишнего персонала; расчет фин затрат на запланированные кадровые мероприятия и т.д.; стимул-ие повышения производит-ти труда. Успех управления трудовыми ресурсами напрямую зависит от уровня квалификации занятого в службе персонала. Деловая оценка персонала позволяет определить место работника в организационной структуре, разработать программу его развития, установить критерии и размер оплаты труда. Она проводится при отборе кандидатов на вакантные должности и аттестации персонала. Персонал как объект управления Управление —система целенаправленных воздействий на управляемый объект, с целью преобразования его исходного состояния в желаемое конечное.В процессе управления происходит взаимодействие двух сторон: объекта управления (того, чем управляют) и субъекта управления (того, кто управляет). Управляющее воздействие (позитивное или негативное) может быть признано состоявшимся лишь тогда, когда оно воспринято объектом управления, в противном случае управляющее воздействие следует считать несостоявшимся. Управление персоналом состоит в осущес-ии целенаправленных воздействий на соответствующие его категории или отдельных работников с целью наиболее успешного решения стоящих перед пред-ем задач.Эти воздействия осущест-ся в форме принятия решений по персоналу. Принятие решений по персоналу вызывает ответную реакцию управляемого объекта. “Реализуется не то, что “командуется”, а то, что “воспринимается” снизу”.

## 58 Стандартизация в системе управления качеством

## По определению м/народной орг-ии по станд-ии (ИСО), стандартизация – установление и применение правил с целью упорядочения деят-ти в определенных областях на пользу и при участии всех заинтересованных сторон, в частности для достижения всеобщей оптимальной экономии при соблюдении функциональных условий и требований техники безопасности. Общей целью стандартизации является защита интересов потребителей и гос-ва по вопросам кач-ва прод-ии, процессов, услуг, обеспечивая: безопасность прод-ии, работ и услуг для окруж среды, жизни, здо-ровья и имущ-ва; безопасность хоз субъектов с учетом риска возникновения природных и техно-генных катастроф и др чрезвычайных ситуаций; обороноспособность и мобилизационную готов-ность страны; кач-во прод-ии, работ и услуг в соответствии с уровнем науки, техники и техноло-гии. Непосредственным результатом стандар-ии явл-ся,нормативный документ. Норм. док-нт – док-т, устанавливающий правила, общие принципы или характер-ки, касающиеся различных видов деят-ти или их рез-ов. Стандарт – нормативный док-нт по стандартизации, разработанный, на основе согласия, характеризующегося отсутствием возражений по существующим вопросам у большинства заинтересованных сторон, утвержденный признанным органом (предп-ем). В зависимости от сферы действия различают стандарты разного статуса или категории: м/народный стан-т, региональный ст-т, гос стандарт РФ (ГОСТ Р), межгос-ый стан-т (ГОСТ), стан-т отрасли, стандарт общественного объединения, стандарт пред-ия.Система международных стандартов Техническим комитет ИСО/ТК176 (ИСО – М/народная орг-ия по стандартизации) осущ-ет методологическую и методическую работу в области межнацион-ых проблем стандартизации. ИСО разрабатывает стандарты и руководства, которые повышают ценность орг-ий всех типов и способствуют более свободной и беспристрастной торговле между странами, разработан и в 1987 г. опубликовал первые пять стандартов ИСО серии 9000. В настоящее время широкое распространение получили м/народные стандарты ИСО серии 9000, которые отражают концентрированный мировой опыт управления качеством. Это стандарты:

· МС 9000 «Общее руководство качеством и стандарты по обеспечению качества»;

· МС 9001 «Системы кач-ва. Модель для обеспечения качества при проектировании и/или разработке, производстве, монтаже и обслуживании»;

· МС 9002 «Системы кач-ва. Модель для обеспечения кач-ва при произв-ве и монтаже»;

· МС 9003 «Системы кач-ва. Модель для обеспечения кач-ва при окончательном контроле и испытаниях»;

· МС 9004 «Общее руководство качеством и элементы системы качества. Руководящие указания». Главная целевая установка систем кач-ва, построенных на основе стандартов ИСО серии 9000, – обеспечение кач-ва прод-ии, требуемого заказчиком, и предоставление ему доказательств в способности пред-ия сделать это. Кроме этих стандартов к серии стан-дартов ИСО 9000 относятся следующие:

ИСО 10012 – «Система управления измерением»;

ИСО 10013:1995 – «Руководящие указания по разработке руководств по качеству»;

ИСО 10015:1999 – «Менеджмент качества. Руководящие указания по подготовке кадров»;

ИСО/ТО 10017:1999 – «Методические указания по статистическим методам в ИСО 9001:1994».

При разработке стандартов ИСО 9000 (2000г.) были определены восемь принципов управления качеством. 1. Ориентация на потребителя .2 Лидерство руков-ля.Рук-лям следует создавать и поддерживать внутр-ю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации.3. Вовлечение работников. их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности.4.Процессный под-ход.Желаемый рез-ат достигается эффективнее, когда деят-ью и соответствующими ресурсами управляют как процессом. 5.Системный подход к менедж-ту. Выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы содействуют результативности и эффективности организации при достижении ее целей.6. Постоянное улучшение деят-ти орг-ии. 7 Принятие решений, основанных на фактах. 8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками.

**45 Логистика распределения и сбыта**

Распределительная лог-ка – это управление транспор-тированием, складированием и всеми логистич-ми операциями, совершаемыми в процессе доведения ГП до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего. Задачи распределительной логистики: 1 на микроуровне: планир-ие процесса реал-ии товара; орг-ия получе-ния и обработки заказа; выбор вида уп-аковки, принятие решений о комплектации, орг-ия выполнения опе-раций, предшествую-щих отгрузке;орг-ия отгрузки прод-ии; орг-ия доставки и контроль транспорт-ия; орг-ия послереализа-ционного обслуживания. 2 на макроуровне выбор схемы распред-ия МП (канала доведения пр-ии до потребителя);опред-ие оптимального кол-ва складов и др. Горизонтальные и вертикальные каналы распределения Логистический канал – это частично упорядоченное множество различных посредников (орг-ий или отдельных лиц), осуществляющих доведение МП от конкретного прои-звод-ля до его потребителей. После того, как делается выбор конкретных участников процесса дв-ижения МП, логистический канал преобразуется в логистическую цепь. Использование посредни-ков при распределении пр-ии позволяет производ-ям: сократить объем работ и фин ср-ва на расп-ред-ие прод-ии; вкладывать сэконом-ые ср-ва в осн произ-во; продавать прод-ию более эффекти-вными способами. Традиционные каналы распред-ия явл-ся горизонтальными. Они состоят из независимого производителя и одного или нескольких независимых посредников. Каждый участник канала представляет собой отдельное пред-ие, стремящееся обеспечить себе макс-ую пр-ибыль. Макс-но возможная прибыль отдельного участника канала может идти в ущерб макс-му извлечению прибыли системой в целом, т.к. ни один из членов канала не имеет полного или достаточного контроля над деятельностью остальных членов.Вертикальные каналы распред-ия – это каналы, со-стоящие из производителя и одного или нескольких посредников, действующих как одна единая система. Один из участников канала, либо явл-я собственником остальных компаний-учас-тниц, либо предоставляет им определенные привилегии. Таким участником может быть производитель, оптовый или розн-й посредник. Логистика запасов. Причины создания запасов Мат запас (МЗ) – это находящиеся на разных ста-диях произ-ва и обращения прод-ия производств-технического назначения, изделия народного по-требления и др товары, ожидающие вступления в процесс производс-го или личного потребления. Виды запасов Классиф-ия по отношению к логистическим операциям/функциям Запасы в снабжении — это мат ресурсы, находящиеся в логистических каналах (цепях) от поставщиков до складов мат ресурсов товаропроизводителя, предназначенные для обеспече-ния произ-ва ГП.Производс-ые запасы — формир-ся в орг-ях-потреби-телях, это запасы мат-ых ресурсов и НЗП, поступившие к потребителям и не подвергнутые переработке, находящиеся на пред-ях сферы мат произ-ва, предназначенные для производст-го потребления и позволяющие обеспечить бесперебойность производст-го процесса.Сбытовые (товарные) запасы находятся у орг-ий-изготовителей на складах ГП, а также в каналах сферы обращения, это запасы ГП, трансп запасы, находящиеся на складах ГП фирмы производителя и предназначенные для продажи. Складские запасы — запасы прод-ии, находящиеся на складах различного типа и уровня определенных звеньев логист-ой системы.Транспортные запасы (запасы в пути, транзитные запасы) — это запасы мат ресурсов,НЗП или ГП, находящиеся в процессе транспортировки .Классификация по функциональному назначению Текущие запасы – соответствуют уровню запаса в любой момент учета.Предназначен для обеспечения непрерывности процесса произ-ва или сбыта м/у двумя очередными поставками. Страховой (гарантийный запас) – предназначен для сокращения логистических и фин рисков, связанных с непредвиденными колебаниями спроса на ГП, невыполнением договорных обязательств по поставкам мат ресурсов (нарушением сроков, объемов по-ставок, качества поставляемых МР и т.п.), и другими непредвиденными обстоятель-ствами. Подготовительный запас – часть производ-го (сбытового) запаса, предназначенная для подготовки мат ресурсов и ГП к производств-му или личному потреблению. Наличие данного вида запаса вызвано необходимостью выполнения определенных логистических операций по приемке, оформлению, погрузке-разгрузке.Сезонные запасы – это запасы мат ресурсов и ГП, создаваемые и поддерживаемые при явно выраженных сезонных колебаниях спроса или характера произ-ва, транспортировки. Спекулятивные запасы — обычно создаются фирмами для мат ресурсов (компонентов, п/ф) в целях защиты от возможного повышения цен на них. Устаревшие (неликвидные) запасы — образуются вследствие ухудшения кач-ва товаров во время хранения, а также мо-рального износа, вследствие несовпадения логистических циклов в произ-ве и дистри-бьюции с жизненным циклом това-ра. В этом случае морально устаревшие товары не находят сбы-та. В различных системах управле-ния макс-ый желательный запас испол-ся как ориентир при рас-чете объема заказа.Пороговый уро-вень запаса используется для определения момента времени выдачи очередного заказа. К основ динамическим системам УЗ, в которых параметры спроса, вре-мени доставки не явл фиксированн-ыми величинами, относят: 1) систему с фиксированным раз-мером заказа; 2) систему с фиксирова-нным интервалом времени между заказами.Система УЗ с фиксиров размером заказа Осно идея мо-дели. Размер заказа в этой системе – основополагающий параметр, который определяется в перву-ю очередь. Он строго зафиксирован и не меняется ни при каких условиях работы системы.Заказ подается в момент, когда текущий запас достигает порогов-ого уровня. Если поступивший заказ не пополняет систему до порогового уровня, то новый заказ производится в день поступления заказ-а.Система упр-ия запасами с фиксир интервалом времени м/у заказами Осн идея модели. Заказы делаются в строго определенные моменты времени ч/з рав-ные интервалы времени. Поскольку момент заказа заранее определен и неизменен, то постоянно пересчитываемым параметром является объем заказа. Объем заказа определяется по принципу восполнения запаса до максим-го желательного уровня (с учетом потребления за время поставки.

**28. Теория поведения человека в орг-ии**

Индивид-ая и групповая эфф-ть в орг-ии. Организационное поведение основывается на теоретических подходах к поведению человека.

Ориентация на человеческие ресурсы (поддерживающий подход). Подход предполагает анализ личностного роста и развития индивидов, достижение ими высоких уровней компетенции, творческой активности и исполнительности. Задача менеджмента состоит в:

- обеспечении возможностей совершенствования навыков работников;

- повышении чувства ответственности работников;

- создании атмосферы, благоприятствующей увеличению вклада работников в достижение целей организации.

Поддерживающий подход предполагает переключение основного внимания менеджера с контроля над работниками на активную поддержку их роста и показателей работы.

Ситуационный подход, тщательный анализ ситуации позволяет идентифицировать ее значимые факторы и определить наиболее эффективные в данных обстоятельствах методы организационного поведения. Использование ситуационного подхода предполагает обращение к расширенному кругу научных дисциплин, системность и ориентацию на исследования.

Ориентация на результаты. Каждая организация срамится к достижению определенных результатов. Потенциал человеческих показателей должен быть объединен с ресурсами, и работнику необходимо предоставить возможность принять участие в достижении результатов организации.

Системный подход. Системный подход к организации предполагает, что организация рассматривается как комплекс взаимодействующих элементов. Целостное организационное поведение трактует взаимоотношения “индивиды - организация” на уровне личности в целом, группы в целом, организации в целом и социальной системы в целом.

**9. Экон рез-ты деят-ти пред-ия: выручка, прибыль, издержки, рентабельность**

Выручка-общая сумма ден ср-тв, полученных предп-ем, предпринимателем от продажи товаров, выполнения работ и оказанных услуг.Выручка всегда равна стоимости проданных товаров/услуг: если продано на 1200 рублей, то выручка составляет тоже 1200.

Прибыль-конечный фин рез-ат хоз деят-ти. Выражается как сумма превышения выручки в оптовых ценах предприятия над полной себест-ью реализованной прод-ии; показатель деятельности предп-ия, выступающий как цель произв-ва в условиях рын экономики. Положительная разница между доходами и расходами. Различают: полную, общую прибыль, называемую валовой (балансовой); чистую прибыль, остающуюся после уплаты из валовой прибыли налогов и отчислений; бухг-ую, рассчитываемую как разницу м/у ценой (доходами от продажи) и учтенными бух издержками; эк-ую прибыль, которая учитывает вмененные издержки. Различают несколько видов издержек:

1 постоянные издержки- связаны с производств-ми мощностями. В краткосрочном периоде это значит, что если не меняются мощности, то издержки остаются постоянными. В долгоср периоде они постоянно переоцениваются в зависимости от структуры инвестиций (или высвобождения капитала). Среди всех издержек этого типа можно выделить арендную плату за помещение, страховые выплаты, фиксированную з/п постоянным работникам (оклады работникам, являющимся "частью производственных мощностей" предприятия),

2 переменные издержки- например, потребление сырья, оплата электричества, воды и др., ремонт и обслуживание обор-ия, некоторые виды з/п. Традиционно з/п центрального админист-ого персонала считают постоянными издержками, а з/п рабочих - переменными.

3 полные (общие, валовые) издержки-сумма постоянных и переменных издержек.

4 издержки производства- затраты, непосредственно связанные с произ-ом прод-ии, выполнением работ и оказанием услуг, включающие в себя мат затраты, амортиз-ые отчисления, расходы на оплату труда, проценты за краткосрочные кредиты для финанс-ия текущего оборота средств. 5 издержки обращения-связанные со сбытом и приобретением товаров, с их продвижением в сфере обращения. 6 предельные издержки-Издержки произв-ва и обращения, необходимые для увел-ия производства и продажи товаров на одну единицу.

Рентабельность - показатель эффективности единовременных и текущих затрат. В общем виде определяется отношением прибыли к единовременным и текущим затратам, благодаря которым получена эта прибыль. Рент-сть – это состояние фирмы, когда сумма выручки от реал-ии продукции покрывает затраты на производство и реализацию этой продукции.

Рентабельность – это доходность предприятия или предпринимательской деятельности.

**7. Экон.законы спроса,предложения,равновесия**

Спрос-обеспеченное платежными ср-ми намерение потребителей приобрести данный товар. Спрос характеризуется его величиной, означающей количество товара, которое покупатель желает и способен приобрести по данной цене в данный период времени. Закон спроса: при сросте цены объем спроса снижается, при снижении цены –увеличивается.

Р Неценовые факторы спроса: изменение вкусов и предпочтений покупателя, изменение числа покуп-ей, измен доходов потребителей

Кривая спроса

Предложение товаров является резул-ом производственного процесса и отражает желание и возможность продавца продать определенное кол-во товаров (услуг) по определенной цене. Закон предложения-с ростом цены производитель стремится проадть больше товара и наоборот. Неценовые факторы рын.предложения: изменения цен на ресурсы, измен.тех-

Р нологии пр-ва, изменение налогов, сезонность и погодн.условия

Точка равновесия. (Равновесная цена)

Равновесн.цена-это компромиссная цена

Q при которой спрос и предл уравнов-ся

Кривая предложения

Элластичность спроса и предложения- это их способность гибко изменятся под влиянием определяющих факторов. Спрос бывает эластичный-это такой спрос на товар, который изменяется в большей степени , чем цена этого товара и наоборот, когда изменение спроса происходит в меньшей степени, чем изменение цены данного товара имеет место неэластичный спрос. Наибольшей неэласт-тью отличаются предметы первой необходимости.. Спрос на предметы роскоши отличается высокой эласт-тью. Степень чувствительности предложения к изменению цены товара называют эластичностью предложения.

Потребительское поведение — это процесс формирования спроса потребителей на разнообразные товары и услуги с учетом их доходов и личных предпочтений.

Различают общую и предельную полезность. Общая полезность — это удовлетворение, ко-торое получают от потребления определенного набора единиц товара. Предельной называют полезность, равную приращению, увеличению общей полезности в результате приобретения дополнительной единицы данного товара. Предельная полезность отражает степень настоятельности потребности. Допустим, потребитель собирается приобрести телевизор, потребность первой покупки — очень высокая; предельная полезность второго и тре-тьего телевизора соответственно будет ниже. Снижение предельной полезности связано с уменьшением субъективной оценки потребителем единицы товара, когда возрастает количество приобретенных единиц этого блага потому что этот конкретный товар (телевизор) будет постепенно удовлетворять потребителя. Падение предельной полезности по мере приобретения потребителем дополнительных единиц определенного товара известно под названием закона убывающей предельной полезности. Если каждая последующая единица товара обладает все меньшей и меньшей предельной, или добавочной, полезностью, то потребитель станет покупать дополнительные единицы товара лишь при условии снижения их цены. Закон убывающей предельной полезности позволяет обосновать закон падающего спроса, а также объяснить, как следует покупателю распределить свой денежный доход между различными товарами и услугами, которые он может купить.Потребитель пытается так распорядиться своим денежным доходом, чтобы получить макс-ую совокупную полезность. Он не может купить все, что хочется, поскольку денежный доход ограничен, а товары, которые он собирается приобрести, имеют определенную цену. Поэтому потребитель должен выбирать между различными товарами, чтобы при ограниченном денежном доходе получить в свое распоряжение наиболее предпочтительный, с его точки зрения, набор товаров и услуг.

**20. Внутренняя и внешняя среда организации:сущность, факторы и анализ**

Инфopмaция o внyтp cpeдe фиpмы нeoбxoдимa, чтoбы oпpeдeлить внyтp вoзмoжнocти, пoтeнциaл, нa кoтopыe фиpмa мoжeт paccчитывaть в кoнкypeнтнoй бopьбe для дocтижeния пocтaвлeнныx цeлeй. Анa-лиз внyтpeннeй cpeды пoзвoляeт тaкжe лyчшe yяcнить цeли и зaдaчи opг-ии. Вaжнo тo, чтo пo-мимo пpoиз-вa пpoд-ии, oкaзaния ycлyг opг-ия oбecпeчивaeт вoзмoжнocть cyщecтвoвaния cвoим paбoтникaм, coздaeт oпpeдeлeнныe coциaльныe ycлoвия для иx жизнeдeятeльнocти.

Анaлиз внyтpeннeй cpeды пpoвoдят пo cлeдyющим нaпpaвлeниям:пpoизвoдcтвo: oбъeм, cтpyк-тypa, тeмпы пpoиз-вa; нoмeнклaтypa пpoд-ии пpeд-ия; oбecпeчeннocть cыpьeм и мaт-ми, ypoвeнь зaпacoв, cкopocть иx иcпoльзoвaния, cиcтeмa кoнтpoля зaпacoв; нaличный пapк oбopyдoвaния и cтeпeнь eгo иcпoльзoвaния, peзepвныe мoщнocти, тexничecкaя эффeктивнocть мoщнocтeй; т.п.; пepcoнaл: cтpyктypa, пoтeнциaл, квaлификaция, кoличecтвeнный cocтaв paбoтникoв, пpoизвo-дитeльнocть тpyдa, тeкyчecть кaдpoв, cтoимocть paб cилы, интepecы и пoтpeбнocти paбoтникoв; opгaнизaция yпpaвлeния: opг cтpyктypa, cиcтeмa yпpaвлeния; cпocoбнocти и интepecы выcшeгo pyкoвoдcтвa; фиpмeннaя кyльтypa; пpecтиж и имидж фиpмы; opг-ия cиcтeмы кoммyникaций; мapкeтинг: тoвapы, пpoизвeдeнныe фиpмoй, дoля нa pынкe; кaнaлы pacпpeдeлeния и cбытa; мapкeт-ый бюджeт и eгo иcпoлнeниe; мapкeт-ыe плaны и пpoгpaммы; нoвoввeдeния; кaчecтвo тoвapoв; cтимyл-иe cбытa, peклaмa, цeнooбpaзoвaниe; финaнcы и yчeт: финaнcoвaя ycтoйчивocть и плaтeжecп-ть; пpибыльнocть и peнтaб-ть (пo тoвa-paм, peгиoнaм, кaнaлaм cбытa, пocpeдникaм); coбcтвeнныe и зaeмныe cpeдcтвa и иx cooтнoшe-ниe; эфф-aя cиcтeмa yчeтa, в т.ч yчeтa издepжeк, фopм-ия бюджeтa, плaниpoвaния пpибыли.

На предприятие влияет также внешняя среда. Различают факторы прямого воздействия и косвенного воздействия внешней среды.К первым относят: закон, поставщиков, конкурентов, потребителей и профсоюзы.Ко вторым относят: состояние эк-ки, НТП, политику, социально-культурный фактор, а также м/народный фактор.Руководитель пред-ия не в силах изменить внешнюю среду. Следовательно, он должен изучать ее и приспосабливаться к ней. При этом следует использовать выгоды для орг-ии из внешней среды и отводить угрозы от организации, которые могут от нее исходить. Анализ внешней среды позволяет орг-ии своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию, которая позволит организации достигнуть целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.При анализе эк-их факторов рассматривают: темпы инфляции (дефляции);налоговую ставку; уровень занятости населения в целом и в отрасли; платежеспособность предп-ий. При анализе политических факторов необходимо следить: за соглашениями по тарифам и торговле между странами; нормативными актами местных органов власти и центрального правительства; уровнем развития правового регулирования эк-ки; отношением государства и ведущих политиков к антимонопольному законодательству; ограничениями на получение ссуд и наем рабочей силы.При анализе рыночных факторов исслед-ся: изменение демографических условий; уровень доходов населения и их распределение; жизненные циклы различных товаров и услуг;уровень конкуренции в отрасли; доля рынка, занимаемая орг-ей. Анализ факторов конкуренции предполагает постоянный контроль со стороны руководства организации за действиями конкурентов. Это позволяет руководству организации постоянно быть готовым к потенциальным угрозам.

**22. Гос политика в области внешней торговли**

Одним из основных направлений внешнеэк-ой деят-ти является м/народная торговля. Внешняя (международная) торговля представляет собой процесс купли и продажи, осуществляемый между покупателями, продавцами, и посредниками в разных странах. Внешнеторговая политика - это регулирование гос-ом экспортных и импортных операций. Классическим инструментом внешнеторговой политики является тарифное регулирование, и прежде всего таможенные тарифы, которые по своему характеру (налоги) относятся к эк-им регуляторам. Таможенный тариф - это систематизированный перечень таможенных пошлин, взимаемых при пересечении товаром таможенной границы государства. Торговая политика РФ является составной частью эк-ой политики РФ. Целью торговой политики РФ является создание благоприятных условий для российских экспортеров, импортеров, производителей и потребителей товаров и услуг. Основная задача гос-ва в области внешней торговли - это оказание содействия экспорту отечественной прод-ии и защита внутр-го рынка от иностранных поставщиков. На сегодняшний день перед Россией стоит неотложная задача расширения внешней торговли для обеспечения экон-го развития. Развитие экспорта и импорта дает возможность получить выгоды от участия в м/народной торговле, обеспечивает доступ к достижениям НТП, создает условия для участия в конкуренции на мировых рынках - в борьбе за более выгодные условия сбыта товаров. На объемы, структуру и региональное распределение российского экспортно-импортного обмена заметное влияние оказывают меры гос-ва по регулированию внешней торговли. В целях интеграции экономики России в мировую экономику РФ в соответствии с общепризнанными принципами и нормами м/народного права участвует в м/народных договорах о таможенных союзах и свободных экономических зонах.

**29. Управление нововведениями в организации**

Изменения и нововведения в орг-ях неизбежны. При этом динамика организационных изменений различна, зависит от географии, экономического благополучия, правовой сферы, общественных отношений, климата и еще массы других переменных, не зависящих или зависящих от людей. Понятие «изменение» подразумевает, что между двумя последовательными моментами времени имеются заметные различия в ситуации, человеке, рабочей группе, орг-ии или взаимоотношениях. Также под изменением можно понимать процесс смены одного состояния другим. Изменения в организации могут касаться любого аспекта или фактора. К ним относятся: Основная структура. Меняется характер и уровень деловой активности, правовая структура, собственность, источники финн-ия орг-ии, характер м/народных операций, организуются слияния, разделения, совместные предп-ия или проекты.

Задачи деятельности. Меняется ассортимент продукции и набор оказываемых услуг, появляются новые рынки, клиенты и поставщики. Применяемая технология. Меняется обор-ие, мат-ы и энергия, технолог-кие процессы. Управленческие процессы и структуры. Меняется внутреннее содержание орг-ии, трудовых процессов, процессов принятия решений. Орн культура. Меняются ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руков-ва.

Человеческий фактор. Меняются руков-во и подчинение, уровень их компетентности, отношения, мотивация, поведение и эффек-ть в работе.

Этапы введения изменений. Одной из самых популярных моделей введения изменений в организации стала модель, включающая три стадии. Первая стадия - «размораживание». Осн задачей этой стадии явл осознание всеми сотрудниками орг-ии необходимости и неотвратимости грядущих перемен. Проводятся исследования, групповые дискуссии, анализ рынка. Вся орг-ия приходит в движение, идет усиленный обмен информацией. В целом функционирование осуществляется по старым правилам, но уже обсуждаются и формулируются новые правила и планы преобразований.Вторая стадия - изменение. На стадии изменения осущ-ся введение новшества, изменяются правила игры, устанавливается новое обор-ие, внедряются новые способы взаимодействия и взаимоподчинения. На третьей стадии, получившей название «замораживание», ус-траняются сбои и корректируется направление движения, учитывается новый опыт, полученный сотрудниками в ходе второй стадии, «шлифуются» процедуры взаимодействия и работы поновому. На этом реформа заканчивается. Наступает стадия стабильного функционирования вплоть до следующего изменения. Инновации тормозятся в орг-ях с сильной орг культурой. Руководителю необходимо принимать компетентное решение проблемы в короткие сроки, и оно должно поддерживаться подчиненными. Если работать над решением всем вместе, поддержка будет более полная, но на это может уйти слишком много времени. Если принимать решение самостоятельно, оно появится быстро, но не всегда будет опираться на поддержку. В некотором смысле длительные обсуждения, в которых задействованы многие сотрудники, могут считаться показателем некомпетентности самого руководителя. Соотношение коллегиальности и лидерства должно быть разным на тех или иных этапах введения изменения. Напомним простейшую последовательность этапов введения изменения: Информационная подготов-ка; Принятие решения об изменении; Исполнение; Контроль.

**30.Орг культура: сущность, типы элементы**

Орг.кулльтура- вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники пред-ия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими». Структурными составляющими орг культуры являются: ценности орг-ии, знания орг-ии, внутренние и внешние коммуникации и связи, цели орг-ии, культура трудового, производственного и др. материальных процессов. Эдгар Шейн, американский исследователь, выделяет объективную и субъективную культуру.Объективная - связывается с физическим окружением фирмы: здание, его внешний вид, место расположения, оборудование и мебель, цветовая гамма интерьера, удобства, стоянки для автомобилей, униформа, информационные стенды и т.д.Субъективная - включает в себя разделяемые всеми работниками ценности, убеждения, этические нормы, духовные символы (герои организации, истории и мифы о лидерах и самой орг-ии, обряды, язык и стиль общения работников).Профессор Лондонской школы бизнеса Хэнди определил 4 осн типа орг культуры: культура Власти, культура Роли, культура Задачи и культура Личности. Американский исслед-ли К.Камерон и Р.Куинн считают, что существуют следующие типы орг культуры: клановая, адхократическая, иерархическая, рыночная.Организации с клановой культурой фокусируют внимание на гибкости в принятии решений внутри орг-ии, заботе о людях, добром чувстве к потребителям, лидеры - воспитатели. Организация объединяется за счет преданности и традиций. Высокое значение придается моральному климату, сплоченности коллектива.Орг-ии с адхократическим типом культуры фокусируют внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подхода к людям. Люди готовы идти на риск, лидеры-новаторы. Связывает организацию преданность экспериментированию и новаторству. Поощряется личная инициативы и свобода.Иерархическая культура характерна для орг-ий, которые фокусируют внимание на внутренней поддержке в сочетании с требуемой стабильностью и контролем. В таких орг-ях формализованное и структурированное место работы. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Успех определяется в выполнении календарных графиков, низких затратах. Орг-ии с рыночной культурой акцентируют внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем. Главной заботой орг-ии является выполнение поставленной задачи и достижение цели. Орг-ию связывает желание побеждать. Пристальное внимание уделяется репутации и успеху фирмы. Главное в орг-ях с культурой, ориентированной на роли, - процедуры, правила, предписанные функции. В центре внимания в орг-ях с культурой, ориентированной на задачу - выполнение задачи, способность справляться с задачей, новой ситуацией, способность адаптироваться к ней. Главное в орг-ях с культурой, ориентированной на человека - потенциал человека, работника, его умения. В орг-ях с культурой, ориентированной на власть акцент делается на росте орг-ии, а значимость работников определяется значимостью занимаемой ими должности.

Профессиональная этика руководителя. На авторитет рук-ля оказывает огромное влияние наличие высокой культуры общения, которая выражается в нормах професс-ой этики. К ним относятся: демократизм общения рук-ля с подчиненными, коллегами по работе; его доступность, внимательность; умение создать товарищескую атмосферу доверия; вежливость и корректность в обращении; точность и ответственное отношение к данному слову. Немалое значение играют подтянутость и аккуратность, четкость и организованность в манере поведения. Но внешняя сторона поступков должна соответствовать внутренним нравственным убеждениям руководителя, Только при этом условии нормы служебного этикета может помочь рук-лю общаться с людьми более эффективно. Постоянное общение рук-ля с подчиненными поднимает его авторитет и уровень доверия к нему. Умение разбираться в людях. Это одно из важных качеств сильного рук-ля. Рук-лю необходимо знать тех людей, с которыми он находится в контакте, которыми он управляет. Рук-лю нужно знать о них все, что может повлиять на процесс их работы и ее рез-ты. этими знаниями нужно уметь оперировать, чтобы получить надежный прогноз делового поведения работника. Умение убеждать. Большое значение в деят-ти любого рук-ля имеет умение убеждать, т.е. умение добиваться желаемых изменений во взглядах и убеждениях других людей. Организаторские способности. Рук-ль - это не только хороший специалист, но и организатор труда своих подчиненных. Организовать работу других - это распределить м/у ними конкретные задания. Такая форма взаимоотношений между начальником и подчиненным называется делегированием полномочий. От того, на сколько руководитель владеет искусством делегирования полномочий зависит эффективность работы подчиненного ему подразделения и соответственно качество работы самого рук-ля.

**31. Сратегическое управление: понятие, цели, задачи**

Стратег упр-ие - процесс разработки принятия и реализации страт-их решений. Стратег управление – это такое упр-ие, которое опирается на человеческий потенциал как основу орг-ии, ориентирует производственную деят-ть на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в орг-ии, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность орг-ии выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.Сущность страт-го упр-ия состоит в формир-ии и реализации стратегии развития орг-ии на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деят-ти с целью поддержания способности к выживанию.Гл. цель стратег управления - развитие потенциала и поддержание стратег способности предп-ия к выживанию и эффективному функционированию.Ф-ции стратег упр-ия:- планирование стратегии;- орг-ия выполнения стратег-их планов;- координация действий по реализации страт-их задач;- мотивация по достижению страт-их рез-ов; - контроль за процессом выполнения стратегий.

**34. Стратегия и орг структура. Иерархический тип структур управления**

Линейная орг структура. Линейные организационные структуры. Понятие линейной структуры связано с делением организации по вертикали сверху вниз и непосредственной подчиненностью низшего звена управления высшему.Линейные связи означают подчинение по всем вопросам линейным руководителям. Руководитель несет полную ответственность за результаты деятельности подчиненных ему подразделений.Линейно - штабная орг структура Такой вид является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования. Линейно - штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими - либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегич-го планирования и анализа. В остальном эта структура соответствует линейной.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой являются уже не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения (дивизионы). Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев: по выпускаемой продукции (изделиям или услугам) - продуктовая специализация; по ориентации на определенные группы потребителей - потребительская специализация; по обслуживаемым территориям - региональная специализация.

2.Органический тип структур управления Разновидностями структур этого типа являются проектные, матричные,бригадные формы структур. Бригадная (кросс - функциональная) структура управления Основой этой структуры управления является орг-ия работ по рабочим группам (бригадам). В орг-ии, построенной по этим принципам, могут как сохраняться функцион-ые подразделения, так отсутствовать. В первом случае работники находятся под двойным подчинением - административным (руков-лю функц-ого подразделения, в котором они работают) и функциональным (руководителю рабочей группы или бригады, в которую они входят). Такая форма орг-ии называется кросс-функциональной, во многом она близка к матричной. Во втором случае функциональные подразделения как таковые отсутствуют-бригадная. Проектная структура управления Основным принципом построения явл концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий и т. д. Деят-ть пред-ия рассм-ся как совок-ть выпоняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Каждый проект имеет свою структуру. После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются. Матричная структура управления Такая структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю функц-ой службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь рук-лю проекта, с другой – руков-лю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса упр-ия. При такой орг-ии рук-ль проекта взаимодействует с 2-мя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руков-ям подразделений, отделов, служб. Для деят-ти, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деят-ти - целевые программы.

**36. Разработка управл-их решений в условиях неопредел.и риска**

В момент принятия УР значителен элемент неопределенности и риска. Риск – это возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деят-ти человеческого общества. Как экон-ая категория риск представляет собой событие, которое может произойти или не произойти. В случае совершения такого события возможны три эк-их рез-та:отрицательный ( убыток);нулевой;положительный ( прибыль).Неопределенность – это неполнота или недостоверность информации об условиях реализации решения, наличие фактора случайности или противодействия. Т.О. принятие решения в условиях неопределенности означает выбор варианта решения, когда одно или несколько действий имеют своим следствием множество частных исходов, но их вероятности совершенно неизвестны или не имеют смысла.Решение есть состояние неопределенности, вызванное необходимостью выбора действий, которые позволят достичь определенного, заранее заданного результата. Для ослабления влияния факторов неопределенности на результаты реализации управленческих решений, наряду с организацией работ по подготовке более надежной исходной информации, важное значение имеет применение специальных способов организации выработки решений. При этом используется сочетание математических методов и неформализованных процедур, выполняемых человеком. Процесс подготовки и принятия решения в таких условиях строится как последовательность эвристических приемов, предусматривающих максимальное использование эвристических процедур (опыта специалистов) на каждом этапе процесса управления. При этом необходимо по возможности формализовать основные исследования условий неопределенности, а также как можно полнее автоматизировать его отдельные процедуры.При разработке управленческих проблем в условиях неопределенности применимы также такие математические методы, как теория игр, статистические решения. В условиях неопределенности математический поиск решения проблемы приводит к выявлению ряда рациональных вариантов, каждый из которых имеет свои преимущества. Окончательный выбор лучшего из возможных вариантов осуществляется интуитивно, на основе опыта экспертов или лиц, принимающих решение.

**38 Организация разработки управленеческих решений**

Анализ альтернатив и контроль реализации управ-го решения Управленческое решение - это совокупный результат творческого процесса управляющей системы и действий объекта управления, направленный на разрешение конкретной ситуации, обусловленной функционирующей системой. Оно определяет, какие действия необходимо предпринять в фактических или прогнозируемых условиях.Процесс выработки управленческих решений включает их подготовку и принятие.Подготовка решений предполагает: 1выяснение обстоятельств, требующих осуществления воздействия субъекта управления на деят-ть управляемого объекта; обстоятельствами могут быть: необходимость разработки планов технического и эк-го развития или бизнес-планов, обоснование развития объектауправления во времени и т.д.;

2 формирование проблем в деят-ти управляемого объекта, обусловленных возникшими бстоятельствами и подлежащих решению в процессе управления;

3 обоснование общей цели предстоящих управл-их воздействий, при этом проблемы и ели их решения могут быть связаны с совершенст-ем всех или только отдельных сторон еят-ти объекта, улучшением работы объекта в целом или некоторых его подразделений за азличные периоды времени, касаться внутренних, внешних и общих связей объекта;

4разработку ряда вариантов решения данной проблемы, в определенной степени довлетворяющих требованиям поставленных ограничений.

Принятие управл-го решения осуществляется посредством комплекса действий,связанных с орган-ей процесса принятия и включают: обсуждение приемлемых вариантов,выбор из их числа лучшего, согласование выбранного варианта с различными внешними орг-ми, утверждение ответственными лицами. Процесс принятия решений, его основные этапы.

Весь процесс выработки решений осущ-ся посредством управленческих операций, которые можно объединить в определенные целевые комплексы. Комплексы могут быть представлены следующей последовательностью:0.Начало. Ощущение, что есть проблема; 1. Формулировка проблемы, постановка целей;2. Определение критериев;3. Выработка альтернатив;4. Сравнение альтернатив;5. Выбор лучшего решения.

Этап 3. Выработка альтернатив Комплекс действий по подготовке вариантов решения включает прежде всего разработку модели их анализа. При этом выясняется, нет ли готовых моделей, применявшихся ранее в сходных или аналогичных ситуациях. Модель - это отображение изучаемого процесса в упрощенном виде. Основные трудности выбора оптимального варианта обусловлены сложностью формулирования всех возможных решений. В случае стандартныхрешений этот шаг для рук-ля не представляет трудности. Стандартные решения характеризуются ограниченным и фиксированным набором альтернатив.Информация, характеризующая альтернативы, находится в непосредственной зависимости от критериев решения и представляет собой набор характеристик критериев для данной альтернативы.Этап 4. Сравнение альтернативКвалифицированное принятие решений требует выработки ряда альтернатив, сравнения их и выбора наилучшей. Иногда все варианты решений выглядят хорошими, и ни один не кажется заметно лучше других. Для того, чтобы сделать выбор, руководитель нуждается в определенных средствах для сравнения альтернатив. Анализ альтернатив осуществляется на основе выбранной модели.

Важнейшей предпосылкой принятия лучшего решения является перебор вариантов. В формализованных моделях выбор оптимального варианта достигается путем направленного перебора с применением специальных методов: математического программирования, статистического моделирования, теории массового обслуживания, теории игр и т.д.

В ряде простых случаев, когда возможно применение модели оптимизации решения, вполне вероятно единственное, лучшее решение. Если при этом достигнутый результат соответствует цели, решение может быть принято. Если цель не достигается, необходимо от нее отказаться, так как улучшить результат невозможно. При этом в большинстве случаев возможно изменение первоначально сформулированных условий или модели решения задачи для достижения поставленной цели. Поэтому, если рассмотренные варианты не обеспечивают достижение цели, необходимо переопределить проблему или пересмотреть модель решения. Процесс приближения (итерации) к намеченной цели может повторяться до тех пор, пока цель не будет достигнута или же испытания докажут невозможность ее достижения.

**39. Организация и средства информационных технологий обеспечения управленческой деятельности**

Средства коммуникационной техники, используемые в обеспечении управленческой деятельности:Эффективность управленческой деятельности в значительной мере определяется качеством реализации коммуникативной функции — способностью информационного взаимодействия различных компонентов системы управления друг с другом и с внешней средой.

Организация коммуникаций предполагает решение следующихопросов:-определение внутренней структуры коммуникаций, то есть совокупности каналов передачи информации между конкретными структурными элементами системы управления;- выработка квалификационных требований к управленческому персоналу для эффективного использования коммуникационной техники. К средствам коммуникационной техники относятся: средства и системы стационарной и мобильной телефонной связи; средства и системы телеграфной связи;средства и системы факсимильной передачи информации и модемной связи;средства и системы кабельной и радиосвязи, включая оптико-волоконную и спутниковую связь.

Средства вычислительной техники, используемые в обеспечении управленческой деят-ти:Сов-ременные средства компьютерной техники могут быть классифицированы следующим образом: -персональные компьютеры;- корпоративные компьютеры;суперкомпьютеры.Персональные компьютеры представляют собой вычислительные системы, все ресурсы которых полностью направлены на обеспечение деят-ти одного работника, в. т. ч. управленческого работника. Корпоративные компьютеры представляют собой вычислительные системы, обеспечивающие совместную деят-ть многих работников в рамках одной орг-ии, одного проекта, одной сферы информационной деят-ти при использовании одних и тех же информационно-вычи-слительных ресурсов. Это многопользовательские вычислительные системы, имеющие цетральный блок с большой вычислительной мощностью и значительными информационными ресурсами, к которому подсоединяется большое число рабочих мест с минимальной оснащенностью (видеотерминал, клавиатура и т.п). Суперкомпьютеры представляют собой вычислительные системы с предельными характеристиками вычислительной мощности и информационных ресурсов. Они используются в военной и космической областях деят-ти, в фундаментальных научных исследованиях, глобальном прогнозировании погоды. Сетевые технологии» и преимущества их использования в обеспечении управленческой деят-ти Наблюдавшийся все эти годы бурный технологический прогресс микроэлектроники проявился не только в чисто компьютерной сфере, но и в производстве средств связи, с помощью которых распределенные в пространстве компьютеры объединяются в единую систему — вычислительную сеть. Преимущество сетевого использования компьютеров, являются:-устранение дублирования информации и проблем, связанных с актуализацией данных для отдельных пользователей одной организации;-более экономичное коллективное использование в сети относительно дорогих ресурсов, таких как программное обеспечение, принтеры, дисковые массивы памяти большого объема и т. п.;-общесистемное повышение производительности за счет введения в сети специализированных компонентов, таких как файл-серверы, серверы баз данных, телекоммуникационные серверы и другие серверы приложений;-наличие дополнительные сетевых услуг, таких как организация электронной почты, проведение телеконференций и т. п. Т.О., информационные технологии включают в себя методы преобразования информации по заданному свойству в заданном направлении, что реализуется соответствующими средствами, называемыми инструментальными. Также включают в себя необходимый технический комплекс и соответствующее программное обеспечение, образуя сложные программно-аппаратные компьютерные системы с разнообразными функциями и возможностями поддержки управленческой деятельности.

**40.Информационные и компьютерные технологии интеллектуальной поддержки управленческих решений. Системы поддержки принятия решений**

Экон-ая информационная система (ЭИС) представляет собой совокупность организационных, технических, программных и информационных средств, объединенных в единую систему с целью сбора, хранения, обработки и выдачи необходимой информации, предназначенной для выполнения функций управления. Системы поддержки принятия решений (СППР) используются в основном на верхнем уровне управления (руководства фирм, предприятий, организаций), имеющих стратегическое долгосрочное значение в течение года или нескольких лет. К таким задачам относятся формирование стратегических целей, планирование привлечения ресурсов, источников финансирования, выбор места размещения предприятий и т.д. Реже задачи класса СППР решаются на тактическом уровне, например при выборе поставщиков или заключении контрактов с клиентами. Задачи СППР имеют, как правило, нерегулярный характер.

Современные системы поддержки принятия решения (СППР) представляют собой системы, максимально приспособленные к решению задач повседневной управленческой деятельности, являются инструментом, призванным оказать помощь лицам, принимающим решения (ЛПР). С помощью СППР может производится выбор решений некоторых неструктурированных и слабоструктурированных задач, в том числе и многокритериальных.

Идеальной считается ЭИС, которая включает все три типа перечисленных информационных систем.

Первым шагом на пути внедрения информационных технологий на предприятии является выбор системы автоматизации. Лучше всего применять сбалансированный подход, основанный на формальных методах решения задачи выбора, реализованных в системах поддержки принятия решений.

Деятельность CIO связана с необходимостью ежедневно принимать решения различной сложности.Необходимость учета при принятии управленческих решений большого количества политических, экономических, социальных, юридических и моральных факторов значительно усложняет задачу выбора. В первую очередь это связано со сбором нужной для принятия решения информации. В этом отношении существенную помощь руководителю оказывают современные информационные системы. Однако обладание нужной информацией —не достаточное условие для принятия правильного решения.

При принятии действительно сложных решений есть смысл привлекать экспертов — специалистов в различных областях знаний. Однако чтобы эффективно использовать знания экспертов, нужно, во-первых, знать, каких экспертов нужно пригласить, во-вторых, какие вопросы перед ними поставить, и, наконец, как использовать их знания для принятия решения. При этом решение, опираясь на знания экспертов, всегда принимает руководитель, поставивший проблему.

Допустим, что собрать нужных экспертов и извлечь необходимые знания для обоснования решения удалось. Однако эксперты показали, что существует великое множество взаимосвязанных факторов, влияющих на принятие решения. Каждый из экспертов знает, как связаны факторы, относящиеся к его компетенции, но и только. А для принятия решения нужно учесть взаимосвязь всех факторов, относящихся к компетенции разных экспертов. Таких связей могут быть десятки. В то же время руководитель, принимающий решение — обычный человек с присущими всем людям психофизиологическими ограничениями, заключающимися, в частности, в том, что человек может оперировать одновременно не более чем 7—9 объектами. Как же найти пути разрешения имеющегося противоречия? Один из вариантов — применение математических методов, воплощенных в современных информационных системах поддержки принятия решений (СППР).

Развитие методов интеллектуального анализа данных на основе применения концепций информационных хранилищ, экспертных систем, систем моделирования бизнес-процессов, реализованных в контуре общей информационной системы, способствуют усилению обоснованности принимаемых управленческих решений.

Таким образом, современные информационные системы обеспечивают оперативность коммуникации и интеграцию участников бизнес-процессов, повышают качество принимаемых решений на всех уровнях управления.

**43. Разновидности и функции кризисов**

Причины возникновения кризисов.Кризис (в переводе с греч. – «решение, поворотный пункт») – крутой резкий перелом, тяжелое переходное состояние какого-либо процесса.Причины возникновения кризисов.Ученые рассматривают причины кризисов в их в различной классификации.Теория катастроф.Основная причина возникновения кризиса – неожиданные и непредвиденные события во внешней среде системы (глобальные изменения в окружающей среде, политический кризис в гос=ве, скачкообразные изменения валютного курса, радикальные изменения в законодательстве и т. п.).Теория циклов. С этой точки зрения кризис – это определенный, закономерный этап в циклическом развитии системы. По К. Марксу основная причина периодических кризисов капиталистического способа производства заключается в самой природе капитализма, а именно в противоречии м/у наемными работниками и собственниками средств производства.Инновационная теория Й. Шумпетера считает причинами кризисов недостаточное количество нововведений или несвоевременность их внедрения. К кризису может привести также и избыточное количество нововведений при запаздывающем росте квалификации персонала.Разновидности кризисаКризисы соц-эк-их систем можно классифицировать, во-первых, по масштабам. Их можно определить как глобальные, национальные, региональные и локальные. Глобальный кризис охватывает всю соц-эк-ую систему на планетарном уровне. Национальные и региональные кризисы развиваются в пределах одной страны или региона. Локальные кризисы возникают в пределах одной или нескольких соц-эк-их подсистем.По глубине охвата процессов, происходящих в системе, кризисы можно подразделить на микро– и макрокризисы. Обострение одной или нескольких проблем в соц-экономической системе является признаком микрокризиса. Макрокризис поражает все стороны, характеристики и аспекты существования и жизнедеятельности системы.Кризисы также классифицируются по сферам их проявления и развития.Эк-ий кризис – это рез-ат обострения противоречий в эк-ой подсистеме целой страны, региона или отдельного пред-ия. Характеризуется недопроизводством, перепроизводством, проблемами распределения ресурсов и т. п.Экологический кризис возникает при разрушении экологической среды, ее загрязнении и ухудшении жизненных условий для человека.Социальный кризис возникает при деградации или даже разрушении соц структуры, что приводит к обострению противоречий между социальными группами, ухудшению качества жизни.Политический кризис объединяет кризисы в политической сфере деят-ти. Эти кризисы бывают внешнеполитическими и внутриполитическими. Для внутриполитических кризисов характерны кризисы власти, обострение противоречий в структурах политического управления.

Организационный кризис затрудняет или делает невозможной интеграцию системы в единое целое при сохранении орг структур отдельных ее подсистем. Психологические кризисы обусловлены неустойчивым психологическим состоянием индивидуума под влиянием внешних и внутренних факторов.Причины кризиса можно разделить на природные, экологические и общественные.По характеру появления кризисы можно разделить на закономерные и вследствие этого предсказуемые, и случайные, которые предвидеть и ожидать невозможно.Можно также классифицировать кризисы на легкие и глубокие, кратковременные и затяжные, взрывные и замирающие.

**47. Система управления персоналом: сущность, обеспечение, основные элементы**

Упpaвлeниe чeлoвeчecкими pecypcaми пpeдcтaвляeт coбoй cлoжнyю cиcтeмy,включaющyю в ceбя взaимocвязaнныe и взaимoзaвиcимыe пoдcиcтeмы coздaния, иcпoльзoвaния и paзви-тия тpyдoвыx pecypcoв.Цeли пoдcиcтeмы yпpaвлeния фopмиpoвaниeм чeлoвeчecкиx pecy-pcoв: -cвoeвpeмeннoe и кaч-oe oбecпeчeниe пpeд-ия cooтвeтcтвyющими кaдpaми; -coздa-ниe ycлoвий для мaкcимaльнoй peaлизaции cпocoбнocтeй paбoтникoв и дocтижeния цeлeй opгaнизaции. Зaдaчи пoдcиcтeмы yпpaвлeния фopмиpoвaниeм чeлoвeчecкиxpecypcoв

Пpoгнoзиpoвaниe и плaниpoвaниe пoтpeбнocти в paбoтникax; -aнaлиз cпpoca и пpeдлoжe-ния нa pынкe тpyдa; -пpивлeчeниe, пoдбop и oтбop кaдpoв; -aдaптaция внoвь пpибывшиx paбoтникoв; -пoдъeм эффeк-ти выпoлняeмыx paбoт; -пoвышeниe кaчecтвa дeят-ти paбoт-никoв; -пoвышeниe кaчecтвa дeят-ти opгaнизaции в цeлoм; -pocт ypoвня жизни paбoтникoв; -coвepшeнcтвoвaниe cиcтeм мoтивaции.Сyщнocть пoдcиcтeмы yпpaвлeния фopмиpoвaниeм тpyдoвыx pecypcoв зaключaeтcя в пpeдocтaвлeнии paбoтникaм вoзмoжнocти пoлyчeния и пoвышeния oбpaзoвaния, дeлeгиpoвaнии пoлнoмoчий, плaниpoвaнии и paзви-тии кapьepы и мнoгoм дpyгoм. Дaннaя пoдcиcтeмa pacшиpяeт фyнкции oтдeлa кaдpoв, чтo тpeбyeт oт eгo paбoтникoв oбшиpнoгo cпeктpa знaний в cфepax пpoиз-вa, эк-ки, пcиxoлoг-ии, юpиcпpyдe-нции и дp. Пoдcиcтeмa yпpaвлeния paзвитиeм чeлoвeчecкиx pecypcoв пpиoбpeтaeт вce бo-льшee знaчeниe.Нeoбxoдимo пocтoяннoe coвepшeнcтвoвaниe знaний и нaвыкoв coтpyдни-кoв.Уcлoвия ycпeшнoгo yпpaвлeния чeлoвeчecкими pecypcaми:-чeткocть и дocтижимocть пocтaвлeнныx цeлeй; -глyбинa, oбъeктивнocть и кoмплeкcнocть aнaлизa вoздeйcтвия нa cиcтeмy yпpaвлeния чeлoвeчecкими pecypcaми и opгaнизaцию в цeлoм; -яcнocть и взaимo-cвязaннocть плaнoв paбoты opг-ии, a тaкжe oбecпeчeннocть иx вceми видaми pecypcoв; -cooтвeтcтвиe ypoвня квaлификaции пepcoнaлa выпoлняeмoй paбoтe; coвмecтнoe yчacтиe пpeдeльнo бoльшoгo кoличecтвa coтpyдникoв в paзpaбoткe и peaлизa-ции cтpaтeгичecкиx плaнoв; -выcoкoe кaч-вo кoнтpoля peaлизaции cтpaтeгичecкoгo плaнa и тpeбoвaний oцeнки eгo coциaльнo-эк-oй эффeкт-ти; внeдpeниe и иcпoльзoвaниe coвpeмeнныx cpeдcтв тpyдa и тexнoлoгий; дeлeгиpoвaниe пoлнoмoчий, coздaниe гибкиx ycлoвий тpyдa.

Нeoбxoдимo oбoгaщaть тpyд, ocoбeннo coздaвaть coциaльнo-пcиxoлoгичecкий климaт, нeдocтaтoк кoтopoгo cпocoбcтвyeт фopмиpoвaнию выcoкoй cтeпeни кoнфликтнocти мeждy coтpyдникaми.В cвязи c pacшиpeниeм и ycлoжнeниeм cиcтeмы yпpaвлeния чeлoвeчecкими pecypcaми в Рoccии вoзникaeт нeoбxoдимocть coвepшeнcтвoвaния cиcтeмы пoдгoтoвки pyкoвoдитeлeй, coздaния ycлoвий пpoявлeния пpoфeccиoнaлизмa. Пpaвитeльcтвo пpoвoдит c этoй цeлью aктивнyю пoлитикy.

**60. Квалиметрия как научная область**

Квалиметрия-научная область объединяющая методыКолчественной оценки кач-ва различных объектов. Методы квалиметрии: 1-инструментальный-используется средство измерения. 2-расчетный-заключается в вычислении по значениям параметра продукции, 3-статисстический-основан на прикладной мат.статистике-теории вероятностей. 4-органолептический-основан на восприятии органов чувств. 5-Экспертный метод. 6-Социологический.

Объекты квалиметрии: 1-производственный процесс. 2- технологический процесс. 3-продукция. 4-услуги.

**Билет №55. Объект и предмет исследования. Системный анализ в исследовании управления**

Исследование - это целенаправленное познание чего-либо, результаты которого выступают в виде системы понятий, законов (закономерностей) и моделей, характеризующих изучаемый предмет или явление. Оно включает: распознавание проблем и ситуаций; определение их происхождения; выявление свойств, содержания, закономерностей поведения и развития; установление места этих проблем и ситуаций в системе накопленных знаний; нахождение путей, средств и возможностей использования новых представлений или знаний о данной проблеме в практике ее разрешения. Объект исследования - это совок-сть связей, отношений и свойств, существующая объективно и служащая источником необходимой для исследователя информации, предмет - конкретная проблема, решение которой требует проведения исследований.

Системный анализ - это комплекс исследований, направленных на выявление общих тенденций и факторов развития орг-ии и выработку мероприятий по совершенствованию системы управления и всей производственно-хозяйственной деятельности организации.

При системном подходе на основе маркетинговых исследований сначала исследуются параметры “выхода”, т.е. товары или услуги, а именно что производить, с какими показателями качества, с какими затратами, для кого, в какие сроки продавать и по какой цене. Ответы на эти вопросы должны быть четкими и своевременными. На “выходе” в итоге должна быть конкурентоспособная продукция либо услуги.Затем определяют параметры входа, т.е. исследуется потребность в ресурсах (материальных финансовых, трудовых и информационных), которая определяется после детального изучения организационно-технического уровня рассматриваемой системы (уровня техники, технологии, особенности организации производства, труда и управления) и параметров внешней среды (экономической, геополитической, социальной, экологической и др.). И наконец, не менее важное значение приобретает исследование параметров процесса, преобразующего ресурсы в готовую продукцию. На этом этапе, в зависимости от объекта исследования, рассматривается производственная технология, либо технология управления, а также факторы и пути ее совершенствования.

Таким образом, системный подход позволяет нам комплексно оценить любую производственно-хозяйственную деятельность и деятельность системы управления на уровне конкретных характеристик. Это поможет анализировать любую ситуацию в пределах отдельно взятой системы, выявить характер проблем входа, процесса и выхода. Применение системного подхода позволяет наилучшим образом организовать процесс принятия решений на всех уровнях в системе управления.

**59. Сертификация:сущность, виды, схема серт-ии**

Сертиф-ия это процедура удовлетворяющая кач-во прод-ии. Соврем-ое понятие вертиф-ии бло предложено спец комиетом ИСО в 1982г в след формулировке: «сертиф-ия соотв-ия представляет собой действия удостоверяющие посредством сертификата соотв-ия, что изделие, услуга соотв-ет определенным стандартам или другому нормативно-техническому док-ту. Обычно в практике пр-ва учавствуют 2 стороны производительи потребитель, а сертиф-ия это действие третьей стороны ,которая путем аккредитации получила от гос-ва право удостоверять кач-во прод-ии. Сертификат-док-т удоствоеряющий кач-во, который защищает интересы потребителя товаров, гос. Интересы той или иной стороны. Уровни сертификации: 1-сертиф-ия отдельно взятой продукции; 2-сертиф-ия прооизводтсвенного технолог-го процесса; 3-сертиф-ия производственной системы кач-ва. Выделяют 2 вида сертиф-ии: 1-обязательная сертиф-ия осущ-ся на осн.законов и законодательных положений и обеспечивает доказательство соотв-ия услуг продукции ,требованиям стандартов-безопасности, охраны здоровья и окруж.среды. Госстандартом разработана спец номенклатура объектов подлежащих обяз-ой сертиф-ии (продукты, быт.химия, дет.товары, фармакология). 2-добровольная сертиф-ия проводится по инициативе физ.и юр.лиц на договорных услвиях м/у заявителем и органом по сертиф-ии. Осн. Идея добров-ой сертиф-ии –проблема конкурентоспособности.

Закон РФ о сертиф-ии вводит понятие –сертификат и знак соотв-ия. Согласно ему сертификат-это док-т выданный по правилам сертиф-ии для подтверждения соотв-ия продукции установ-ленным требованиям. Знак соотв-ия- это зарегистрир-ый установленным порядком подтверждающий соотв-ие маркированной им продукции установленным требованиям.

Порядок проведения сертификации продукции Основные этапы:

-подача заявки на сертификацию

-рассмотрение и принятие решения по заявке

-отбор, идентификация образцов и их испытания

-проверка производства (если предусмотрена схемой сертификации)

-анализ полученных результатов, принятие решения о возможности выдачи сертификата

-выдача сертификата и лицензии (разрешения) на применение знака соответствия

- инспекционный контроль за сертифиц-ной продук-ей в соответствии со схемой сертификации

**3. Роль маркетинга в экон-ом развитии страны**

Концепции маркетинга. Маркетинг - система управления производственно-сбытовой деят-ью орг-ии, направленная на получение приемлемой вели-чины прибыли посредством учета и активного влияния на рыночные условия. Маркетинг - это си-стема плани-рования ассортимента и объема выпускаемых изделий, определение цен, распределение продуктов между выбранными рынками и стимул-ие их сбыта с целью удовлетворения потребностей. Концепции марк-га – это исходные положения, характеризующие активную ориентацию рыночной деят-ти пред-ия на различных стадиях ее развития. Следующие этапы становления концепции маркетинга: 1. Прои-зводственная концепция ориентировалась на снижение затрат, связанных с выпуском товаров, и на повышение производит-ти труда.2.Товарная концепция маркетинга. Основывалась на благоприятном отношении потребителя к товару. Задача заключалась в том, чтобы произвести как можно больше товаров, а затем всеми силами заставить потребителя их покупать (XIX-XX вв). 3.Сбытовая концепция, исходит из того, что, покупатели будут покупать предлагаемые товары, если приложить определенные усилия в процессе их продажи. Все эти концепции исходили из необходимости решения проблем произ-ва и продавца. Принципиально новым этапом явилась ориентация на нужды покупателя, на решение его проблем (20-30-х гг.).4.Потребительская (рыночная) концепция маркетинга (50-х гг.). Она означает прежде всего подчинение производс-ой, торговой и всех других видов деят-ти пред-ия требованиям рынка. Такой подход основывается на определении потребностей и рельных покуптельских оценках ассортимента и кач-ва товаров, признании необходимости приспособления произ-ва и сбыта к этим потре-бностям. Главным объектом рын-ой деят-ти становится потребитель, и теперь пред-ие исходит из того, что получить прибыль можно только благодаря созданию и поддержанию потребительской удовлетворенности.5.Интегрированный маркетинг. Предполагает одновременно ориентацию на новый продукт и на потребителя. Это дает возможность значительно уменьшить риск в процессе производс-ой деят-ти.6.Стратегический маркетинг, в основе которого лежит ориентация на потребителей и конкурентов. Содержание его заключается в удовлетворении нужд потребителей при одновременном достижении превосходства над конкурентами путем создания товара с лучшими качеств-ми параметрами или установления более низкой цены.7.Концепция общественного маркетинг.Она направлена на удовлетворение всего общества. Происходит своего рода согласование и увязка прибыли предп-ия, потребностей покупателя и интересов об-ва.В России началась дифференциация спроса вследствие индивидуализации желания потребителей. Это выразилось в повышении требований к качеству и уровню обслуживания потребителей. В результате сформировалась наиболее рафинир-ованная концепция маркетинга: превращать потребности покупателей путем их наилучшего удовлетворения в доходы фирмы.Роль маркетинга в эк-ом развитии страны. Без системы марк-га, которая делает возможным массовое потребление товаров и услуг трудно, если не невозможно, достигнуть стадии широкого массового потребления.Массовое потребление, стимулирующее массовое произ-во, ведет к экономии на объемах произ-ва, что может приносить прямую пользу потребителям через низкие цены.Усиление м/народной маркет-ой деят-ти путем открытия новых и расширения зарубежных рынков может дать необходимый импульс пищевой пром-ти, которая состоит в основном из мал-ых предп-ий, что бы помогло, в свою очередь, с/х сектору эк-ки. Программа нац-го развития, которая концентрируется только на произ-ве, будет менее эффективна, чем программа, признающая вклад маркетинга. Маркетинг – ключевой фактор в успехе или неудаче программ индустриализации.

# 37. Управлен-ие решения: сущность, факторы кач-ва, эфф-ть решений

# Принятие решений пронизывает всю управленческую деятельность, решения принимаются по широ-кому кругу задач управления. Ни одна функция управления, независимо от того, какой орган ее осуществляет, не может быть реализована иначе как посредством подготовки и ис-полнения управленческих решений. По существу, вся совокупность видов деятельности любого работника управления так или иначе связана с принятием и реализацией решений. Этим прежде всего определяется значимость деят-ти по принятию решений и определению его роли в управлении.Известный американский специалист по управлению Саймон наз-вал принятие решений «сутью управленческой деятельности». Далее он отмечал, что любая практическая деят-ть состоит из «решения» и «действия». Управление, т.о., можно ра-ссматривать как процессы принятия решений и как процессы, содержащие действия. Упр-ое решение предполагает принятие решений только в разрезе выполнения отдельных фу-нкций управления (планирования, организации, мотивации и контроля). Факторы кач-ва. Выбор упр-го решения зависит от влияния различных факторов на этот процесс.Некоторые важнейшие факторы, которые влияют на процесс принятия управленческих решений и их эффективность: 1 Личностные оценки рук-ля. Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения. 2 Среда принятия решения , которая может характеризоваться условиями: А)определенности. Си-туации с высоким уровнем определенности называют детерминистскими; Б)риска. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, рез-ты которых не пределенны, но вероятность каждого рез-та может быть рассчитана. ; В)неопределенности. Условия неопредел-ти, в которых принимаются упр-ие решения, характеризуются тем, что не представляется возможным точно оценить вероятность потенциальных рез-ов. 3. Культурные различия как фактор принятия решений отражают культурные(национальные) особенности системы управления. 4. Информационные ограничения. Для принятия реш-ения необходимо располагать достаточным, оптимальным или полным объемом информа-ции. 4. Временные ограничения. Известно, что с течением времени ситуация может изм-ениться, иногда кардинально, и тогда выбранные критерии принятия решения становятся неактуальными. Поэтому решения следует принимать и исполнять, пока информация и допущения, на которых основаны решения, не устарели и отражают действительное положение вещей. Эффективность решений. Под эфф-ью в общем виде понимается результативность чего-либо (производства, управления, труда). В состав качественных показателей эфф-ти раз-работки упр-ких решений могут быть включены: своевременность представления проекта решения, степень научной обоснованности решений (использование научных методов раз-работки, современных подходов), многовариантность расчетов, применение технических средств, расходы, связанные с разработкой проектов решений, численность занятых в ра-зработке решений (специалистов, привлеченных работников пред-ия), ст-ть и сроки реа-лизации проекта, количество соисполнителей на этапе разработки решений, использование внешних консультантов в ходе разработки вариантов решений, степень риска в реализации решений и др. Отмеченное относится прежде всего к управ-им решениям перспективного характера, связанным с кардинальными изменениями на пред-ии.

# Количественная оценка эфф-ти упр-их решений затруднена из-за специфических особенностей управл-ого труда. Они состоят в том, что:- управлен-ий труд преимущественно творческий, трудно поддающийся нормированию и учету из-за различных психофизио-логических возможностей людей;- фактические рез-ты, как и затраты на реал-ию конкретного решения, не всегда можно учесть количественно из-за отсутствия соответствующей документации;- реализация решения сопряжена с определенными социально-психологи-ческими рез-ми, количественное выражение которых еще более затруднительно, чем эк-их;

# - рез-ты реализации решений проявляются опосредованно через деят-ть коллектива пред-ия в целом, в котором сложно выделить долю затрат труда управленческого. В итоге ото-ждествляются результаты труда разработчиков решений и исполнителей, на которых нап-равлено управленческое воздействие.

# 51 Нововведение как объект инновационного менеджмента

# Инновационный менеджмент - сравнительно новое понятие для предпринимательских кругов России. В прошлом в СССР и др странах соц ориентации, введение всего нового осуществлялось методами активного государственного вмешательства и централизованного бюджетного финансирования. В современных условиях хозяйствования старые механизмы внедрения нового уже не работают, а новые только формируются. Как ни парадоксально, но именно в настоящее время Россия переживает подъем новаторства. На смену одним формам и методам управления экономикой приходят другие. Идут процессы приватизации, акционирования, развитие новых организационных форм хозяйствования и фин деятельности, формируется рынок ц.б., рынок капитала и инноваций, рынок труда и т.д. В этих условиях буквально вынуждены заниматься все организации, все субъекты хозяйствования от гос уровня управления до вновь созданного ООО в сфере малого бизнеса. В бывших соц странах вместо понятия “инновационный менеджмент” использовалось понятие управления НТП или внедрение достижений науки и техники в производство, что характерно для централизованно управляемой технологии. В рыночных условиях хозяйствования, где коммерческие организации имеют полную юр и экон самостоятельность, ни о каком внедрении чего-либо не может быть и речи. Этим принципиальным отличием объясняется разница в содержании отдельных понятий в области инновационного менеджмента.

# Новшество-новый или обновленный продукт чьей-л.творческой деят-ти, предлагаемый потребителям для дальнейшего преобраз-ия и исп-ия. Новшество м.представлять собойц новый материал, изделие, метод, технологию, услугу и т.д. Оформляется новшество обычно в виде открытий, изобретений, патентов, товарных знаков, рационализаторских предложений и т.п.

# Инновация (нововведение) - новшество, ставшее предметом процесса освоения, внедрения. Новшество становится нововведением с момента принятия его потребителем для дальнейшего преобраз-ия или исп-ия, к тому же обладающее признаком новизны для потребителя.

# Т.о., новатор-создатель новшества (как продукта его труда, содержащего новое реш-ие). новаторами м.б.физ.или юр.лица. инноватор-тот, кто принимает новшество к потреблению, т.е.к дальнейшему преобраз-ию или исп-ию. Фирма (менеджер) становится инноватором при соблюдении как минимум 2 усл-ий: после приобретения новшества и при опред.работе с нововведением. В совр.концепции инноватики принято различать нововведения-продукты, нововвед-я-процессы (производственно-технол.), модификации продуктов и услуг.

# Нововвед.-продукты считаются первичными. Они появл.в эк-ке предшествующего эк-го уклада, и само их появление означает фазу зарождения нового технол.уклада. однако его медленное разв-ие на начальном отрезке времени объясняется монопольным положением отдельных фирм и компаний под защитой патентов и наличием коммерческой тайны. Нововвед.-продукты, обладающие более высокой потребит.стоимостью. создают на рынке эф-ую конкуренцию ,в отличие от ценовой конк-ии с ее застойными явлениями. В фазе доминир-ия нового технол-го уклада наблюдается распространение нововвед.-процессов, когда происходит переливание капиталов в новый уклад обществ-го пр-ва. Модификация выпускаемой прод-ии вызывается конъюнктурными изменениями на рынке товаров.

# Процесс введения новшества на рынок принято называть процессом коммерциализации. В период времени между появлением новшества и воплощением его в нововведение (инновацию) называется инновационным лагом. Любые изобретения, новые явления, виды услуг или методы только тогда получают общественное признание, когда будут приняты к коммерциализации и уже в новом качестве они выступают как нововведения. Известно, что переход от 1 качества к др требует затрат ресурсов (финансовых, трудовых и т.д.). Процесс перевода новшества в нововведение или инновации также требуют затрат различных ресурсов, основными из которых являются инвестиции и время.

# 54 Сущность инновац-го менедж-та

# Инновац-ый менедж-т - это одно из направлений стратег-го менедж-та, которое определяет осн направления в научно-тех-нической и производст-ой деят-ти пред-ия, в области разработки и внедрения новой продукции, совершенствования уже существующей и снятия с произ-ва и реализа-ции устаревшей.Иннов-ый менед-нт разрабатывается на основе маркетинговых ис-след-ий, фин анализа, анализа структуры персонала и внутренней культуры и имид-жа фирмы. На основе этих данных определяются приоритетные направления деят-ти на рынке и создаются новации. Затем с помощью НИОКР разрабат-ся новые виды деят-ти или товары (технологии) ~ инновации. После их оценки с точки зрени-я эк-й эффект-ти начинается процесс создания нового продукта или внедрения технологии. После этого данный товар (технология) выводится на узкий сегмент рынка с целью его тестирования, по результатам которого принимается решение о внедрнии его в массовое произ-во

**31. Стратегическое управления: принципы, методы, технологии**

Стратегический менеджмент (СМ)— это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как ее основу, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию окружающей среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что, в конечном счете, способствует выживанию организации и достижению своих целей в долгосрочной перспектив.

Принципы Стратегического Управления:

Открытость - Рaccмoтpeниe миpa кaк oбщeгo для вcex мecтa cнaбжeния, пpoизвoдcтвa и тopгoвли (тaк нaзывaeмaя глoбaлизaция пoвeдeния пpeдпpиятий). - Пpизнaниe тoгo, чтo caмыми эф-ми явл нeпocpeдcтвeнныe, нeфopмaлизo-вaнныe кoнтaкты (тaк нaзывaeмoe «пpeд-иe бeз двepeй»). - Пoдчepкивaниe тoгo, чтo взaимнoe дoвepиe дacт лyчший peзyльтaт, чeм caмыe эф-ыe opгaниз-ыe cиcтeмы.

Комплексный подход- Рeшeниe пpoблeм, a нe тoлькo выпoлнeниe фyнкций. - Отнoшeниe к opг-ии кaк к чacти oкpyж cpeды, кoтopaя пpeдcтaвляeт для opг-ии coвoк-ть шaнcoв и yгpoз и oпpeдeляeт ee дocтижeния. - Пpизнaниe тoгo, чтo для paзвития opг-ии cтoль жe вaжнo дocтижeниe эк-иx ycпexoв, cкoль и paзвитиe людeй.

Ориентация на будущее- Упpaвлeниe, кoтopoe oпиpaeтcя нa мыcлeннyю кapтинy бyдyщeгo дaннoй opг-ии, дaжe yдaлeннoю пo вpeмeни. - Рeшeниe ceгoдняшниx пpoблeм c тoчки зpeния бyдyщeгo. - Пpизнaниe тoгo, чтo пpoгpecc кaк выpaжeниe paзвития opг-ии гopaздo бoлee вaжeн, чeм пpocтo выживaниe.

Творческий, созидательный подход- Пoлнoe эфф-oe иcпoльзoвaниe чeлoвeчecкиx знaний гopaздo вaжнee, чeм иcпoльзoвaниe мaт pecypcoв. - Сoблюдeниe пpинципa «Жaждyщий нoвыx вeщeй» вceми и вeздe. - Пoиcк и пoддep-жкa лидepoв. - Рaзвитиe y людeй чyвcтвa нeoбxoдимocти дocтижeний и caмoyтвepждeния в paбoтe.

Ориентация на результаты - Зapaбaтывaть бoгaтcтвo тpyдoм, a нe пoлyчaть eгo пyтeм pacшиpeния фopмaльныx пoлнoмoчий и кoмпeтeнции. - Пpинятиe в кaчecтвe ocн кpитepия oцeнки дocтигaeмыx peз-oв, a нe выпoлняeмыx фyнкций, имeющиxcя диплoмoв или xapaктepныx чepт личнocти.

Совместная деятельность- «Мы ищeм пapтнepoв» вмecтo зaкoнa джyнглeй и дeйcтвий в oдинoчкy. - Пoиcк кoнc-eнcyca (coглacия), вeдeниe пepeгoвopoв. Оpиeнтиpoвaниe opгaниз-ныx фopм, пpoцeдyp и мeтoдoв нa coвмecтнyю дeят-ть, a нe нa oбecпeчeниe дoминиpoвaния или нa зaщитy зaнимaeмыx пoзиций.

## Стратегическое управление - процесс разработки принятия и реализации стратегических решений.

## Сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию.Гл. цель стратег управления - развитие потенциала и поддержание стратег способности предп-ия к выживанию и эффективному функционированию. Ф-ции стратегического управления:- планирование стратегии;- орг-ия выполнения стратег-их планов;- коорди-нация действий по реализации страт-их задач;- мотивация по достижению страт-их рез-ов; - контроль за процессом выполнения стратегий Этапы стратегического управления: - анализ среды (внешний и внутренний);- определение миссий и целей орг-ии; - формирование и выбор стратегии (детализация стратегии)- реализация стратегии (формирование системы) - оценка и контроль выполнения стратегии. Принимая стратег-е решения, менеджеры орг-ии преследуют

**42 Гос регулирование кризисных ситуаций**

Гос-во устанавливает требования (нормы) к кач-ву хозяйствования пред-ия. Если качество хозяйствования ниже этих норм, то происходит банкротство. Данные нормы непосредственно влияют на структуру и орг-ию внутрифирм-го управ-ия. Эффек-ый менеджмент форм-ся под действием 2 факторов: норм санации, контроля за фин потоками и пр., устанавливаемых в целом для национ-ой эк-ки, и упорядоченности конкурентного сектора эк-ки или сферы деят-ти. В нормативную базу санации пред-ий должны входить две группы норм: нормы, распростран-ся на хозяйствующих субъектов общерыночной ориентации, и специальные нормы, регулирующие отношения эффек-го хозяйствования в целевых сферах гос упр-ия эк-ой (структурная перестройка, соц сфера, форм-ие федеральных отношений).Схема гос упр-ия процессом санации пред-ия в условиях переходной эк-ки изображена на рис. 6.1.

Гос управ-ие системой фин оздоровления Действия ФСФО России: утверждение методических указаний по проведению экспертизы фин состояния неплатежес-ых орг-ий, ведение учета юр и физ лиц, занимающихся деят-тью, связанной с проведением такой экспертизы; осущес-ие контро-ля за соблюдением орг-ми-должниками принятой законодательством РФ дисциплины платежей и расчетов;проведение анализа фин состояния орг-ий-должников и принятие решения о признании их неплатежесп-ми, определение порядка ведения учета неплатежес-ых орг-ий и ведение такого учета;оформление заключений по вопросам, связанным с определением несост-ти (банкротства) и фин оздоровлением орг-ий, в т.ч. по вопросам о платежесп-ти орг-ий, наличии признаков фиктив-ного или преднамеренного банкротства, реальной возмож-ти восстановления платежесп-ти орг-ии должника, обязательствах, связанных с особенностями банкротства отдельных категорий должни-ков – юр лиц, планах фин оздор-ия орг-ии-должника, возможных последствиях обращения взыска-ния на имущество должника и целесообразности возбуждения в арбит-ом суде произ-ва по делу о его несостоятельности. Банкротство – признанная арбит-ым судом неспособность должника в пол-ном объеме удовлетворить требования кредиторов по денеж обязат-ам и (или) исполнить обязан-ность по уплате обязательных платежей.

Закон о несостоятельности и банкротстве. В соответствии с ГКРФ ст.65 и ФЗ «О несост-ти (бан-кротстве)» от 16.10.02 г. № 127-ФЗ регулируется порядок, и условия осуществления мер по преду-преждению несост-ти (бан-ве) орг-ий, порядок и условия проведения процедур банкротства и ины-е отношения, возникающие при неспособности орг-ии-должника удовлетворить в полном объеме требования кредиторов. Действующий закон явл комплексным актом, содержащим нормы мат-го и процессуального права для юр и физ лиц, если таковые попадают в сферу его действий, и расп-ространяется на орг-ии всех форм собств-ти (кроме казенных учреждений). Он устанавливает ос-нования для признания орг-ии-должника банкротом, регулирует отношения должником и кредит-орами при рассмотрении дел о банкротстве, определяет права, обяз-ти и ответст-ть всех лиц этого процесса. Правами на обращение в арбитр суд с заявлением о признании банкротом обладают орг-ия-должник, конкурсный кре-дитор и уполномоченные органы. Виды и порядок осуществления арбитражных процедур (наблю-дение, фин оздоровление, внешнее управ-ие, конкурсное произ-во, мировое соглашение).Процедуры банкротства - наблюдение, фин оздоровление, внешнее управление имуществом орг-ии-должника применяется по решению и под контролем арбит-го суда. Орг-ия-должник на любом этапе арбит-ого произ-ва по делу о банкротстве может заключить с кредиторами при их согласии мировое сог-лашение.Особенностью применения указанных арбитражных процедур состоит в том, что право-вое положение юр лица орг-ии-должника не изменяется: сохраняется как сама орг-ия в кач-ве суб-ъекта права, так и единый имущественный комплекс.Наблюдение Определение арбит суда о вве-дении наблюдения в отношении орг-ии-должника про-изв-ся на основе рассмотрения судом обос-нованности заявлений должника, либо кредитора, либо уполномоч-ых органов о признании орг-ии-должника банкротом. Наблюдение - обязательная ста-дия разбирательства дела о банкротстве. Данная процедура вводится с момента принятия арбит судом заявления о признании должника банкротом на срок до 7 месяцев. Наблюдение осуществляет назначенной арб-ым судом временный арбит-ый управляющий, который не подменяет органы уп-равления пред-ия-должника. Фин оздо-ровление На основе сведений о фин состоянии дол-жника и предложений временного управляющ-его о возможности восстановления платежеспос-ти должника решение первого собрания кредито-ров о введении фин оздор-ия должно содержать предлагаемый срок, план фин оздор-я, график по-гашения задолженности и требования к кандида-туре администр-го управляющего. Одновременно с введением фин оздор-ия арб-ым судом утверждается администр-ый управляющий. Утверждение адм-го управляющего не означает отстранение от управления руков-ля орг-ии. Не позднее, чем за месяц до истечения установленного срока фин озд-ия должника обязан представить админис-му упра-вл-му отчет о рез-ах проведения фин озд-ия. Админ-ый упр-ий на осн полученного отчета должника со-ставляет заключение о выполнении плана фин озд-ия, графика погашения задол-ти и об удовлетворен-ии требований кредиторов. Если требования кредиторов не удовлетворены на дату рассмотрения отчета должника, ад-мин-ый управ-ий созывает собрание кредиторов, которые помогут принять одно из ре-шений об обращении с ходатайством в суд. Внешнее управление. Внеш упр-ие имуществом орг-ии-должника вводится в случае, если есть основания полагать, что причиной тяжелого фин положен-ия явилось неудовлетв-ое упр-ие орг-ей и имеется реальная возможность восстановить платежесп-ть орг-ии в целях продолжения ее дея-ти путем осущ-ия производс-ых, организационных и эк-х мероп-ий. Внеш упр-ие вводится на срок не более чем на 18 месяцев, который может быть продлен не более чем на 6 месяцев. В отличие от полномочий временного управл-го, админис-го управляю-щего внешний управляющий осущ-ет руководство орг-ей-должником в полном объеме вместо отс-траненных органов управления должника. Планом внешнего управления могут быть предусмотрены следу-ющие меры по восстановлению платежесп-ти должников: перепрофилирование произ-тв; закрытие нерен-таб-ых произв-тв; взыскание деб-ой задол-ти; продажа части имущества должника; уступка прав требования должника; увеличение уст капитала должника за счет взносов участников и третьих лиц; размещение доп обыкновенных акций должника; продажа пред-ия должника;

## Конкурсное произ-во. направлено на принудительную ликвид-ию пред-ия-должника по решению арб суда. Осн целью этой процедуры является обеспечение имуществе-нных интересов кредиторов пред-ия-должника путем сохранности оставшегося им-ва, его реализации и последующего распределения этого имущ-ва м/у конкурсными кредиторами. Пред-ие-должник прекращает свое существование как субъект права и больше не может участвовать в гражданском обороте.Его имущ-во реализ-ся с пу-бличных торгов, а ср-ва, вырученные от реал-ии, направляются на удовлетворение требований кредиторов. Арбитражный суд при открытии конкурсного производства утверждает конкурсного управляющего. Конкурсный управл-ий имеет широкие пр-ава: распоряжаться имущ-ом должника; увольнять работников должника, в т.ч. ру-ков-ля должника; заявить отказ от исполнения договоров и иных сделок. Конкурсн-ый управл-ий не вправе заявлять отказ от исполнения договоров должника при нал-ичии обстоятельств, препятствующих восстановлению платежесп-ти должника; пре-дъявлять иски о признании недействит-ми сделок, совершенных должником, об ис-требовании имущ-ва должника у третьих лиц, о расторжении договоров, заключен-ных должником, и совершать иные действия, направленные на возврат имущ-ва до-лжника. Осн задачей конкурсного управ-го явл определение активов и пассивов в имущ-ве ликвидируемого должника, выделение конкурсной массы, то есть имущ-ва, кот. может быть направлено на удовлетвор-ие требований конкурсных кредиторов.

Расчеты с кредиторами конкурсный управ-ий производит в соответствии с реестром требований кредиторов. Требования кредиторов каждой очереди удовлетв-ся после полного удовлетворения требований кредиторов предыдущей очереди. Требования кредиторов удовлетворяются в следующей очередности: 1 очередь — требования граждан, перед которыми должник несет ответст-ть за причинение вреда жизни или здоровью; 2 очередь — расчеты по выплате выходных пособий и оплата труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору; 3 очередь - расчеты с др.

## Мировое соглашение м/у орг-ей-должником и его кредиторами, уполномоченными ор-ганами допустимо на любой стадии произ-ва по делу о несост-ти орг-ии-должника. Смысл мир согл-ия закл-ся в быстром окончании дела путем волеизъявления участвующ-их в деле лиц, чем достигается определенность в имущественных отношениях должника с кредиторами на взаимоприемлемых для них условиях. Это дает возможность должнику, продолжать свою производственно-коммер-ю деят-ть и использовать имеющиеся у него ср-ва и получаемую прибыль для выплаты долгов. Закон установил правило, по которому возможность заключения мир соглашения наступает только после погашения должником задол-ти по требованиям кредиторов 1 и 2 очереди.

**К 27 билету Этапы проектирования орг. стр-р:**

1.системный анализ факторов, опред-щих орг. стр-у;

2.анализ стратегии и построение дерева целей фирмы;

3.определение функций по 1 и 2-му уровням дерева целей;

4.разработка положений о структурных подразделениях фирмы и должностных инструкций по главным специалистам и заместителям руководителя фирмы;

5.разработка проекта орг. стр-ы, его согласование и утверждение.

Для окончательной разработки орг. стр-ы фирмы рекомендуется сформировать экспертами группу из специалистов. Эта группа должна провести структуризацию целей фирмы, анализ ранее рассмотренных факторов, рассмотреть орг. стр-ы аналогичных фирм, с применением функционального подхода провести необходимое моделирование орг-ых процессов.

При проектировании орг. стр-ы доп-но следует соблюдать следующ. треб.:

- произ-ый процесс изгот-ия продук-и как результат функционирования стр-ры управ-я должен максимально отвечать требованиям пропорциональности, непрерывности, параллельности, прямоточности, ритмичности;

- кол-во элементов стр-ы д/б минимальным, но достат-ым для нормального функционирования системы;

- коммуникации м/д элементами сис-ы, а также системы с окружающей средой д/б четкими, кач-во инфор-ии д/б высоким;

- стр-ра д/б мобильной;

- сис-а управ-я должна обеспечивать достаточную эф-сть ее фунцион-ия.

Проектирование орг-ции связано с принятием ее руководством решений, относящихся ко многим областям жизнед-ти орг-ции: раздел. труда и специализация; департаментизация и кооперация; связи м/д частями и координация; масштаб управляемости и контроля; иерархия орг-ции и ее звенность; распред-е прав и ответст-ти; централизация и децентр-ия; дифференциация и интеграция.