# Менеджмент. Ответы к ГОСэкзамену. Кратко.

# 1. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив

Анализ внешних критериев – это необходимая процедура перед выходом предприятия на мировой рынок. Возникает из-за того, что при выходе на мировой рынок организация попадает в незнакомую для себя экономическую, политическую, социальную и культурную среду. Комплексный анализ внешней среды является одним из важных этапов подготовки, разработки стратегии. На таком этапе осуществляется анализ внутреннего окружения организационной среды. На основе комплексного анализа внешней среды определяются основные цели и миссии организации, вырабатывается определенная стратегия поведения на рынке. Цель (или миссия) организации – желаемый результат, к которому предприятие стремится и которого планирует достигнуть по истечении определенного срока. Миссия организации выражается как в определенных объемах производства и реализации продукции, так и в объемах прибыли.

# 2. Анализ и конструирование организации.

Управление поведением человека в организации начинается с конструирования самой организации, анализа условий, целей и выбора соответствующей организационной модели. Существуют две основные классические модели:

1.механическая модель. Организация рассматривается как своеобразная машина, которая работает по строго установленному порядку. Она предполагает достижение высокого уровня производства и эффек­тивности на основе широкого использования правил, процедур, централизованной власти, а также высокой специализации работ. МаксВебер впервые описал ее применение и ввел термин «бюрократия» как способ организации коллективных действий. Она превосходит любую другую форму по точности, стабильности, дисциплине и надежности. Она позволяет руководителям организации с высокой точностью предсказывать результаты управленческих действий и реакции на эти результаты. При механическом подходе к конструированию организации, по мнению Вебера, обеспечиваются благоприятные условия для управления ОП.

2. органическая модель. Используется при конструировании организации, для которой характерны высокий уровень адаптивности, ограниченное использование правил и процедур, децентрализация власти и относительно низкая степень специализации. Барнс и Сталкер впервые ввели термин «органическая система» для обозначения организаций с гибким менеджментом.

Практика показывает, что при конструировании организации нельзя руководствоваться теорией «одного наилучшего пути». Все зависит от конкретной ситуации: размера организации, технологии, уровня не­определенности окружающих условий и пр.

На базе выбранной модели проектируется орг.структура. Структура - скелет организации, схема должностей и подразделений, на основе которой строятся формальные отношения между людьми в организа­ции. Для орг.поведения очень важно правильно спроектировать рабочие места, определить размеры подразделений, их права, обязанности и ответственность, а также системы взаимодействия и коммуникаций друг с другом. На основе механической модели строятся линейная, функциональная, линейно-функциональная и дивизиональная структуры. На основе органической - проектная и матричная.

# 3 Анализ и управление дебиторской и кредиторской задолженностью

Эффективное управление дебиторской и кредиторской задолженностью является важной частью успешной деятельности организации. От умения правильно распоряжаться дебиторской и кредиторской задолженностью зависят все стороны его деятельности.

Под дебиторской задолженностью понимают задолженность других организаций, работников, юридических и физических лиц данной организации.

Кредиторская задолженность – задолженность данной организации физическим и юридическим лицам: задолженность поставщикам и подрядчикам, авансы полученные, задолженности по оплате труда, перед бюджетом, перед внебюджетными фондами, прочие кредиторы.

Для того, чтобы правильно выстроить взаимоотношения с клиентами, необходимо постоянно контролировать текущее состояние взаиморасчетов. Для этого необходимо грамотно управлять дебиторской и кредиторской задолженностью.

Специалисты предприятия должны анализировать дебиторскую задолженность по списку кредиторов и дебиторов, срокам образования и размерам; контролировать расчеты по отсроченной или просроченной задолженности, оценивать наличие дебиторской задолженности; определять приемы и способы уменьшения долгов.

Среди основных методов управления просроченной дебиторской задолженностью можно выделить следующие: Зачет требований; Отступное; Отсрочка платежа; Новация; Предоставление скидок; Снижение стоимости поставленных товаров; Прощение долга.

Управление дебиторской задолженностью включает в себя анализ дебиторов, анализ реальной стоимости существующей дебиторской задолженности, разработку политики предоставления коммерческих кредитов, контроль за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности. Соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей характеризует финансовую устойчивость фирмы и эффективность финансового менеджмента.

# 4 Анализ кадрового потенциала.

Анализ кадрового потенциала — деятельность, проводимая на различных этапах функционирования системы управления персоналом для различных целей, в том числе:  
• при определении потребности в персонале на этапе кадрового планирования. Оценивается существующий кадровый потенциал и формируются требования к привлечению персонала;  
• при отборе персонала (на этапе его привлечения) с целью определения приемлемости кандидатов на вакантные должности;  
• при определении потребности в повышения квалификации персонала на этапе его обучения и развития. Оценивается существующий уровень персонала в сравнении с требуемым и определяется необходимость обучения конкретных работников, проверяется соответствие должности работников их компетентности;  
• при аттестации персонала, проводимой регулярно для оценки состояния уровня кадрового потенциала и выработки регулирующих воздействий широкого круга, в том числе:  
- для принятия мер по вознаграждениям, продвижениям, наказаниям, увольнениям;  
- выработки мер по мотивации и стимулированию труда;  
- планирования кадрового резерва;  
- планирования персональных перемещений.

# 5 Антикризисная инвестиционная политика

Осуществление инвестиционного процесса базируется на соответствующем стратегическом планировании.Осуществление инвестиционных проектов обычно подразделяют на следующие фазы:

1. прединвестиционную (поиск инвестиционных идей; подготовка проекта; выбор приемлемого варианта проекта);

2. инвестиционную (поиск инвесторов и оформление договоров; техническое проектирование; строительство; обучение персонала; запуск);

3. эксплуатационную (набор мощности; стабилизация производства; расширение; обновление).

В антикризисном управлении, в силу жесткой ограниченности сроков вывода фирмы из неустойчивого состояния, особенную важность имеет ускоренная проработка первой из выше названных фаз. Вторая фаза, особенно на этапе определения инвестора, также имеет ключевое значение, поскольку желающих осуществлять инвестиции в стагнирующую фирму обычно не так много. Центральной частью инвестиционного проекта является бизнес-план. Принятием этого документа завершается первая фаза.При анализе инвестиционной деятельности необходимо разграничивать капиталообразующие и финансовые инвестиции. В составе капиталообразующих инвестиций наибольший удельный вес составляют капитальные вложения (инвестиции, направленные на создание реального капитала, в основные средства). Кроме них следует выделить инвестиции в нематериальные активы (патенты, лицензии, программные продукты, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и др.), инвестиции в оборотные средства, на приобретение земельных участков и объектов природопользования, затраты на капитальный ремонт.Для обеспечения успеха антикризисной инвестиционной политики важно обеспечивать связь между стратегическими и тактическими решениями в области инвестиций. Основной целью антикризисной инвестиционной стратегии государства является структурная перестройка экономики. Реализация государственной антикризисной стратегии должна опираться на ряд предпосылок, к которым относятся: политическая и социально-экономическая стабильность в обществе; наличие законодательной базы для развития инвестиционного процесса, и в том числе совершенствование налогового законодательства; рост реальных налоговых поступлений в бюджет; устойчивость национальной инфляции; прекращение утечки капитала из страны.

# 6 Антикризисное управление на различных этапах жизненного цикла организации

Процесс реализации антикризисных процедур применительно к деятельности предприятий-должников называется антикризисным процессом. Мировой опыт показывает, что антикризисный процесс в условиях рыночной экономики - управляемый процесс, включающий в себя два блока процедур: антикризисное управление и антикризисное регул-е.Антикризисное управление - применение антикризисных процедур на микроуровне, применительно к конкретному предприятию. АУ связано с отношениями, складывающимися на уровне предприятия при применении реорганизационных или ликвидационных мероприятий.Кризисные ситуации возникают на всех стадиях жизненного цикла предприятия. Они выражаются в колебаниях объемов производства продукции, возникновения сложностей со сбытом продукции, чрезмерном росте задолженности по налоговым платежам и т.д.Кризис возможен на любом этапе развития организации, но вероятность его наступления увеличивается в периоды перехода от одной стадии цикла развития к другой.

Выделяют следующие виды кризисов развития предприятия.

1. Кризис руководства чаще всего происходит на стадии вступления, т.е. при образовании предприятия, выходе его на рынок. К его основным причинам относятся: организационные трудности; неблагоприятная рыночная конъюнктура; недостаток финансовых ресурсов и квалифицированных специалистов; разочарование в идее; неблагоприятная политика государства. Последствия кризиса – переход на новую стадию или ликвидация. В случае ликвидации неблагоприятные последствия для экономики, общества, предпринимателя в материальном плане, как правило, невелики.

2. Кризис независимости чаще всего происходит на стадии становления, когда предприятие находит свою нишу на рынке и начинает активно в нее внедряться, хотя возможен и на других этапах развития. В качестве его основных причин выделяют: ограниченность финансовых ресурсов и производственных мощностей; недостаточную техническую и технологическую оснащенность; высокую зависимость от рыночной конъюнктуры; авторитарность руководства и неспособность делегировать полномочия при увеличении сложности управления; менее высокий уровень заработной платы, условий труда и социального обеспечения, чем на крупных предприятиях; чрезмерную загрузку работников. Последствия кризиса примерно такие же, как и в предыдущем случае.

3. Кризис контроля может возникнуть на стадиях экспансии и координации. Его причинами являются: переоценка своих сил при выдавливании конкурентов из занятых ими рыночных ниш; расширение масштабов деятельности, усложнение вертикальных и горизонтальных связей и несоответствие этому процессу прежней организационной структуры; появление потенциала выделения из компании другой фирмы и наличия такого желания среди собственников или высшего руководства; недостаток ресурсов. Неблагоприятные последствия кризиса могут ударить по кредиторам, поставщикам и работникам предприятия в связи с большими заимствованиями в период роста и вложением средств скорее в перспективу, чем в реальные активы.

4. Кризис бюрократии возникает на стадиях координации и кооперации. Причинами кризиса могут быть: сложность структуры, ослабление связей и управляемости; наличие громоздкого, многочисленного управленческого аппарата при отсутствии роста компании; рост формализма в отношениях, преобладание личных интересов в ущерб целям организации; перераспределение влияния: те, кто делит деньги и другие ресурсы, устанавливают правила и играют более важную роль, чем люди, которые обеспечивают рост бизнеса и занимаются производством; назначение на руководящие посты по принципу личной преданности, а не профессионализма; стремление сохранить достигнутые позиции, не рискуя, не осуществляя инновации; значительные непроизводственные издержки.

5. Кризис исхода на стадиях кооперации и угасания завершается ликвидацией компании, ее разделением на более мелкие фирмы или продажей бизнеса и может быть обусловлен: достижением целей, поставленных собственниками или высшим руководством; бесперспективностью дальнейшей деятельности на данных рынках, с данными продуктами или технологиями; антимонопольным воздействием государства; отсутствием работающей команды, ориентации на результат, склонности к изменениям. Кризис организации на стадиях координации, кооперации и исхода может дестабилизировать не только рынок, но и социальную сферу, деятельность органов государственной власти (значительные сокращения персонала, рост безработицы и увеличение соответствующих расходов государства, снижение величины платежей в бюджет, цепная реакция неплатежей).

# 7 Арбитражный управляющий: типы ,права и обязанности

Арбитражным управляющим признается гражданин РФ, являющийся членом одной из саморегулируемых организаций арбитражных управляющих.

            Арбитражный управляющий является субъектом профессиональной деятельности и осуществляет профессиональную деятельность, занимаясь частной практикой.

Законодатель выделил следующие разновидности арбитражных управляющих:

            1) временный управляющий — арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения наблюдения;

            2) административный управляющий — арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения финансового оздоровления;

            3) внешний управляющий — арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения внешнего управления;

            4) конкурсный управляющий — арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения конкурсного производства.

Арбитражный управляющий в деле о банкротстве имеет право:

   1) созывать собрание кредиторов;

   2) созывать комитет кредиторов;

   3) обращаться в арбитражный суд с заявлениями и ходатайствами;

   4) получать вознаграждение;

   5) привлекать для обеспечения возложенных на него обязанностей в деле о банкротстве на договорной основе иных лиц с оплатой их деятельности за счет средств должника, если иное не установлено настоящим Федеральным законом, стандартами и правилами профессиональной деятельности или соглашением арбитражного управляющего с кредиторами;

   6) запрашивать необходимые сведения о должнике, принадлежащем ему имуществе, в том числе об имущественных правах, и об обязательствах должника у физических лиц, юридических лиц, государственных органов и органов местного самоуправления;

   7) подать в арбитражный суд заявление об освобождении от исполнения возложенных на него обязанностей в деле о банкротстве.

Арбитражный управляющий в деле о банкротстве обязан:

   1) принимать меры по защите имущества должника;

   2) анализировать финансовое состояние должника и результаты его финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности;

   3) вести реестр требований кредиторов;

   4) предоставлять реестр требований кредиторов лицам, требующим проведения общего собрания кредиторов, в течение трех дней с даты поступления требования;

   5) в случае выявления признаков административных правонарушений и (или) преступлений сообщать о них в органы, к компетенции которых относятся возбуждение дел об административных правонарушениях и рассмотрение сообщений о преступлениях;

   6) предоставлять собранию кредиторов информацию о сделках и действиях, которые влекут или могут повлечь за собой гражданскую ответственность третьих лиц;

   7) разумно и обоснованно осуществлять расходы, связанные с исполнением возложенных на него обязанностей в деле о банкротстве. Обязанность доказывать неразумность и необоснованность осуществления таких расходов возлагается на лицо, обратившееся с соответствующим заявлением в арбитражный суд;

   8) выявлять признаки преднамеренного и фиктивного банкротства в порядке, установленном федеральными стандартами, и сообщать о них лицам, участвующим в деле о банкротстве, в саморегулируемую организацию, членом которой является арбитражный управляющий, собранию кредиторов и в органы, к компетенции которых относятся возбуждение дел об административных правонарушениях и рассмотрение сообщений о преступлениях;

# 8 Банкротство как институт рыночного хозяйства и его реализация в странах с развитой рыночной экономикой

Неотъемлемой частью рыночного хозяйства является институт банкротства. Он служит мощным стимулом эффективной работы предпринимательских структур, гарантируя одновременно экономические интересы кредиторов, а также государства как общего регулятора рынка. Любое предприятие, независимо от формы собственности и организационно-правовой формы, осуществляя хозяйственную деятельность вступает в отношения с налоговыми органами, банками, другими предприятиями (поставщиками, реализаторами и потребителями его продукции). В процессе этих отношений у предприятия возникают обязательства, невыполнение которых в силу каких-либо объективных или субъективных причин может привести к тому, что предприятие станет должником, то есть обязано будет выполнить определенные действия в пользу кредитора – произвести платеж, поставить товар, выполнить работы, оказать услуги. Банкротство становится юридическим фактом с момента вынесения арбитражным судом постановления о признании должника банкротом. Однако предшествует этому достаточно длительная и сложная процедура возбуждения и рассмотрения дела о банкротстве в процессе которой правовой статус предприятия-должника, против которого возбуждено дело о банкротстве, может быть изменен.

Банкротство представляет собой общественный институт, посредством которого производится урегулирование взаимоотношений должника и кредиторов в рамках судебных процедур с учетом интересов работников предприятия должника, его собственников, государства и населения региона по месту расположения должника. В результате проведения процедур банкротства достигается финансовое оздоровление должника, мировое соглашение или ликвидации нежизнеспособного предприятия.

Институт банкротства выполняет две основные функции:

1) поддержание рыночной конкурентной среды посредством обеспечения расчетов хозяйствующих субъектов по своим обязательствам, их экономической ответственности перед кредиторами вплоть до изъятия собственности и отчуждения бизнеса;

2) страхование предпринимательских рисков посредством ограничения ответственности должника величиной вложенных в бизнес средств при отсутствии криминальных проявлений в его деятельности.

# 9 Банкротство как метод структурной реорганизации экономики

Банкротство является одним из наиболее действенных методов структурной реорганизации экономики. Реформирование предприятия можно представить как совокупность преобразований в следующих сферах: производственной (составляющие производственно-технической базы), организационной (экономико-правовые формы и принятое на предприятии распределение прав и обязанностей), кадровой (профессиональный и квалификационный состав работников), финансовой (активы и пассивы).Внешнее управление имуществом должника завершатся либо прекращением производства по делу о несостоятельности (банкротстве) предприятия, если цель внешнего управления достигнута, либо решением о признании должника несостоятельным (банкротом) и об открытии конкурсного производства.Следующая реорганизационная процедура – это досудебная санация. Она заключается в том, что предприятию-должнику может быть представлена финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей и восстановления платежеспособности должника.

Санация предприятия проводится в трех основных случаях:

1. До возбуждения кредиторами дела о банкротстве, если предприятие в попытке выхода из кризисного состояния прибегает к внешней помощи по своей инициативе;

2. Если само предприятие, обратившееся в арбитражный суд с заявлением о своем банкротстве, одновременно предлагает условия своей санации;

3. Если решение о проведении санации выносит арбитражный суд по поступившим предложениям от желающих удовлетворить требования кредиторов предприятия0должника и выполнить его обязательства перед бюджетом.

# 10 Государственное регулирование кризисных ситуаций

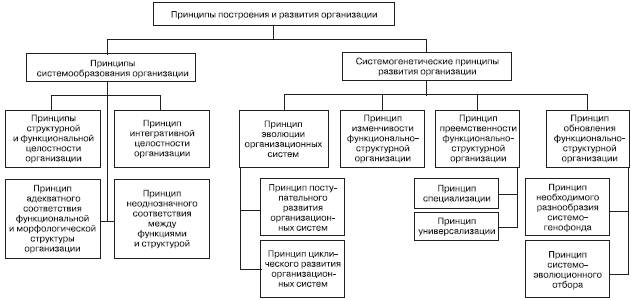
Государство устанавливает требования (нормы) к качеству хозяйствования предприятия. Если качество хозяйствования ниже этих норм, то происходит банкротство. Данные нормы в свою очередь, непосредственно влияют на структуру и организацию внутрифирменного управления. Эффективный менеджмент формируется под действием по меньшей мере двух факторов: норм санации, контроля за финансовыми потоками и пр., устанавливаемых в целом для национальной экономики, и упорядоченности конкурентного сектора экономики или сферы деятельности. Воздействие государства только на один из факторов не позволит достигнуть желаемого результата – повышения эффективности хозяйствования в выбранном секторе экономики. В нормативную базу санации предприятий должны входить две группы норм: нормы, распространяющиеся на хозяйствующих субъектов общерыночной ориентации, и специальные нормы, регулирующие отношения эффективного хозяйствования в целевых сферах государственного управления экономикой (структурная перестройка, социальная сфера, формирование федеральных отношений).

# 11 Динамика групп и лидерство в системе менеджмента

Групповая динамика – это изменение поведенческих реакций индивидуумов в зависимости от состава группы, изменение поведения группы в зависимости от изменения поведения индивидуума (индивидуумов). Группа характеризуется: а) числом членов; б) статусами; в) ролями членов группы. Группы делятся на формальные и неформальные. Группы можно разделить на группы руководителей и группы исполнителей (работников). Эффективное лидерство предполагает всесторонний самоанализ. Настоящие лидеры постоянно задают себе вопросы типа: Что у меня хорошо получается? В чем мои сильные стороны? Чего мне как лидеру не хватает? Над чем я еще должен работать, чтобы быть лучше?

Признается, что лидерским способностям и умениям можно научиться. Известно также, что лидерами становятся не сразу. Этому обычно предшествует определенный тип карьеры в организации. Следует отметить, что лидерство – это не набор навыков и умений, а качества характера, такие как, например, принятие на себя риска. Сила лидерского влияния прямо пропорциональна степени принятия последователем того, что лидер предлагает сделать. Власть и влияние являются главными в работе лидера. Рассмотрим то, как используется власть в рамках эффективного лидерства.

# 12 Закономерности и механизм построения организации

Одним из направлений изучения развития широкого класса организационных и социально-экономических систем является направление научных исследований в области системного анализа – системогенетика, изучающая законы и закономерности изменений и преемственности в развитии систем и составляющая основу разработки общеметодологических подходов, связанных с исследованием и проектированием систем. Базовым принципом здесь является тезис о том, что порождение любых новых свойств в развивающейся системе генетически обусловлено и подчиняется определенным внешним и внутренним закономерностям. Внешние закономерности развития системы обусловлены ее взаимодействием с окружающей средой, внутренние относятся к самой системе, охватывают изменения в ее структуре и функциях и выступают в виде существенных связей и отношений, устойчивых тенденций и принципов, выражающих последовательность происходящих внутрисистемных изменений.

# 13 Инновационный менеджмент: возникновение, становление и основные черты.

Инновационный менеджмент — это система подготовки и принятия решений, направленных на формирование, поддержку и развитие инновационно-технического потенциала России в целом, каждого предприятия, каждой организации в частности.

Инновационный менеджмент является одной из форм общего, функционального менеджмента, объектом которого выступают процессы инновационно-технологического развития. Другими словами, инновационный менеджмент представляет собой систему, совокупность систематизированных знаний по современному [менеджменту](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/menedzhment.html) о методах создания трудоемких инноваций и их эффективности.

Основоположником системы научного менеджмента по-праву считается известный английский ученый Фредерик У. Тэйлор. Свои принципы научного управления он впервые опубликовал в 1911 г.Важнейшими составными частями инновационного менеджмента являются его функции: прогнозирование; планирование; организация; мотивация; учет и контроль; анализ и оценка.

# 14 Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

Под кадровым обеспечением системы управления персоналом понимается необходимый количественный и качественный состав работников кадровой службы организации. Информационное обеспечение СУП – представляет собой поток информации, циркулирующей в организации. Она включает в себя: оперативную информацию, нормативно-справочную, систему документации. Техническое обеспечения СУП орга­низации составляет комплекс технических средств (КТС) —совокупность взаи­мосвязанных единым управлением и (или) автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и представления информации, а также средств оргтехники. Правовое обеспечение СУП – использование средств и форм юридического воздействия на объекты управления персоналом с целью достижения эффективного управления.

# 15 Коммуникативное поведение в организации.

Коммуникации – это обмен информацией в процессе деятельности, общение (а также пути сообщения). Эффективностью коммуникаций в организации часто определяется качество решений и их реализации. Коммуникации обеспечивают реализацию всех основных функций управления – планирования, организации, руководства и контроля .Основные функции коммуникации:

1) Информативная – передача истинных или ложных сведений;

2) Интерактивная (побудительная) – организация взаимодействия между людьми, например, согласовать действия, распределить функции, повлиять на настроение, убеждения, поведение собеседника, используя различные формы воздействия: внушение, приказ, просьба, убеждение;

3) Перцептивная – восприятие друг друга партнёрами по общению и установление на этой основе взаимопонимания;

4) Экспрессивная – возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний.

Передача информации может осуществляться в следующих направлениях:

a) Сверху вниз: постановка задач (что, когда делать), инструктирование (как, каким образом, кто);

b) Снизу вверх: донесения об исполнении, донесения о проверках, донесения о личном мнении сотрудника;

c) В горизонтальном направлении: обмен мнениями, координация действий, планирование, сообщения об исполнении1 .

Эффективные коммуникации способствуют повышению показателей деятельности организации и уровня удовлетворенности работников трудом, формированию чувства сопричастности к работе компании.

# 16 Контроль реализации управленческих решений.

Контроль — это одна из основных функций управления, представляющая собой процесс обеспечения достижения целей, поставленных организацией, реализации принятых управленческих решений.  
  
При помощи контроля руководство организации определяет правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке. Контроль подразделяется на предварительный, текущий и заключительный. Основным инструментом осуществления контроля является обратная связь. Она позволяет установить наметившиеся отклонения в ходе выполнения работ и принять корректирующие решения. Основными составляющими процесса контроля являются выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов, осуществление корректирующих действий. При установлении системы контроля целесообразно придерживаться таких принципов, как: осмысленность и однозначное восприятие стандартов сотрудниками, двустороннее общение с сотрудниками, отсутствие чрезмерного контроля, установление жестких, но достижимых стандартов, вознаграждение за достижение установленных стандартов и норм.  
  
Контроль должен быть своевременным и гибким, ориентированным на решение поставленных организацией задач и соответствующим им.  
  
Непрерывность контроля может быть обеспечена специально разработанной системой мониторинга хода реализации работ и принятых решений.  
  
Для более эффективного осуществления контроля выполнения достаточно большего числа работ и принятых решений целесообразно использовать сетевые и ленточные графики, диаграммы Ганта, матричные расписания и т. д.

# 17 Конфликтность в менеджменте.

Современная управленческая наука признает, что конфликт является неотъемлемой частью жизнедеятельности организации, потому что не существует бесконфликтных организаций. Конфликт –это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей. Роль конфликта в организации зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять, надо знать компоненты конфликта, их типы, причины, процесс разрешения и методы разрешения конфликтов. Уклонение, уход от конфликта связан с отсутствием желания кооперироваться с другими или решать самому возникшую проблему, чтобы не попасть в ситуацию, чреватую разногласиями.

Принуждение, разрешение конфликта силой характеризуется большой личной вовлеченностью в решение конфликта, но без учета мнений другой стороны.

Сглаживание. Методоснован на стремлении кооперироваться с другими, учитывать их мнения, но без внесения своего сильного интереса. Этот метод помогает реализовать желания других, сохраняет благоприятный климат в коллективе, подчеркивает общность интересов и принижает их различия.

Компромисс – это достижение обоюдного удовлетворения при сохранении некоторой доли индивидуального недовольства (Э. Сервус). Компромисс характеризуется умеренным учетом интересов каждой из сторон. Реализация данного метода связана с проведением переговоров, в ходе которых каждая из сторон идет на уступки, находится некий средний путь взаимодействия оппонентов, более или менее удовлетворяющий обоих

Сотрудничество основано на признании различий во мнениях оппонентов, и готовности ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти приемлемые для обеих сторон методы решения проблемы. В данном случае идет поиск наилучшего варианта решения конфликтной ситуации. При таком подходе выигрывает каждая из сторон.

# 18 Кризис организации: сущность, виды и основные причины возникновения

Кризис - состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации и проблемы. Кризисы организации отражают собственный ритм организации, часто несовпадающий с ритмами общего развития или жизненным циклом развития других организаций. Каждая организация имеет свой потенциал развития, свои условия его реализации и подчиняется закономерностям циклического развития всей социально-экономической системы.

К причинам кризиса организации относятся следующие факторы:

· общие

· специфические

· внутренние

· внешние

· снижение управляемости

· реструктуризация, реорганизация

· вхождение в зону риска

· экологическая среда

· конкуренция

· неопределённость ситуации

· цикл развития.

Кризис организации содержит в себе угрозы для хозяйствующего субъекта экономики. Однако, среди специалистов нет единой точки зрения относительно сущности кризиса организации. В наиболее общем виде кризис организации может быть определен как ситуация, угрожающая ее целям, жизнеспособности или существованию.

# 19 Лидерство в организации.

Лидер - человек, играющий в группе ключевую роль в отношении направления, контроля и изменения деятельности других членов группы по достижении групповых целей. Лидерство — возможность вести за собой людей. Лидерство — это способность оказывать влияние на отдельные [личности](http://www.grandars.ru/college/psihologiya/lichnost.html) и группы, направляя их усилия для достижения [цели организации](http://www.grandars.ru/student/marketing/missiya-organizacii.html). В основе лидерства лежит отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе. Лидерство является одним из важных механизмов реализации власти в группе и наиболее эффективным.

Лидеры используют власть как средство для ускорения этого достижения. Сама власть может строиться на личностных качествах или на занимаемой позиции в организации. Власть — это двусторонние отношения между лидером и подчиненными и между лидером и его начальником.

Существует несколько подходов к проблеме лидерства:

Поведенческий подход — стиль руководства как манера поведения. Автократичное и демократичное руководство. Первое не имеет успеха у зрелых подчиненных, второе по сути означает децентрализацию.

Ситуационный подход — наличие ситуационных факторов обусловливает различное поведение в различных ситуациях. Возможно переформировывать группы для психологической совместимости.

Адаптивное руководство. Менять [стиль руководства](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/rukovodstvo.html) на протяжении карьеры. К. Арджирис: «Лучший стиль руководства адаптивный, т. е. ориентированный на реальность».

# 20 Личность и организация

Личность – это совокупность индивидуальных, социальных и психологических факторов характеризующих человека.

Четыре типа темперамента:  
- холерик;  
- меланхолик;  
- флегматик;  
- сангвиник;

Свойства личности:  
  
а) Экстраверсия. Характеризует предрасположенность человека испытывать преимущественно положительные, эмоциональные состояния;  
Экстраверт – личность подсознательно ориентированная преимущественно на внешние объекты и других людей.  
Интроверт – личность подсознательно ориентирована на свой личный мир.  
б) Нервозность. Характеризует склонность людей испытывать негативное эмоциональное состояние;  
в) Уживчивость – черта, способность человека строить отношения с другими;  
г) Добросовестность. Характеризует степень дисциплинированности;  
д) Открытость к познанию, к инновациям.  
  
Дополнительные характеристики людей значимых для организации:  
  
1) Локус (контроль)- качество характеризующее склонность человека приписывать ответственность за результаты своей деятельности внешним силам, либо собственным усилиям;  
2) Самооценка;  
3) Потребность в достижении причастности власти (исследования Маклеланда);  
4) Склонность к риску;  
5) Авторитарность.

# 21 Методы оценки стратегического состояния организации (SWOT-анализ, PEST – анализ и др

SWOT анализпредставляет собой список ключевых факторов, относящихся к основным достоинствам и недостаткам, возможностям и угрозам применительно к текущему состоянию предприятия.

Преимущества (достижения и сильные стороны, которые отличают предприятие от конкурентов). Недостатки (слабые места предприятия, которые необходимо исправить, чтобы не дать конкурентам обратить их в свои преимущества). Возможности (все внешние факторы, которые могут сыграть «на руку» предприятию). Угрозы (все внешние факторы, которые могу повредить предприятию в плачевном периоде).

Последовательность проведения SWOT-анализа следующая: сначала исследуется внешняя среда организации (возможности и угрозы), а затем – внутренняя (преимущ./недостатки).

Имея характеристики сильных и слабых сторон организации, целесообразно их сопоставить с возможностями и угрозами. Если составить матрицу, в столбцах которой представлены характеристики внешней среды, а в строках – характеристики внутренней среды, то в местах пересечения строк и столбцов появляется возможность фиксировать решения, направленные на устранение проблем: использование силы на устранение внешних угроз; использование возможностей внешней среды для укрепления слабых сторон организации; использование уникального сочетания внешних возможностей и сильных сторон; представить себе опасность воздействия на организацию внешних угроз при её слабых сторонах.

PEST-анализ– это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST-анализа. Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Анализ политико-правовых факторов позволяет определить границы действий предприятия, ранги функционирования предприятия и позицию органов местной власти по развитию бизнеса. Анализ экономических факторов дает возможность определения способов и возможностей обеспечения ресурсами. Социо-культурные факторы дают возможность создавать благоприятные условия работы коллектива, определяют склонность потребителей. Технологические факторы дают возможность определить направление инвестирования и сроки внедрения новшеств.

Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонентов должен быть достаточно системным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны

# 22 Механизм антикризисного управления

Экономический механизм антикризисного управления состоит из следующих основных элементов (подсистем):  
1.     Диагностика финансового состояния.  
2.     Оценка бизнеса предприятия.  
3.     Маркетинг.  
4.     Организационно-производственный менеджмент.  
5.     Управление персоналом.  
6.     Финансовый менеджмент.  
7.     Антикризисная инвестиционная политика.  
8.     Антикризисное бизнес-планирование.  
9.     Организация ликвидации предприятия.

К правовым механизмам антикризисного управления относятся: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение.

# 23 Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.

Методология разработки управленческих решений базируется на системном и комплексном использовании основных положений материалистической диалектики применительно к объекту управления (хозяйствующему субъекту). К ним относятся следующие.

1. Моделирование возможных состояний объекта управления в пространстве и во времени. Определяется положением материалистической диалектики о необходимости рассмотрения всех явлений и процессов в постоянном движении, изменении и развитии.

2. Изучение положительных и отрицательных сторон каждого моделируемого явления и процесса в управляемой системе. Связано с необходимостью рассмотрения каждого из них в единстве и борьбе противоположностей.

3. Моделирование деятельности объектов управления. Должно проводиться с учетом всех внутренних и внешних взаимосвязей.

4. Исследование причинно-следственных связей в процессе моделирования. Сопровождается определением их количественных характеристик, обеспечивая измерение влияния факторов па результаты деятельности.

5. Изучение и измерение уровня причинно-следственных связей в процессе моделирования. Может осуществляться методом индукции и дедукции.

6. Использование системного подхода к изучению объектов управления. Предусматривает максимальную детализацию изучаемых явлений и процессов на элементы, их систематизацию и синтез (интеграцию).

7. Разработка и использование системы показателей, необходимой для комплексного, системного исследования причинно-следственных связей моделируемых явлений и процессов в объекте управления.

# 24 Мотивация деятельности в менеджменте.

Мотивация в менеджменте - это комплексный подход к управлению персоналом, направленный на создание побудительных мотивов, целью которых является продуктивное выполнение сотрудником своих обязанностей.

С точки зрения компании, система мотивации подразумевает постановку целей, соответствующих индивидуальным потребностям и желаниям и таким образом способствующих поведению, необходимому для достижения этих целей.

Целью мотивационных стратегий в бизнесе является выработка определенного подхода, направленного на создание и развитие политик и процедур, которые обеспечивают высокую продуктивность выполнения обязанностей сотрудниками.

Постановка системы мотивации – это комплексный процесс, т.к. анализ практики работы компаний не позволяет выделить универсальный мотиватор. В ходе этого процесса, в зависимости от начальной диагностики компании происходит задействование того или иного метода мотивации.

К возможным методам мотивации относятся:

1. СПРАВЕДЛИВОЕ ДЕНЕЖНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

2. НАДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЯМИ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

3. ПРОБУЖДЕНИЕ ИНТЕРЕСА К РАБОТЕ

4. ВОЗМОЖНОСТЬ ПЕРСОНАЛЬНОГО РОСТА

5. ФОРМИРОВАНИЕ ПРЕДАННОСТИ/ВЕРНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

6. ФОРМИРОВАНИЕ ДУХА СОТРУДНИЧЕСТВА И КОРПОРАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

# 25 Мотивация и результативность организации.

Мотивация персонала лежит на перекрестье, как проблем, так и достижений организации. В некотором смысле развитие мотивации приводит к повышению производительности деятельности не в меньшей мере, чем технологическое перевооружение. Более того, в истории известны примеры, когда преимущество достигалось не посредством передовой технологии, а как раз вопреки ей - на основе эффективно работающей системы моральных и материальных стимулов. Организационная эффективность (действенность) – степень достижения организацией поставленных целей. Это означает, что организация преуспевает в достижении того, что она пытается достичь. Организационная эффективность предполагает производство товаров или предоставление услуг, которые имеют ценность для потребителей.

# 26 Обеспечение и контроль качества

На современном уровне развития понятие «качество» рассматривается как комплексная составляющая, включающая в себя качество конечного продукта, качество управления, качество поставки или работ, качество жизнедеятельности людей (сотрудников) и общества в целом.

Менеджмент качества - это скоординированная и взаимосвязанная деятельность по управлению, выстроенная таким образом, чтобы обеспечить надежную и бесперебойную работу организации.

Управление организацией, применительно к качеству, означает, что вся деятельность подчиняется установленным целям по качеству, и для достижения этих целей в организации разработана система планов, есть необходимые ресурсы, выполняются действия по достижению поставленных целей.

Менеджмент качества включает в себя четыре основных составляющих: контроль качества; обеспечение качества; планирование качества; улучшение качества.

Контроль качества - это деятельность по оценке соответствия объекта контроля установленным требованиям. Деятельность по оценке может включать в себя измерения, испытания, наблюдения, мониторинг, проверку, калибровку и пр. мероприятия, результатом которых является сравнение значений наблюдаемых характеристик с заданными.

Обеспечение качества представляет собой систематическую (регулярную) деятельность, за счет которой можно выполнить установленные требования. Она включает в себя работы по производству, управлению, материальному обеспечению, техническому обслуживанию и пр.

Планирование качества – это действия, предусматривающие определение необходимых характеристик объекта и установление их целевых значений. Менеджмент качества называет такие действия постановкой целей в области качества. Также, в планирование качества входит определение процессов и ресурсов, необходимых для достижения целей.

Улучшение качества заключается в реализации действий, за счет которых можно повысить возможности организации выполнить требования, предъявляемые к объекту. Под понятием «объект» менеджмент качества рассматривает продукцию, процессы, систему управления и организацию в целом.

# 27 Организационное поведение в системе международного бизнеса.

Поведение организации на международном рынке определяется совокупностью следующих факторов:

экономические;

культурные;

законодательная база;

Экономические факторы имеют первостепенное значение при выходе компании на международный рынок, т.к. для любой организации самое главное – экономическая эффективность ее деятельности. К экономическим факторам можно отнести – стоимость рабочей силы, демографический состав населения, стоимость заемного капитала, налоговые преференции, формы кооперации руда.

Модели культурных различий. Одним из важнейших факторов внешней среды являются культурные различия. Каждая культура формировалась и развивалась по-своему. Любая культура включает сложный комплекс ценностей. Каждая ценность порождает множество убеждений, ожиданий и обычаев, совокупность которых называется системой ценностей. Различия между культурами проявляются в стиле повседневной жизни, в несовпадении установок по поводу власти, значения работы, роли женщины в обществе, готовности рисковать и даже цветовых предпочтений. Именно система ценностей оказывает непосредственное влияние на коммуникацию, способы ведения дел, возможности распространения товаров или услуг, предлагаемых каждой конкретной фирмой.

Законодательная база страны в отношении внешнеэкономической деятельности также имеет важное значение при осуществлении международной торговли. На основании различных законодательных актов происходит жесткая регламентация внешнеторговой деятельности, определяется порядок проведения валютных операций, тарифные таможенные и нетарифные ограничения на ввоз или вывоз товаров.

# 28 Организационно-производственный менеджмент в неплатежеспособной организации

Организационно-производственный менеджмент представляет собой совокупность мероприятий организационно-управленческого характера на предприятии, направленных на достижение главной цели – повышение эффективности производства для создания конкурентно-способной продукции. В рамках организационно-производственного менеджмента формируется система оперативных и перспективных мероприятий антикризисного управления на предприятии. Основным организационным механизмом реформирования и оздоровления, в том числе неплатежеспособных, вне зависимости от их организационно-правовой формы является реструктуризация

Реструктуризация - процесс структурных изменений ресурсов предприятия (материальных и нематериальных) с целью повышения его эффективности и устойчивости в условиях рынка)

Другим организационным способом повышения эффективности промышленного производства, решения кризисных проблем в настоящее время считается формирование финансово-промышленных групп (ФПГ), консолидирующих производственный потенциал участников.

# 29. Организационные структуры управления.

Организационная структура управления предприятия — это совокупность звеньев (структурных подразделений) и связей между ними. Организационная структура регулирует:

-разделение задач по отделениям и подразделениям;

-их компетентность в решении определенных проблем;

-общее взаимодействие этих элементов.

Для различных организаций характерны различные виды структур управления. Однако обычно выделяют несколько универсальных видов организационных структур управления, таких, как линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, матричная. Иногда внутри единой компании (как правило, это крупный бизнес) происходит выделение обособленных подразделений, так называемая департаментизация. Тогда создаваемая структура будет дивизиональной. При этом необходимо помнить, что выбор структуры управления зависит от стратегических планов организации.

# 30. Организация инновационного менеджмента

Организация инновационного менеджмента представляет собой систему мер, направленных на рациональное сочетание всех его элементов в едином процессе управления инновациями. Элементами процесса управления инновациями являются орудия труда, предметы труда, технология инновационного менеджмента. В инновационном менеджменте орудием труда служат различные технические средства (аппараты, предназначенные для сбора анализа, хранения и передачи информации (компьютеры и сети (в т.ч. Интернет), терминалы, электронные устройства, телефаксы и т.п.). Организация инновационного менеджмента связывает в единую систему функционирования во времени и пространстве указанные выше элементы процесса управления.   
Инновационный менеджмент состоит из следующих элементов:  
1) инновационного процесса;   
2) определения цели управления инновацией;   
3) выбора стратегии менеджмента инновации;   
4) определения приемов управления инновацией;   
5) разработки программы управления инновацией;   
6) организации работ по выполнению программы;   
7) контроля за выполнением намеченной программы;   
8) анализа и оценки эффективности приемов управления;   
9) корректировки приемов менеджмента инновации.

# 31. Организация как система

Организация в менеджменте - это объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или достигающих определенной цели и действующих на основе определенных процедур и правил. В общем смысле под организацией имеют в виду способы упорядочения и регулирования действий отдельных индивидов и социальных групп. В узком смысле под организацией понимают относительно автономную группу людей, ориентированную на достижение некоторой заранее определенной цели, реализация которой требует совместных координированных действий.

Организация как система управления - одно из ключевых понятий теории организации, которое связанно с:

-целями;

-функциями;

-процессом управления;

-квалификацией менеджеров;

-распределением полномочий для достижения определенных целей.

В рамках этой системы протекает весь управленческий процесс, в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональных специализаций. Организация построена для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое уделяют ей руководители организаций и специалисты, стремящиеся к непрерывному совершенствованию, развитию как системы в целом, так и ее отдельных составляющих.

# 32. Основные методы управления качеством.

Методы управления качеством представляют собой способы и приемы осуществления управленческой деятельности и воздействия на управляемые объекты для достижения поставленных целей в области качества. В практике управления качеством используются, в основном, административные, технологические, экономические и психологические методы. Административные методы управления качеством осуществляются посредством обязательных для исполнения директив, приказов и других предписаний, направленных на повышение и обеспечение необходимого уровня качества. По существу, все технологические методы можно подразделить на взаимосвязанные между собой способы управления качеством технологических процессов и контроля качества выпускаемой продукции, а также на способы их совокупного использования. Экономические методы управления базируются на действии экономических механизмов мотивации и стимулирования активной производственной (реже - непроизводственной) деятельности Психологические методы управления качеством основаны на использовании группы факторов, влияющих на управление протекающими в трудовых коллективах социально-психологическими процессами для достижения целей в области качества.

# 33. Основные показатели качества и методы их определения.

Показатели качества — это количественно или качественно установленные конкретные требования к характеристикам (свойствам) объекта, дающие возможность их реализации и проверки.

Специалисты выделяют шесть основных групп показателей качества:

Показатели качества по отношению к свойствам продукции

Показатели качества по количеству отражаемых свойств

Показатели качества по методу определения

Показатели качества по стадиям определения

Показатели качества по размерности отражаемых величин

Показатели качества по значимости при оценке

В каждой из шести основных групп, в свою очередь, выделяют несколько типов показателей качества, каждый из которых характеризует те или иные свойства продукции. Вот некоторые из них:

Показатели назначения определяют основные функциональные свойства продукции и обусловливают диапазон ее применяемости.

Показатели надежности характеризуют способность продукции сохранению работоспособности при соблюдении определенных условий эксплуатации и технического обслуживания (выражают свойства безотказности, долговечности, ремонтопригодности, сохраняемости).

Показатели технологичности связаны с совершенством конструктивно-технологических решений продукции, обусловливающих высокую производительность труда при изготовлении, ремонте и техническом обслуживании.

Эргономические показатели характеризуют приспособленность продукции к антропометрическим, физиологическим, психофизиологическим и психологическим свойствам потребителя, проявляющимся в системе «человек — изделие — окружающая среда».

Эстетические показатели связаны со способностью изделия к выражению красоты в предметно-чувственной форме (отражают свойства гармоничности, оригинальности, информационной выразительности, рациональности формы и т. д.).

Показатели стандартизации характеризуют соответствие продукции стандартам.

Экономические показатели отражают затраты на разработку, изготовление и эксплуатацию продукции.

# 34 Оценка внешней и внутренней среды организации

При анализе внешней среды изучают изменения, которые могут воздействовать на текущую стратегию, факторы угроз и возможностей для выбранной стратегии. Анализ внешней среды предприятия в соответствии с рекомендациями по выбору миссии целесообразно начинать с анализа непосредственного окружения и в первую очередь с потребителей. Анализ внешней среды должен определить, какие изменения во внешнем окружении воздействуют на текущую стратегию организации; какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии организации. Анализ внешней среды должен дать перечень внешних опасностей и возможностей, ранжированных по степени воздействия на организацию.

Анализ внутренних факторов организации должен оценить, позволят ли внутренние силы воспользоваться возможностями и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Метод, используемый для анализа внутренних факторов, называют управленческим обследованием. Для целей стратегического планирования в обследование включают шесть комплексных факторов: маркетинг, финансы, производство, персонал, организационная кулыура и имидж организации.

# 35 Перемещения, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры

Неотъемлемая часть стратегического плана развития организации - план обеспечения ее человеческими ресурсами. В свою очередь, цель стратегического развития человеческих ресурсов - наличие в организации последовательной и всесторонней политики развития персонала. Перемещения внутри компании, развитие их деловой карьеры, необходимое для этого обучение, саморазвитие сотрудников должны найти отражение в данной политике. Политика продвижения сотрудника по карьерной лестнице может базироваться на трех принципах: за успехи в прошлом (за заслуги), успехи в будущем (потенциал), лояльность компании (выслуга лет). Безусловно, два первых принципа предпочтительны для организации в построении деловой карьеры сотрудников, поскольку лояльные сотрудники не всегда являются высокопродуктивными. Помимо продвижения вверх по служебной лестнице, сотрудники могут быть ротированы (перемещены) на другие должности. Ротации - это процедуры систематической смены работы конкретным сотрудником в компании на определенный период времени. Различают внутрифирменную ротацию и межфункциональную.

Внутрифирменная ротация - это перемещения внутри одной организации на аналогичную позицию.Межфункциональная ротация - это перемещение, связанное с изменением функционала сотрудника. Наиболее часто встречаются в рамках одного филиала, подразделения компании.

Среди плюсов использования ротации можно выделить:

o лучшее понимание целей компании;

o понимание специфики функционирования различных департаментов;

o развитие деловых контактов и знакомств;

o рост профессионализма и компетенций сотрудников;

o улучшение навыков принятия решений, разрешение конфликтов и решение сложных задач.

# 36 Персонал предприятия как объект управления.

Персонал – это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев. Персонал – это люди со сложным комплексом индивидуальных качеств – социальных, психологических, профессиональных, мотивационных и др., наличие которых отличает их от вещественных факторов производства. Основные признаки персонала:

- наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором;

- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте;

- целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации путем установления адекватных им целей отдельного работника и создания условий для их реализации.

Объект УП – отдельный работник или совокупность работников, выступающая как трудовой коллектив, а именно их организованная деятельность.

# 37 Персональное развитие в организации.

Персональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своего предприятия, так и вне его. Получение в процессе профессиональной подготовки новых знаний способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Поэтому возможность развития в собственной фирме высоко оценивается работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о работе в той или иной организации, а капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации. Выигрывает от внутрифирменного профессионального развития персонала и общество в целом, получая более квалифицированную рабочую силу и более высокую производительность труда без дополнительных затрат.

# 38 Поведенческий маркетинг

Поведенческий маркетинг в деятельности [организации](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/organizaciya.html) — это деятельность по управлению поведением индивидов, групп и организации в целом при их взаимодействии с субъектами рынка на основе принципов маркетинга.

Поведенческий маркетинг ориентирует деятельность всех структурных элементов организации на рыночные потребности. Поведенческий маркетинг определяет рынок как взаимодействие всех факторов окружающей среды, влияющих на результаты деятельности организации.

Предвидеть развитие ситуации, адаптироваться к изменениям — значит развиваться, конкурировать, добиваться успеха. Успешное существование возможно только с учетом сложнейших переплетений изменчивых внешней и внутренней сред организации, глобальных тенденций развития общества

Поведенческий маркетинг оказывает значительное влияние на [организационное поведение](http://www.grandars.ru/college/biznes/organizacionnoe-povedenie.html), что отражается в системе взаимоотношений организации:

-во внешней среде (с потребителями, поставщиками, посредниками, конкурентами, партнерами, собственниками, органами управления, общественностью);

-во внутренней среде (внутриличностные, межличностные, межгрупповые, личност- но-групповые, внутриорганизационные отношения).

# 39 Политика управления персоналом в условиях антикризисного управления

Антикризисное управление предъявляет определенные, отличные от регулярного управления требования к системе управления персоналом. Такая определенность обусловлена принципом соответствия деловой стратегии и стратегии управления персоналом. Как правило, деловая стратегия вывода предприятия из кризиса предполагает сосредоточение усилий на быстром увеличении продаж выпускаемой продукции, оперативном поиске возможностей оказания дополнительных услуг, исследовании рынка и перспективной разработке нового продукта, выведении непрофильных активов, оптимизации запасов, сокращения расходов (в том числе и на персонал). Главная задача, которую решает служба персонала в этих условиях, - это поддержка антикризисных мер путем эффективной организации взаимодействия руководителей, специалистов и рабочих предприятия. Также ситуация кризиса отягощена сопутствующими кадровыми проблемами, которые необходимо решать. Наиболее часто встречающиеся проблемы - это неудовлетворенность оплатой труда, отток квалифицированного персонала, социально-психологическая напряженность. Неудовлетворенность оплатой возникает из-за отсутствия ясных и прозрачных принципов взаимосвязи между результатами труда и вознаграждением за него; из-за небольшой разницы в оплате труда редких высококвалифицированных (ключевых) и легкозаменяемых (обычных) специалистов; из-за задержки выплат. Отток квалифицированного персонала происходит в силу его востребованности на более успешных предприятиях и отсутствия действенных механизмов по его удержанию. Социально-психологическая напряженность возникает из-за отсутствия видения перспектив развития предприятия, страха перед возможным сокращением.  
  
  
40 Понятие «качество», качество продукции/услуг

Качество — совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности (ГОСТ Р ИСО 9000-2001 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»). В современных условиях перехода к [рыночной экономике](http://www.grandars.ru/student/nac-ekonomika/rynochnaya-ekonomika.html) среди множества проблем, связанных с обеспечением как выживания, так и последующего нормального развития предприятий и организаций, главной и решающей являетсяпроблема качества продукции, работ и услуг. В ближайшие годы в лучшем положении окажутся те предприятия, которые смогут обеспечить не только высшую[производительность труда](http://www.grandars.ru/student/statistika/statistika-proizvoditelnosti-truda.html), но и высокое качество, новизну и[конкурентоспособность продукции](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentosposobnost-predpriyatiya.html).

# 41 Понятие инновационного проекта.

Понятие «инновационный проект» употребляется в нескольких аспектах:

-как дело, деятельность, мероприятие, предполагающее осуществление комплекса каких-либо действий, обеспечивающих достижение определенных целей;

-как система организационно-правовых и расчетно-финансовых документов, необходимых для осуществления каких-либо действий;

-как процесс осуществления инновационной деятельности.

Эти три аспекта подчеркивают значения инновационного проекта как формы организации и целевого управления инновационной деятельностью.

В целом, инновационный проект представляет собой сложную систему взаимообусловленных и взаимоувязанных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий, направленных на достижение конкретных целей (задач) на приоритетных направлениях развития науки и техники.

# 42 Понятие системы менеджмента качества

Система менеджмента качества (СМК) — совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего руководства качеством. Она предназначена для постоянного улучшения деятельности, для повышения конкурентоспособности организации на национальном и мировом рынках, определяет конкурентоспособность любой организации. Она является частью [системы менеджмента](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0) организации. Системы менеджмента качества приводятся в движение требованиями потребителя организации. Потребителям необходима продукция (услуга), характеристики которой удовлетворяли бы их потребности и ожидания. Потребности и ожидания потребителей постоянно изменяются, из-за чего организации испытывают давление, создаваемое конкурентной средой (рынком) и техническим прогрессом. Для поддержания постоянной удовлетворенности потребителя организации должны постоянно совершенствовать свою продукцию и свои процессы. СМК организации, как один из инструментов менеджмента, дает уверенность высшему руководству самой организации и её потребителям, что организация способна поставлять продукцию, полностью соответствующую требованиям (необходимого качества, в необходимом количестве за установленный период времени, затратив на это установленные ресурсы).

# 43 Принципы динамической организации.

Динамика (от греч. dynainis — сила) — это развитие организационных систем и их поступательное движение вперед к новым целям под влиянием приложенных к ним воздействий (сил).  Можно выделить два класса принципов:

Принцип приоритета персонала: наивысший приоритет имеет персонал в системе «персонал-структура-функции-задачи-цель». Любая организация создается людьми и для людей. Глобальная цель: максимально удовлетворить потребности личности и общества. При функционировании организации главное внимание должно уделяться персоналу, его стимулированию. Поэтому необходимо формировать структуру, функции, задачи и цели, приемлемые для него. В случае возникновения проблем с персоналом необходимо их откорректировать.

  Принцип приоритета структуры над функциями: наивысший приоритет имеет структура в системе «функция-структура». Руководитель либо создает уникальную для своей организации структуру, либо полностью копирует структуру какой-либо образцовой, на его взгляд, организации с набором уже выполняемых функций (используя метод бенч-маркинга). Практика показывает, что 60–80 % руководителей предпочитают копировать. Изменения, которые происходят в структуре, сопровождаются введением новых или сокращением старых функций производства или управления.

  Принцип приоритета объекта управления над субъектом: в действующей организации при замене руководителя или реорганизации подразделений приоритет должен отдаваться коллективу подразделения относительно будущего руководителя, т. е. он должен подбираться под конкретные действующие структурные подразделения с учетом его совместимости с коллективом подчиненных, причем руководитель не должен уменьшать потенциал коллектива или быть хуже своего предшественника.

# 44 Принципы рационализации.

Принципы рационализации:  
1. Концептуализация – для научно-обоснованной рационализации необходимо предварительно определить основную идею роста организованности системы или процесса. Например, рационализация структуры может осуществляться путем автоматизации подразделений.  
2. Алгоритмизация – научно-обоснованная рационализация должна быть разработана на заранее разработанном плане действия. План действия особенно необходим для создания сложных объектов и процессов повышения степени ответственности. Поэтому разрабатывают бизнес-планы для освоения новых рынков сбыта, разработки и производства новых видов продукции.  
3. Нормализация – создание организационных условий, обеспечивающих поддержание целостности системы, состояние равновесие во внешней и внутренней среде и обеспечения достижения целей организации.  
  
45 Принципы статической организации

К принципам статической организации относятся следующие принципы:  
• Принцип приоритета цели – в системе «цель – задача – функция – структура – персонал» наивысший приоритет должна иметь цель, затем задача и далее функция, структура и персонал. Вначале разрабатывается общая цель, затем она детализируется рядом частных целей, после этого формируются задачи и соответствующие им функции, наконец, создается структура, являющаяся основанием для формирования контингента работников компании.  
• Принцип приоритета функций над структурой – при создании компании в системе «функция – структура» наивысший приоритет должны иметь функции. Структура обычно создается по функциональному критерию, в противном случае в процессе формирования организации неизбежно возникнут сбои.  
• Принцип приоритета субъекта управления над объектом – при создании компании или структурного подразделения приоритет дожжен отдаваться руководителю относительно будущих работников. Таким образом, при создании компании или нового подразделения вначале подбирают руководителя способного реализовать ту или иную цель, затем этот руководитель подбирает себе необходимых исполнителей и команду в целом.

# 46 Принципы управления персоналом.

Принципы управления персоналом — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе [управления персоналом](http://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-personalom.html).

Познавая принципы, люди открывают закономерности. Принципы управления персоналом отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными.

Управление персоналом традиционно осуществляется на основе принципов:

-научности;

-демократического централизма;

-плановости;

-первого лица;

-единства распорядительства;

-отбора, подбора и расстановки кадров;

-сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;

-линейного, функционального и целевого управления;

-контроля исполнения решений и др.

# 47 Природа и состав функций менеджмента.

В целом область деятельности, называемая менеджментом фирмы, может быть разделена на отдельные функции, которые сосредоточены в трех основных группах:  
– общее управление (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);  
– управление структурой предприятия (его создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими предприятиями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация);  
– конкретные области управления (маркетинг, НИОКР, производство, кадры, финансы, основные фонды).

# 48 Прогнозирование в инновационном менеджменте.

Прогнозирование - процесс предвидения будущего состояния изучаемой системы по отношению к текущему моменту времени с учетом влияния на неё совокупности внутренних и внешних факторов.Изменение технологической структуры экономики является процессом длительным, капиталоемким, включающим сильную составляющую социальных факторов, поэтому соответствующие решения должны опираться на результаты долгосрочного предвидения и анализа их возможных последствий.

Для существенного повышения конкурентоспособности необходимо:

· своевременное выявление технологических возможностей и угроз;

· систематическое отслеживание объективных трендов мировой науки и технологических изменений на мировых рынках;

· определение приоритетов и поддержка потенциальных точек роста новых эффективных технологий.

# 49 Проектирование организационных систем.

Организационная система – это совокупность двух частей: внутреннего механизма управления организации и механизма отношений с внешней средой. Механизм управленческой деятельности – это функциональные и организационные структуры, профессионализм персонала, компьютерная и организационная техника, офисная мебель, сети связи и система документооборота. Механизм отношений с внешней средой включает условия организации, в том числе регистрацию, отчетность, ликвидацию, экономические, организационные и другие отношения с партнерами по производственной деятельности. Процесс создания организационных систем включает три стадии:

– предпроектная: разработка технико-экономического обоснования и технического задания на создание организационных систем;

– проектирование: разработка технического и рабочего проекта;

– ввод в эксплуатацию: выполнение монтажно-наладочных работ, опытная эксплуатация и приемосдаточные испытания организационных систем.

# **50 Проектирование систем управления**.

В ходе проектирования системы управления руководство высшего уровня должно разработать детальный план процесса, посредством которого будут вырабатываться решения, определив, что будет делаться, кто будет делать, где и каким образом это будет выполняться. Кроме того, все процедуры формирования решений нужно объединить в единую функционирующую систему. Организационное проектирование СУП – это процесс разработки проектов организации СУП организаций. СУП является основой системы управления организацией, т.к. включает не только функциональные подразделения, но и всех линейных руководителей, руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции научно-технического, производственного, экономического руководства. Системный функционально-целевой подход к разработке проектов систем управления всех уровней иерархии позволяет комплексно подойти к решению данной проблемы.

# 51 Профессиональная и организационная адаптация персонала

Под адаптацией в организации понимают взаимное приспособление сотрудника и коллектива организации, результатом которого становится эффективное функционирование как сотрудника на новом рабочем месте, так и организации, в ряды которой он влился.

Профессиональная ориентация и адаптация в коллективе. Этот тип трудовой адаптации характеризуется освоением определенного уровня знаний в плане профессиональной деятельности, навыков сотрудничества, формированием позитивного отношения к своей работе и прочих качеств, без которых невозможно организовать успешный рабочий процесс.

Организационная адаптация. Последним типом трудовой адаптации стала организационная адаптация, при которой происходит осознание сотрудником своего предназначения в общем трудовом процессе. Это явление становиться следствием знакомства человека с особенностями работы своего подразделения, местом во всей организационной структуре, системой управления персоналом и режимом деятельности. Кроме этого работник узнает о механизме, отвечающем за правильное функционирование всей организации.

# 52 Разнообразие моделей менеджмента: американская, японская и др.

Американский менеджмент характеризуется жесткой организацией управления. Для него в наибольшей степени характерно стремление к формализации управленческих отношений.

Для американского менеджмента очень характерно представление о персональной ответственности работника. Эффективность работы конкретного руководителя определяется на основании того, смог ли он лично достигнуть тех целей, которые были ему поставлены.

Европейский менеджмент отличается от американского в незначительной степени. Дело в том, что Европа и США – это достаточно близкие культуры, а поэтому обмен достижениями между ними протекает с меньшими трудностями.

В Европе, как и в США, очень важную роль в экономике играют мелкие и средние предприятия. Этим обусловлены и некоторые особенности европейского менеджмента. Для мелких фирм более настоятельной является потребность в выживании, поэтому необходимо более быстрое реагирование на любое, даже самое незначительное изменение ситуации, к которому необходимо приспособиться.

Одно из существенных отличий европейского менеджмента от менеджмента американского состоит в том, что в Европе даже в рамках крупных концернов и компаний дочерние компании сохраняют заметную долю самостоятельности. Эта самостоятельность может касаться и производственных, и финансовых решений, а также инноваций. Проблемы управления относительно небольшими предприятиями в Европе более актуальны, чем в США.

На японский менеджмент накладывает отпечаток самобытная культура Японии и то, что на мировой рынок она вышла только после Второй мировой войны. Япония переняла у Европы и США положительные аспекты опыта, прежде всего – ориентацию на новые технологии и психологические методы менеджмента. В Японии более высоко ценят опыт работы, чем образование, поэтому руководителей в Японии готовят непосредственно в процессе работы. Если в Европе и США сначала дают теоретические знания, которые затем закрепляются практикой, то в Японии предоставляют практику, которая только затем переходит в знания.

# 53 Разработка стратегии по выводу организации неплатежеспособного предприятия из состояния кризиса

При разработке стратегии проводится анализ внешней и внутренней среды деятельности организации, выделяются те факторы, которые имеют ключевое значение для организации, проводится сбор и отслеживание информации по каждому фактору, и на основе оценки реального положения организации выясняются причины возникновения опасности и появления признаков кризисного состояния. Точная, комплексная, своевременная диагностика состояния предприятия – первый этап в разработке стратегии антикризисного управления. Далее проводится анализ социально-экономической среды с целью выявления причин внешнего влияния на организацию. При проведении анализа внешней среды излишне большой объем информации может привести к усложнению оценки и неопределенности в понимании тенденций развития. Однако недостаточность информации ведет к искажению реального положения дел и не позволяет понять истинную суть ситуации. Поэтому, чтобы сформировать четкую и понятную картину, необходим классификационный выбор информации, регулирование ее объемных характеристик, корректирование по оценке полученных результатов. Необходимо свести в единое целое несколько этапов анализа: - анализ макросреды, условно можно поделить на четыре сектора: политическое, экономическое, социальное и технологическое окружение. - анализ конкурентной среды по ее пяти основным составляющим: покупатели, поставщики, конкуренты внутри отрасли, потенциальные новые конкуренты, товары- заменители. Получив достаточно обширную информацию о внешней среде, можно синтезировать ее с помощью метода создания сценариев. Для антикризисного управления особое значение имеет перспективность, возможность выбрать и построить рациональную стратегию развития. Существуют частные стратегии антикризисного управления. Наиболее важными из них являются следующие: Þ предупреждения кризиса, подготовки к его появлению; Þ выжидания зрелости кризиса для успешного решения проблем Þ его преодоления; Þ противодействия кризисным явлениям, замедления его процессов; Þ стабилизации ситуаций посредством использования резервов, дополнительных ресурсов; Þ рассчитанного риска; Þ последовательного вывода из кризиса; Þ предвидения и создания условий устранения последствий кризиса. Выбор той или иной стратегии определяется характером и глубиной кризиса.

# 54 Регулирование и контроль в системе менеджмента

Выделяют три основных вида управленческого контроля:  
1) предварительный;  
2) текущий (оперативный);  
3) заключительный.

В управленческом контроле используются следующие типы нормативов: натуральные, затратные, капитальные, доходные, программные, нематериальные, целевые.

Контроллинг ( от англ. control – руководство, регулирование, контроль) – новая концепция управления, порожденная практикой современного менеджмента.

Целью контроля выступают:  
1) выявление слабых мест и ошибок в процессе производства и управления, своевременное их исправление и недопущение повторения;  
2) обеспечение соответствия между намеченными планами и проводимыми мероприятиями.

Объектом контроля являются:  
– средства и предметы труда;  
– персонал;  
– производственные и управленческие процессы.

Для осуществления контроля необходимо:  
1) наличие планов, поскольку невозможно определить эффективность чьей-либо деятельности, если неизвестны ее цели;  
2) наличие организационной структуры, поскольку для осуществления контроля необходимо знать, кто отвечает за данный участок работы.

# 55 Роль и функции финансового менеджмента

Финансовый менеджмент можно кратко определить как организацию управления финансовыми потоками в целях наиболее эффективного использования собственного и привлеченного капитала и получения максимальной прибыли. Финансовый менеджмент предполагает разработку определенной финансовой стратегии и тактики на основе анализа финансовой отчетности с помощью системы показателей и прогнозирования доходов в зависимости от изменения структуры активов и пассивов предприятия.  
  
Финансовый менеджмент, или управление финансами предприятия, означает управление денежными средствами, финансовыми ресурсами в процессе их формирования, распределения и использования с целью получения оптимального конечного результата.  
  
56 Руководство: власть и партнерство.

Власть – это функция зависимости, а точнее, взаимозависимости. Чем больше один человек зависит от другого, тем больше 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 руководитель имеет возможность наказывать подчиненного; 2) власть, базирующаяся на вознаграждении, основана на вере исполнителя в то, что влияющий может удовлетворить потребности исполнителя; 3) экспертная власть строится на вере в то, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность; 4) эталонная власть – власть примера основана на привлекательности черт влияющего настолько, что его примеру хочется следовать; 5) законная власть построена на вере исполнителя в то, что влияющий имеет право отдавать приказания, а долг исполнителя – подчиняться.

Социальное партнерство применительно к организации представляет собой систему отношений взаимовыгодного, долгосрочного сотрудничества между наемными работниками и работодателем, складывающуюся в процессе их взаимодействия на основе признания равноправия сторон, учета, балансирования и интеграции интересов друг друга для достижения общих целей организации, в успешной деятельности которой заинтересованы обе стороны.

# 57 Саморегулируемая организация арбитражных управляющих: принципы деятельности, функции, особенности функционирования в РФ

Одним из существенных новшеств Закона является введение нового субъекта конкурсных отношений - саморегулируемой организации арбитражных управляющих (ст. 2, 21 и 22), которая создается в форме некоммерческой организации, основывается на членстве и должна быть включена в единый государственный реестр саморегулируемых организаций арбитражных управляющих. Предполагается, что создание саморегулируемых организаций арбитражных управляющих (далее - СОАУ) как инструмента контроля позволит значительно повысить качество деятельности арбитражных управляющих.

В СОАУ кроме исполнительных органов (юридического отдела, бухгалтерии и т.д.) образуется постоянно действующий коллегиальный орган управления в составе не менее семи человек. В его компетенцию входит утверждение правил деятельности и деловой этики членов СОАУ в качестве арбитражных управляющих. Не более 25% членов постоянно действующего коллегиального органа управления СОАУ должны составлять лица, не являющиеся ее членами. В состав органов управления СОАУ не могут входить государственные и муниципальные служащие. Для обеспечения своей деятельности СОАУ формирует структурное подразделение, осуществляющее контроль деятельности своих членов в качестве арбитражных управляющих, а также органы по: рассмотрению дел о наложении на членов СОАУ мер ответственности; отбору кандидатур для их представления арбитражным судам для утверждения в качестве арбитражных управляющих в деле о банкротстве. СОАУ осуществляет следующие функции: обеспечение соблюдения членами организации законодательства Российской Федерации и правил профессиональной деятельности арбитражного управляющего; защита прав и законных интересов членов организации; обеспечение информационной открытости деятельности арбитражных управляющих, процедур банкротства; содействие повышению уровня профессиональной подготовки членов организации; иные предусмотренные ее уставом и не противоречащие законодательству функции

# 58 Сертификация продукции

Сертификация продукции – это деятельность по подтверждению соответствия продукции установленным требованиям. Сертификация гарантирует потребителю, что продукция (товар) соответствует стандарту или определенным требованиям.  
Сертификация осуществляется в целях:   
· создания условий для деятельности предприятий, учреждений, организаций и предпринимателей на едином товарном рынке Российской Федерации, а также для участия в международном экономическом, научно-техническом сотрудничестве и международной торговле;   
· содействия потребителям в компетентном выборе продукции;   
· защиты потребителя от недобросовестности изготовителя (продавца, исполнителя);   
· контроля безопасности продукции для окружающей среды, жизни, здоровья и имущества;  
· подтверждения показателей качества продукции, заявленных изготовителем.   
Сертификация может иметь обязательный и добровольный характер.

Сертификация в системе проводится на соответствие обязательным требованиям ГОСТов, других нормативных документов, в том числе международных и национальных стандартов других стран, введенных в действие в установленном порядке

# 59 Ситуационный анализ

Ситуационный анализ — это оценка возможных изменений в деятельности фирмы с учетом влияния действующих внешних факторов, т. е. факторов, на которые данная фирма повлиять практически не может.

Ситуационный анализ – это комплексное изучение производственно-коммерческой деятельности фирмы и ее внешней среды по состоянию на конкретный момент времени. Такой анализ дает оценку изменениям на рынке, описывает результаты работы и формулирует выводы и рекомендации для разработки стратегии компании.

Применение такого метода в анализе  позволяет фирме оперативно реагировать на изменения рыночной ситуации, обострение конкуренции, изменения цен на рынке, снижение конкурентоспособности товаров или ухудшение других показателей производственно-коммерческой деятельности фирмы.

Суть ситуационного анализа заключается в том, что в основу анализа ложится именно конкретная ситуация, а не изменение каких либо факторов внешней или внутренней среды фирмы. Т.е. это набор определенных обстоятельств, которые влияют именно в данный момент на фирму. Используя данный метод, руководство может проработать ряд стратегий в зависимости от того как будет развиваться рынок, что позволит адекватно реагировать на различные изменения и эффективно управлять компанией в различных условиях экономики.

Проведение ситуационного анализа необходимо как при разработке новой стратегии, так и для корректировки уже существующей. Этот анализ необходимо проводить регулярно, поскольку используемая маркетинговая стратегия время от времени нуждается в корректировке.

# 60 Специфические законы социальной организации

Специфические законы отражают: неразрывную связь всех звеньев организации; пропорциональность производства и управления; переход от администрирования к стратегическому планированию; упреждающее управление; воздействие технологических новаций на развитие социально-экономических организационных систем; требования экономии времени и интеллектуального ресурса персонала организации.

Закон социальной гармонии. Ориентирует к тому, что в каждой организации развитие социальной сферы увеличивает производительность труда сотрудников благодаря повышению их эмоционального уровня и активизации трудовой деятельности.

Закон социальной загрузки. Устанавливает, что для каждого человека существует оптимальный объем загрузки работой, при котором в полной мере раскрываются его способности и возможности.

Закон эффективного восприятия и запоминания информации. Предполагает, что процессы восприятия и запоминания информации реализуются наиболее эффективно, если они приближаются к процессу мышления.

Закон эффективного осмысления. Координирует на эффективное осмысление нового, это возможно только при наличии у человека большого объема знаний или информации по данной тематике.

Закон установки. Ориентирует, что любой человек воспринимает наиболее полно ту информацию, на которую он настроился и к которой приготовился.

Закон устойчивости информации. Предполагает, что первая информация о каком-либо событии является более устойчивой, чем повторная информация о том же событии.

Закон доходчивости информации. Предусматривает, что доходчивость сообщения выше при одновременном использовании нескольких форм подачи одной и той же информации.

# 61 Стандартизация и сертификация качества.

[Стандартизация](http://www.znaytovar.ru/s/Standartizaciya.html) - это деятельность по установлению норм, правил и требований к товарам и услугам с целью защиты интересов потребителей и государства по вопросам качества продукции и услуг, обеспечения их безопасности для жизни и здоровья людей, сохранности окружающей среды.  
Вопросами стандартизации в Российской Федерации занимается Комитет по стандартизации, метрологии и [сертификации](http://www.znaytovar.ru/s/Sertifikaciya.html) (Госстандарт России), в полномочия которого входят организация, координация и управление работами по стандартизации, метрологии и сертификации в Российской Федерации и представление ее интересов за рубежом.

Важнейшими [задачами стандартизации](http://www.znaytovar.ru/new2642.html) являются: обеспечение взаимопонимания между разработчиками, изготовителями, продавцами и потребителями; установление оптимальных требований к качеству продукции; а также требований по совместимости и заменяемости продукции и комплектующих деталей изделий и их унификации.

Сертификация продукции — процедура [подтверждения соответствия](http://www.znaytovar.ru/new1109.html), посредством которой не зависящая от изготовителя и потребителя организация удостоверяет в письменной форме, что продукция соответствует установленным требованиям. Проводится [сертификация продукции](http://www.znaytovar.ru/s/Standartizaciya-i-sertifikaciya.html) соответствующими органами по сертификации.

Номенклатуру товаров, подлежащих обязательной [сертификации](http://www.znaytovar.ru/s/Sertifikaciya.html), определяют Госстандарт России или другие федеральные органы исполнительной власти.

# 62 Стратегические и тактические планы в системе менеджмента

Планирование - одна из функций менеджмента, которая представляет собой процесс определения целей и путей их достижения, заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях.

В ряду соподчиненности планов фирмы различают следующие виды планирования:  
– общее (долгосрочное основополагающее, концепция фирмы);  
– стратегическое (долгосрочное развитие фирмы, сфер быта, производства, НИОКР, персонала);  
– тактическое (условий хозяйственных операций – производственных мощностей, средств производства, капиталов, инвестиций, персонала и т.д.);  
– оперативное планирование (конкретных действий на краткосрочный период). Стратегическое планирование включает в себя три основных этапа:  
– анализ внешней и внутренней среды;  
– формулировка миссии (смысла существования) и целей организации;  
– разработка стратегии.

Тактическое планирование осуществляется на основе стратегического и является ядром осуществления стратегических планов (горизонт 1-5 лет). Оно касается в первую очередь финансирования, инвестиций, средних сроков сбыта, МТС, персонала.

# 63 Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности.

Стратегические проблемы – это несоответствие текущего состояния управляемого объекта поставленным стратегическим целям.

Главной стратегической проблемой любой организации является выбор сферы деятельности и поиск новых направлений ее развития. К другим стратегическим проблемам относятся:

· снижение рентабельности;

· отсутствие роста;

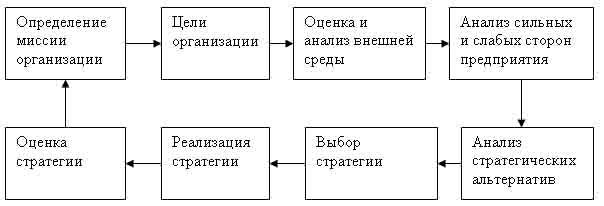
· уменьшение доли рынка;

· отсутствие баланса между хозяйственными подразделениями в диверсифицированной компании;

· недостаточность инноваций и др.

Определения стратегических проблем предполагает оценку исходного состояние управляемого объекта (организации), своевременное определения стратегически целевых приоритетов, а затем проведения сравнения между ними.

# 64 Стратегический маркетинг

Это вид предпринимательской деятельности, направленный на определение своей позиции на рынке предоставляемых услуг предприятием, определение стратегии для продвижения товарной группы или услуги от производителя к потребителю. Посредством стратегического маркетинга проходит   анализ положений, предпочтений и требований потребителя, все эти данные используются для производства новой группы товаров или предоставления услуг.  
  
Цели стратегического маркетинга заключаются в систематическом сборе и анализе полученных данных по сбыту продукции. Объединение всех этих методов будет составлять стратегический маркетинг, а не отдельно по каждой позиции, только при составлении программы действий можно добиться успеха в процветании предприятия.  


# 65 Стратегический потенциал организации

Под стратегическим потенциалом предприятия понимается совокупность имеющихся ресурсов и возможностей (способностей) для разработки и реализации стратегии предприятия. Стратегический потенциал формируют только те ресурсы, которые могут быть изменены в результате реализации стратегических решений. Кроме того, потенциал предприятия существенно зависит от условий, в которых протекает деятельность предприятия и подвержен постоянным изменениям. Если речь идёт о деятельности в условиях неплатежей и взаимозачётов, то основным стратегическим ресурсом становятся деньги и другие высоколиквидные средства. В условиях нормальной экономики к стратегическому потенциалу могут быть отнесены все ресурсы, которые обеспечивают достижение конкурентных преимуществ предприятия.

Анализ потенциала предприятия должен охватывать практически все сферы его деятельности: менеджмент предприятия, НИОКР, производство, маркетинг, финансы, кадры. При анализе возможностей предприятия опасны субъективные оценки, противоречащие реальности. Так, предприятие может считать, что оно выпускает качественную продукцию и что все потребители об этом знают, однако опрос покупателей может показать, что многие об этом и не подозревают. Именно поэтому полезно привлекать к управлению управленческого анализа специалистов со стороны (консультантов), которые призваны обеспечить более объективную оценку предприятия и его продукции.

# 66 Стратегия внешнеэкономической деятельности

Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы - это направление экономической стратегии, которое должно вырабатывать правила и приемы поведения фирмы на внешнем рынке как в роли экспортера, так и импортера товаров и услуг. Она определяет принципы осуществления экспортно-импортных операций с учетом действующего в стране и за ее пределами законодательства. При выборе стратегии экспорта фирма учитывает свой экспортный потенциал, выбирает рынки, определяет стратегические цели экспорта, вырабатывает тактику, распределяет ресурсы по формам экспортной деятельности. Основу импортной стратегии (стратегии импорта) составляет исследование цен и качества поставляемых товаров, сроки и качество обслуживания, определение технологического уровня импортируемых товаров и др.

Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия должна способствовать углублению и расширению его внешнеэкономических связей как с поставщиками, так и с заказчиками (потребителями, покупателями) в целях более полного удовлетворения экономических и социальных потребностей трудового коллектива и каждого его члена наряду с соблюдением общегосударственных интересов. В рамках конкретного предприятия внешнеэкономическая стратегия предполагает определение задач деятельности (с очерченным кругом ответственности) внешнеэкономических служб, подразделений и отдельных работников, а также планирование достижений конкретных целей.

Стратегия внешнеэкономической деятельности предполагает тщательное рассмотрение всех возможных вариантов, относящиеся к долгосрочным целям, и их обоснование для принятия решений, учитывая действие целого ряда внешних и внутренних факторов.

# 67 Стратегия и техническая политика предприятия.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Стратегия предприятия обеспечивает достижение целей общего перспективного развития предприятия и более конкретных целей, которые определяются количественно и во времени.

Техническая политика предприятия – система стратегических мер, проводимая руководством предприятия в области стратегии повышения качества продукции, ресурсосбережения, организационно-технического развития производства как компонентов системы менеджмента. Техническая политика направлена на достижение стратегических целей в области обеспечения конкурентоспособности выпускаемых товаров, технологий, производства и других объектов фирмы.

К этапам разработки и воплощения в жизнь технической политики предприятия относятся:

· проведение маркетинговых исследований с целью определения уровня конкурентоспособности выпускаемых товаров и разработка стратегических мер по достижению конкурентоспособности товаров в будущем;

· разработка стратегии фирмы, в которую заложена идеология технической политики;

· проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по созданию конкурентоспособных товаров;

· организационно-технологическая подготовка производства новых товаров;

· производство и реализация новых товаров предприятия.

В технической политике важным фактором считается ресурсосбережение. Методы ресурсосбережения – это технологические процессы, организационные и экономические методы экономии расхода ресурсов. Методы ресурсосбережения реализуются через организационно-технические мероприятия.

# 68 Стратегия и организационная структура.

Структура, отражающая состав и соподчиненность различных элементов, звеньев и ступеней управления, функционирующих для достижения определенной цели, называется организационной. По Мескону организационная структура управления – это целостная система, специально разработанная таким образом, чтобы работающие в ее рамках люди могли наиболее эффективно добиться поставленной перед ними цели.

После выбора стратегии и разработки последующего плана руководство должно провести тщательную проверку структуры организации в целом и отдельных подразделений, чтобы выяснить, способствует ли она достижению поставленных целей. Стратегия определяет структуру. При реализации или изменении стратегии руководство всегда должно учитывать ее взаимосвязь со структурой и объединить формирование структуры организации и планирование. Структура основывается на стратегии и должна обеспечивать ее эффективность настолько, насколько это возможно с точки зрения общей ситуации.

# 69 Стратегия предприятия, стратегическое управление

В общем случае, на предприятии может быть разработано и реализовано четыре основных типа стратегий:

Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.

Стратегии интегрированного роста – стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.

Стратегии диверсификационного роста – стратегия центрированной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.

Стратегии сокращения – стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.

тратегия в компании разрабатывается и реализуется на всех уровнях стратегического управления:

«Первый уровень – корпоративный – присутствует в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса.» Здесь принимаются решения о закупках, продажах, ликвидациях, перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса, рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса, разрабатываются планы диверсификации, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

Второй уровень – сферы бизнеса – уровень первых руководителей недиверсифицированных организаций, или совершенно независимых, отвечающих за разработку и реализацию стратегии сферы бизнеса. На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которой является повышение конкурентоспособности организации и ее конкурентного потенциала.

Третий – функциональный – уровень руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, НИОКР, производства, управления персоналом и т.д. Четвертый – линейный – уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например, представительств, филиалов.

# 70 Субъекты организаторской деятельности.

Организационная деятельность — это создание или усо­вершенствование механизма управления организацией в соот­ветствии с целями и задачами организационных систем, пред­ставляющих собой совокупность структуры и способов функ­ционирования ее элементов.

В зависимости от возложенных на них функциональных обязанностей члены коллектива могут быть каксубъектами, так и объектами организационной деятельности. Понятия «субъект» и «объект» являются относительными, а не абсолютными. Они характеризуют роль членов коллектива в раз­работке и принятии управленческих решений.

Субъект управления — это управляющая подсистема в системе управления или отдельный ее элемент. Субъект — это источник управляющего воздействия или лицо, принимающее решение (ЛПР). Лицо, принимающее решение — понятие со­бирательное. Это может быть не только один человек, но и группа, коллектив организации. Например, Ученый совет высшего учебного заведения — это тоже лицо, принимающее решение, в данном случае в его роли выступает коллективный субъект организационной деятельности.

# 71 Сущность инноваций и их классификация

Инновация – это новый продукт, идея, услуга, технология, усовершенствование в производственно-хозяйственной деят-ти, на рынке, в общественной жизни. Инновация создается в результате интеллектуальной деят-ти, которая превращает результаты исследований и открытий в качественные образцы изделий с более высокими потребительскими, техническими, экономическими и иными свойствами, чем существующие.

Инноваций классифицируются по ряду признаков:

1. По степени новизны:

- радикальные инновации;

- улучшающие инновации;

- модификационные инновации.

2. По объекту применения:

- продуктовые инновации (производство и использование новых продуктов или материалов);

- технологические инновации, нацеленные на создание и применение новой технологии;

- процессные инновации (создание и функционирование новых организационных структур, как внутри фирмы, так и на межфирменном уровне);

3. По масштабам применения: отраслевые; межотраслевые; региональные; в рамках предприятия (фирмы).

4. По причинам возникновения:

- реактивные инновации, обеспечивающие выживание фирмы, как реакция на нововведения, осуществляемые конкурентами;

- стратегические инновации - реализация которых носит упреждающий характер с целью получения конкурентных преимуществ в перспективе.

5. По эффективности: экономическая; социальная; экологическая; интегральная.

Понятие «нововведение» является русским вариантом английского слова «innovation» , буквальный перевод, которого означает «введение новаций». То есть, с момента принятия к внедрению новшество (novation) приобретает новое каче-ство – становится нововведением (инновацией).

Нововведение характеризуют следующие аспекты:

-является результатом планируемой творческой деят-ти людей, направленной на совершенствование существующей системы;

-считается новшество, реализованное на практике;

-могут способствовать преодолению кризисов на макро- и микроуровнях, увеличивают конкурентоспособность;

- нововведения связаны с рисками.

По типу нововведения классифицируются:

- продуктовые - новая продукция, потребляемая в сфере производства или в сфере потребления;

- технологические - новые технологии производства выпускаемой или новой продукции;

- организационно-управленческие – новые методы организации работ и управления производством.

По источнику возникновения нововведения классифицируются :

-вызванные развитием науки и техники;

-вызванные потребностями рынка;

-вызванные потребностями производства.

# 72 Сущность менеджмента. Этапы и школы в истории менеджмента.

Менеджмент (управление) - воздействие одного лица или группы лиц (менеджеров) на другие лица для побуждения действий, соответствующих достижению поставленных целей при принятии на себя менеджерами ответственности за результативность воздействия

Основные этапы истории менеджмента.

1.         Промышленный переворот-(с 20—30-х по 80—90-е гг. XIX в.):

2.         Эпоха массового производства (первые три десятилетия XX в.):

3.         Эпоха массового сбыта (30—50-е гг. XX в.):

4.         Постиндустриальное общество (60 —90-е гг. XX в.):

5.         Постэкономическая эпоха (с начала XXI в.):

В истории менеджмента принято различать четыре основных подхода:

с позиций различных научных школ (конец XIX в. — по настоящее время);

процессный (20-е гг. XX в. — по настоящее время);

системный (50 — 60 гг. XX в. — по настоящее время);

ситуационный (60-е гг. XX в. — по настоящее время).

Научные школы. Школа научного управления (1885—1920) создана Фредериком Уинслоу Тейлором. Суть подхода гласит: «Управление должно иметь свои законы, научные методы, формулы, принципы. Оно должно быть основано на измерениях, рационализации, систематическом учете». Школа административного управления (1920—1950) основана на научном подходе, разработанном Анрн Файолем, главная идея которого — рациональное, построение организации как иерархической структуры. Школа человеческих отношений и поведенческие науки (1950 г. — по настоящее время) как научное направление являются естественным продолжением упомянутой выше школы научного управления и логично дополняют ее пониманием важности психологической составляющей в трудовой деятельности человека. Школа количественных методов (1950 г. — по настоящее время) возникла в результате бурного развития точных наук, создавших благоприятную среду для использования в науке управления последних достижений в области компьютеризации, математики, физики и др.

# 73 Сферы приложения методов управления качеством

|  |
| --- |
|  |

Первоначально использование методов управления качеством наибольшее распространение получило в промышленности, в настоящее время нормы обеспечения качества находят применение в сфере предоставления услуг - в здравоохранении, в сервисе, образовании.

 Управление качеством продукции - процесс воздействия на производство с целью достижения оптимального уровня качества изделий. Главным принципом управления качеством продукции является профилактика брака, а не устранение допущенных ошибок.

 Система управления качеством продукции представляет собой совокупность управленческих органов и объектов управления, мероприятий, методов и средств, направленных на установление, обеспечение и поддержание высокого уровня качества продукции. В соответствии с международными стандартами ИСО серии 9000 выделяются политика в области качества и система качества, включающая обеспечение, улучшение и управление качеством продукции.

В системе управления качеством продукции важную роль играют статистические методы управления качеством продукции, которые предполагают применение статистического регулирования технологическими процессами и статистического контроля.

# 74 Теории поведения человека в организации.

Поведение человека в организации складывается из двух составляющих, тесно взаимодействующих друг с другом: личностные качества (врожденные и приобретенные на основе врожденных) и воздействия среды, в которой пребывает человек. Различные теории, описывающие поведение человека, придают ту или иную роль этим составляющим.

1. Концепция научного менеджмента Ф. Тейлора признает работников одним из факторов производства, а менеджеров - отдельной категорией работников для выполнения управленческих функций.

2. А. Файоль, создавший принципы управления, перечень функций управления, считал персонал объектом управления, основой влияния на поведение которого является реализация в организации разработанных им принципов управления и высокие личные нравственные качества менеджера.

3. Концепция бюрократической организации М. Вебера не считает правильным учитывать личностные особенности человека, поскольку сама должность определяет рамки поведения, выход за пределы которых не поощряется

4. В рамках школы человеческих отношений Э. Мэйо выявлено решающее влияние на поведение работников, их отношение к труду таких факторов, как социальные отношения в коллективе, групповые процессы, гуманное отношение руководителей к подчиненным, работа в команде.

5. Благодаря системному подходу, сущность которого излагается в трудах Л. фон Берталанфи, П. Друкера и др., люди - сложные системы, обладающие многочисленными системными свойствами: целостность; структурность; взаимозависимость системы и среды; автономность; адаптивность; иерархичность; уникальность; динамичность; инертность.

6. Ситуативный подход требует, в дополнение к системному восприятию объекта влияния, анализа ситуации и учета влияния ситуативных факторов на поведение людей в организации. Для прогноза поведения необходимо учитывать влияние ситуации и ее восприятие системой

7. Количественный подход в управлении направлен на «математизацию» процессов, происходящих в организациях, и создание экономико-математических моделей их деятельности.

8. Подход к управлению как к процессу трактует управление как непрерывный процесс выполнения взаимосвязанных функций: анализа ситуации и текущего состояния организации, планирования, организации деятельности, распорядительства, стимулирования, руководства, координации, контроля, исследований, коммуникаций, оценки, принятия решений, подбора персонала, ведения переговоров и представительства и т.п.

9. Теория человеческого капитала А. Смита, Дж. Минсера определяет людей в организации как носителей особого рода человеческого капитала, требующего развития; управлять таким капиталом — значит накапливать, рационально использовать, развивать

10. Теория Х и Y Д. Макгрегора описывает две модели работников, преобладающие в сознании менеджеров.

11. Согласно теория Z Оучи ключевым фактором повышения производительности труда является вовлеченность работников в процесс принятия важных для них решений, формирование чувства причастности ко всему, что происходит в организации, развитие идентичности работника и организации

# 75 Теория организации и ее место в системе научных знаний.

Общество состоит из множества организаций, с которыми связаны все аспекты и проявления человеческой жизнедеятельности. Теория организации призвана ответить на вопросы: зачем организации нужны? как они создаются? функционируют и изменяются? почему члены организаций действуют именно так, а не иначе?

Теория организации – наука, изучающая принципы, законы и закономерности возникновения организации как явления, ее эволюции, механизмы функционирования, взаимодействия ее частей и элементов между собой, а также с внешней средой для достижения намеченных и/или проектирования новых целей.

Предмет теории организации составляют организационные отношения людей в процессе совместной деятельности и закономерности их развития.

Теория организации – одна из серии управленческих наук, основой которой служит теория управления

# 76 Типология управленческих решений

Типология, т.е. классификация, управленческих решений необходима для четкого определения особенностей решений, принимаемых на различных уровнях организации, и на этой основе формулирования требований к работникам, принимающим решения, а также к той информации, которую они должны получать. Существует три типа решений, интуитивные, основанные на суждениях и рациональные.

# 77 Управление денежными средствами и их эквивалентами

Управление денежными средствами включает следующие этапы:

– анализ и прогнозирование денежного потока;

– расчет длительности обращения денежных средств (финансовый цикл);

– расчет оптимального уровня денежных средств;

– разработку бюджета денежных средств. Главная цель такого управления – предотвращение появления дефицита денежных средств при одновременной минимизации их среднего остатка.

Для управления денежными средствами на предприятии используется ряд моделей, наиболее известными из которых являются следующие.

Модель Баумоля, которая показывает необходимые приоритеты управления денежными средствами в стабильных условиях хозяйствования. Считается, что организация имеет некоторую сумму денежных средств, которую постоянно расходует на оплату счетов поставщиков и т. п. Для того чтобы вовремя оплачивать счета, организация должна обладать определенным уровнем ликвидности. Цена поддержания необходимого уровня ликвидности – возможный доход от инвестирования среднего остатка денежных средств в различные виды государственных ценных бумаг. Последние считаются безрисковыми (степенью их риска можно пренебречь).

Модель Миллера и Орра сложнее модели Баумоля, но практичнее. Она ориентирована на использование в нестабильных условиях хозяйствования.

В рамках данной модели механизм управления денежными средствами следующий. В условиях рынка остаток средств на счетах хаотически меняется до тех пор, пока не достигает верхнего или нижнего пределов. В первом случае предприятие должно начинать покупать достаточное количество ценных бумаг для того, чтобы вернуть запас денежных средств к некоторому нормальному уровню (точке возврата). Во втором случае предприятие должно продавать свои ценные бумаги, что в конечном итоге приводит к пополнению запаса денежных средств до нормального предела.

Использование данных моделей управления денежными средствами должно строиться на применении компьютерных средств автоматизации. Вести еже дневный, а иногда ежечасный мониторинг средств на счете невозможно без современных информационных технологий. Как правило, счета предприятия находятся в банке. Поэтому при реализации этих моделей между банком и предприятием должна быть организована система взаимодействия, позволяющая эффективно отслеживать остаток денежных средств на счете и принимать оперативные финансовые решения по его использованию.

# 78 Управление нововведениями в организации

Под изменениями и нововведениями в [организационном поведении](http://www.grandars.ru/college/biznes/organizacionnoe-povedenie.html) понимается процесс обновления (преобразования) организации, основанный на внедрении инноваций в организационные процессы. Актуальность изменений и нововведений обусловлена необходимостью адаптации организации к требованиям внешней и внутренней среды, к овладению новыми знаниями и технологиями, что особенно важно в условиях рыночной экономики. Цель изменений — осуществление прогрессивных преобразований для перевода организации в высокоэффективное состояние.

Причины организационных изменений и нововведений могут быть экономическими, идеологическими, организационными, информационными, кадровыми и др. Наиболее распространенными являются изменение внешних условий работы (действия конкурентов), появление прогрессивных технологий решения управленческих задач (автоматизация и компьютеризация), бюрократизация аппарата управления (увеличение управленческих расходов).

Управление изменениями в [организации](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/organizaciya.html) следует рассматривать в двух аспектах: тактическом и стратегическом. С тактической точки зрения управление изменениями означает возможность провести их в адекватные сроки, достичь поставленных целей, снизить сопротивление изменениям, повысить к ним адаптацию работников. В стратегическом контексте управление изменениями означает включение постоянных изменений в практику управления настолько, чтобы они стали привычными и ожидаемыми для всего персонала организации, а их временное отсутствие вызывало бы тревогу и беспокойство. Именно обеспечение стратегического управления изменениями может привести к существенному повышению конкурентоспособности организации.

# 79 Управление оборотными активами

Управление оборотными активами составляет наиболее обширную часть операций финансового менеджмента.

Управление оборотными активами предприятия связано с конкретными особенностями формирования его операционного цикла. Операционный цикл представляет собой период полного оборота всей суммы оборотных активов, в процессе которого происходит смена отдельных их видов.

Движение оборотных активов предприятия в процессе операционного цикла проходит четыре основных стадии, последовательно меняя свои формы.

На первой стадии денежные активы (включая их субституты в форме краткосрочных финансовых вложений) используются для приобретения сырья и материалов, т.е. входящих запасов материальных оборотных активов.

На второй стадии входящие запасы материальных оборотных активов в результате непосредственной производственной деятельности превращаются в запасы готовой продукции.

На третьей стадии запасы готовой продукции реализуются потребителям и до наступления их оплаты преобразуются в дебиторскую задолженность.

На четвертой стадии инкассированная (т.е. оплаченная) дебиторская задолженность вновь преобразуется в денежные активы (часть которых до их производственного востребования может храниться в форме высоколиквидных краткосрочных финансовых вложений).

В процессе управления оборотными активами в рамках операционного цикла выделяют две основные его составляющие:

1) производственный цикл предприятия;

2) финансовый цикл (или цикл денежного оборота) предприятия.

# 80 Управление поведением организации

Управление поведением организации включает основную составляющую – управление поведением индивида. Термин «организация» будем рассматривать как специфическую социальную систему, объединяющую людей для реализации неких целей, вхождение в которую накладывает на поведение индивида существенные ограничения.

Управление поведением – система мер для формирования принципов, норм поведения людей в организации, которая позволяет достичь поставленных целей в заданные сроки и с допустимыми затратами.

управление поведением осуществляется в несколько этапов (3.1).

На первом этапе осуществляется выявление форм поведения, связанных с трудовой деятельностью, необходимых для реализации принятой стратегии деятельности: определяются ключевые формы поведения, которые оказывают существенное воздействие на деятельность организации.

Второй этап – аудит поведения. Поведенческий аудит – анализ каждого вида деятельности по количественным и качественным составляющим элементам. Рассматриваются только те формы поведения индивида, которые напрямую связаны с его трудовой деятельностью.

На третьем этапе осуществляется разработка стратегии интервенции, т. е. разрабатывается перспективный план формирования требуемого поведения сотрудников. Задачей интервенции является упрочение и повышение частоты функциональных форм поведения и уменьшение дисфункциональных. Комплексное воздействие на сотрудников включает систему мер воздействия

# 81 ****Управление рисками****

Управление рисками - это процессы, связанные с идентификацией, анализом рисков и принятием решений, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рисковых событий.

Риск-менеджмент представляет собой систему управления риском и экономическими (финансовыми) отношениями, возникающими в процессе этого управления, включая в себя стратегию и тактику управления риском.

Управление рисками следует регламентировать специальным внутренним документом — программой по управлению рисками. Как правило, она включает следующие разделы:

определение понятия «риск», принятое на предприятии;

цели управления рисками;

классификация и подробное описание основных видов рисков, с которыми может столкнуться компания;

принципы управления различными видами рисков;

организация управления рисками.

Политика по управлению рисками должна быть одобрена и принята высшим руководством или акционерами компании

# 82 Условия неопределенности и риска

Неопределенность — это неполнота или недостоверность информации об условиях реализации решения, наличие фактора случайности или противодействия . Таким образом, принятие решения в условиях неопределенности означает выбор варианта решения, когда одно или несколько действий имеют своим следствием множество частных исходов, но их вероятности совершенно не известны или не имеют смысла .

Источниками неопределенности ожидаемых условий в развитии предприятия могут служить поведение конкурентов, персонала организации, технические и технологические процессы и изменения конъ­юнктурного характера. При этом условия могут подразделяться на социально-политические, административно-законодательные, производственные, коммерческие, финансовые. Таким образом, условиями, создающими неопределенность, являются воздействия факторов внешней к внутренней среды организации. Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что насчет них невозможно получить достаточно релевантной информации. В итоге вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах. Наивысшим потенциалом неопределенности обладает социокультурная, политическая и наукоемкая среда. Решения министерства обороны о разработке исключительно сложного нового оружия зачастую изначально неопределенны. Причина в том, что никто не знает — как будет использовано оружие и произойдет ли это вообще, а также какое оружие может применить противник. Поэтому министерство часто не в состоянии определить, будет ли новое оружие действительно эффективным к тому времени, когда оно поступит в армию, а это может произойти, например, через пять лет. Однако на практике очень немногие управленческие решения приходится принимать в условиях полной неопределенности

# 83 Факторы эффективности менеджмента

Основные показатели эффективности:  
1. Доля затрат на управление в сумме общих затрат на производство и реализацию.  
2. Экономическая эффективность управления как отношение прибыли предприятия к затратам на управление.  
3. Отношение численности аппарата управления к численности производственного персонала.  
4. Соотношение линейного и функционального персонала управления.  
5. Финансовое положение предприятия (по ликвидности, по платежеспособности, по эффективности использования активов, по эффективности использования акционерного капитала, по прибыльности).

# 84 Финансовая политика неплатежеспособного предприятия

Предприятие, которое из режима своевременного исполнения обязательств переходит в кризисную зону ненадежного исполнения, исполнения со сбоями и срывами, вплоть до безнадежного состояния, становится как партнер неплатежеспособный, или несостоятельным, наносящим ущерб своим кредиторам.

Устойчивая и хроническая неплатежеспособность предприятия с финансовой точки зрения означает, что такое предприятие:

• поглощает (с задержкой или безнадежно) ресурсы или средства кредиторов: их товары, деньги и услуги. Это средства банков, других предприятий, собственных работников, акционеров и т.д.;

• формирует недоимки по налогам и иным обязательным платежам, что блокирует из-за дефицита средств в полной мере исполнение бюджета, выплату пенсий и т.д.

Финансовая политика должна предусматривать комплекс мероприятий по восстановлению платежеспособности предприятия. Жесткие временные рамки, отсутствие внутренних резервов и невозможность быстрого привлечения внешних инвестиций обусловливают специфику действий, при которых вероятно возникновение потерь стоимости активов предприятия в номинальном выражении.

Задачами являются максимизация доходов и экономия ресурсов, а реализованы они могут быть посредством проведения работы (с учетом результатов диагностики существующей ситуации и причин ее возникновения) по следующим основным направлениям:

· увеличение объемов поступления денежных средств;

· ускорение оборачиваемости оборотных средств;

· рациональное использование и реструктуризация кредиторской задолженности;

· снижение величины и оптимизация структуры затрат, а также использования денежных средств по другим направлениям;

· совершенствование управления денежными средствами;

· уменьшение величины обязательных платежей в бюджет;

· присоединение к более сильному хозяйствующему субъекту (или их слияние);

· продажа предприятия должника.

# 85 Финансовый менеджмент: цель, задачи, структура

Финансовый менеджмент - управление привлечением средств, обеспечение сбыта, ускорение расчетов, финансовое планирование, управление запасами и затратами и иные вопросы, которыми занимаются финансовые менеджеры предприятий. С точки зрения практики применения, цель финансового менеджмента — максимизация благосостояния собственников с помощью рациональной финансовой политики на основе:

долгосрочной максимизации прибыли;

максимизации рыночной стоимости предприятия.

Задачи финансового менеджмента

Задачи финансового менеджмента в современных условиях хозяйствования предприятий:

формирование объема финансовых ресурсов, необходимого для обеспечения текущей деятельности организации и направлений его развития;

наиболее эффективное использование финансовых ресурсов;

оптимизация денежного оборота и расходов (затрат);

устранение неэффективных участков деятельности;

максимизация [прибыли предприятия](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/pribyl-predpriyatiya.html);

минимизация уровня финансового риска;

эффективное управление ресурсами в целях увеличения стоимости предприятия;

обеспечение устойчивых темпов роста экономического потенциала предприятия;

оценка потенциальных финансовых возможностей предприятия на предстоящие периоды;

применение методик оценки эффективности принимаемых финансовых решений;

избежание банкротства (антикризисное управление);

обеспечение текущей финансовой устойчивости и целевой рентабельности на основе построенной системы показателей эффективности.

# 86 Формальные и неформальные группы

существует два типа групп: формальные и неформальные. Эти типы групп имеют значение для организации и оказывают большое влияние на членов организации.

Формальные группы — это группы, созданные по воле руководства.

Выделяют группы руководителей, рабочие (целевые) группы и комитеты.

Группа руководителей состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, находящихся в зоне его контроля (президент и вице-президенты).

Рабочая (целевая) группа — сотрудники, работающие над выполнением одного задания.

Комитет — группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Иногда комитеты называют советами, комиссиями, целевыми группами. Выделяют постоянные и специальные комитеты.

Неформальная группа — спонтанно возникшая группа людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели. Причины вступления — чувство принадлежности, помощь, защита, общение.

Неформальные организации осуществляют [социальный контроль](http://www.grandars.ru/college/sociologiya/socialnyy-kontrol.html) за своими членами. Обычно устанавливаются определенные нормы, которые каждый член группы должен соблюдать. В неформальных организациях наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Обычно неформальная организация возглавляется неформальным лидером. Неформальный лидер должен помогать группе в достижении ее целей и поддерживать ее существование.

# 87 Формирование антикризисной маркетинговой стратегии

При рациональном антикризисном управлении важно максимально использовать способность маркетинга, как адаптивной хозяйственной системы, реагировать на воздействие экономико-правовой среды и создавать за счет этого перспективную предпринимательскую активность: возможность предприятия быстро отражать возникающие изменения во внешней среде, внутренне перестраивая свою структуру и функции, а также предвидеть будущие возможные положительные изменения, моделируя адаптацию к ним своего поведения.

В формировании антикризисного механизма взаимодействия кризисного предприятия с внешней средой особую роль играетмаркетинговая стратегия, призванная оптимально увязывать интересы предприятия-должника с изменениями внешней рыночной среды его функционирования и оперативно реагирующая на эти изменения.

# 88 Формирование группового поведения в организации.

Для управления группой следует понимать стадии, которые проходит группа в ходе своего формирования.Группа играет большую роль в организационном поведении, поскольку хорошо интегрированная группа может выполнять значительно более сложные задачи и с гораздо большей производительностью, чем то же количество индивидов по отдельности.

|  |  |
| --- | --- |
| **Формирование ( forming)** | Объединение будущих участников группы, знакомство их между собой, ознакомление с формальными правилами поведения, целями объединения и т.п. |
| **Бурление (storming)** | Возникновение противоречий, конфликтов в группе. Притирка членов группы друг к другу, выстраивание отношений, установление личных границ. Из-за возникновения противоречий группа может не состояться или отдельные участники группы могут покинуть ее, в лучшем случае участники группы начинают учиться открыто обсуждать возникающие противоречия и добиваться взаимопонимания |
| **Нормализация ( norming )** | Стабилизация работы группы, обсуждение и принятие формальных норм поведения группы, распределение ролей, возникает идентификация себя с группой |
| **Выполнение работы (performing )** | Группа сформирована и успешно работает, эффективно выполняя поставленные перед ней задачи |

# 89 Формирование стратегических целей и стратегии предприятия.

Формирование стратегических целей и стратегии предприятия в целом осуществляется посредством стратегического планирования. Стратегическое планирование - это одна из функций стратегического управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование принципиально отличается от других видов планирования, так как оно использует не традиционный подход «из прошлого в будущее», а предполагает направление анализа и принятие управленческих решений «из будущего в настоящее». Стратегическое планирование пришло на смену долгосрочному планированию и заняло лидирующее место в планирующей деятельности фирмы. Главное отличие стратегического планирования от долгосрочного—в его вариативности, разработке альтернативных версий развития будущего предприятия.

# 90 Формы инновационного менеджмента

-Специализированные подразделения R&D – советы, комитеты, рабочие группы по разработке технической политики создаются преимущественно в крупных фирмах, в которых функции управления инновационными процессами выполняют R&D менеджеры. -Отделения новых продуктов – это самостоятельные подразделения, осуществляющие координацию инновационной деятельности в рамках фирмы в целом, согласование целей и направлений технического развития, наблюдение за ходом разработки новой продукции и её внедрением, рассмотрение проектов создания новых продуктов.

-Проектно-целевые группы по проведению научных исследований, разработке и производству новой продукции.

-Центры развития – новая форма организации инновационного процесса, предполагающая создание хозяйственно самостоятельных подразделений, не связанных с основной сферой деятельности фирмы. Для центров устанавливаются такие показатели хозяйственной деятельности, которые на первом этапе внедрения новой продукции стимулируют расширение объемов продаж и способствуют завоеванию рыночных позиций..

-Отделы НИОКР в производственных подразделениях в новой системе управления нововведениями стали играть более важную роль, чем раньше. Они не только занимаются разработками, но и быстро доводят их до стадии освоения, производства и сбыта. Для современных условий характерно усиление взаимного обмена персоналом между отделами НИОКР и отделами обеспечения производства. О повышении роли отдела НИОКР говорит увеличение объемов их финансирования в сумме, составляющей от 3 до 10  % объема продаж продукции соответствующего производственного отделения.

-Венчурные подразделения организуются в крупных компаниях на основе создания собственных фондов “рискового капитала».

# 91 Формы организации системы менеджмента.

Организационная структура аппарата управления – форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжение ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций.

Различают связи: линейные (административное подчинение), функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения), межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются типы организационных структур управления: линейная (каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности); функциональная (реализует связь административного управления с функциональным); линейно-функциональная (линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы); матричная (исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления); дивизиональная (филиалы выделяются или по области деятельности или географически).

92 Функции решения в методологии и организации процесса управления.

Решение – это выбор образа действий из ряда вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации.

В управлении принятие решения – более систематизированный процесс, чем в частной жизни. Ставки зачастую намного выше. Частный выбор индивида сказывается прежде всего на жизни его собственной и немногих связанных с ним людей. Управляющий выбирает направление действий не только для себя, но и для организации и других работников. Люди, находящиеся на верхних этажах крупной организации, порой принимают решения, связанные с огромными денежными суммами. Что еще важнее – управленческие решения могут сильно влиять на жизнь многих людей, по меньшей мере, каждого из тех, кто работает с принявшим решение руководителем, и, возможно, каждого в организации. Например, управляющий может принять решение штрафовать каждого работника, чей перерыв на чашку кофе продлится более 10 минут или тех, кто занимается на работе общественной деятельностью. Другой руководитель может решить, что излишняя строгость в этих вопросах грозит стать причиной моральных проблем, результатом которых будет рост числа прогулов, текучести кадров и, возможно, ухудшение обслуживания потребителей, снижение производительности и качества продукции. Отказываясь от административного наказания, руководитель решает, что будет больше проку от прямого, но твердого разговора с работником. Однако со временем повторяющиеся случаи опоздания на работу и снижения активности по причине бурной общественной деятельности могут заставить руководителя все же принять решение об увольнении работника. Если организация велика и влиятельна, решение ее высших руководителей могут определяющим образом изменить местное окружение. Некогда процветавшие города Новой Англии, к примеру, почти опустели после того, как текстильные и обувные предприятия, поддерживавшие благосостояние, переместились на юг или в другие страны.

# 93 Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом.

Функциональное разделение труда - это разграничение сфер деятельности различных групп работников в зависимости от их роли и места в производственном процессе предприятия. Оно предполагает расчленение производственного процесса на отдельные обособленные фазы и закрепление за каждой фазой определенных групп работников, занятых определенным видом трудовой дисциплины, т. е. это разделение труда по выполняемым различными группами работников функциям.Функциональное разделение управленческого труда находит свое отражение в организационной структуре аппарата управления и образовании его функциональных структурных подразделений и служб. Оно обеспечивает равномерную занятость управленческих работников, нормальную напряженность их труда, исключить параллелизм и дублирование. Согласно функциональному разделению труда существует разделение всех рабочих на:- основных, занятых непосредственным выпуском продукции или выполнением основных работ;- вспомогательных, которые сами непосредственно товарной продукции не производят, но обеспечивают своим трудом работу основных рабочих;- обслуживающих, которые своим трудом создают условия для производительной работы как основных, так и вспомогательных рабочих. В отдельные функциональные группы выделяют руководителей, специалистов и служащих.Повышение эффективности функционального разделения труда предполагает специализацию рабочих, инженерно - технических работников и служащих на основе четкого разделения функций маркетинга, проектирования, менеджмента, производства товаров, управления персонала и т.д.

# 94 Экспертиза инновационного проекта

Инновационный проект является сложной системой взаимосвязанных мероприятий, которые направлены главным образом на достижение определенных целей. Основная задача экспертизы заключается в оценке научного и технического уровня проекта, его эффективности и способов выполнения. Опираясь на результаты экспертизы, можно принимать решения по финансированию проектов.

Выделяют три методы проведения экспертизы инновационных проектов, которые финансируются из бюджета:

– описательный;

– сравнение положений «до» и «после»;

– сопоставительная экспертиза.

При проведении экспертизы проектов крайне важно учесть потенциальное воздействие результатов проведенных исследований или разработок на экономическую, экологическую и социальную среду. Эксперты вправе запрашивать любые данные по разрабатываемому проекту.

Экспертиза характеризуется не только количественной, а также и качественной оценкой проектов. В процессе принятия решений учитываются все оценки, которые высказываются каждым членом экспертной группы.

При заполнении экспертной анкеты обязательно ведется учет наличия или отсутствия обстоятельств, которые способны затруднить проведение объективной экспертизы. Причиной может быть «конфликты интересов».

# 95 Этапы развития менеджмента качества. Всеобщий менеджмент качества

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **хактеристики** | **Контроль качества (1900-1920-е гг.)** | **Управление качеством производства (1920- 1950-е гг.)** | **Обеспечение качества (1950- 1980-е гг.)** | **Всеобщий менеджмент качества (1980-е - наст. время)** |
| Меха**низм** управления | Выходной нормативный контроль | Статистический Конт роль; выборочный контроль | Комплексное управление качеством на всех стадиях жизненного цикла изделия | Стратегическое управление качеством |
| Основная цель | Выявление дефектов | Предупреждение дефектов | Поддержание и совершенствование качества | Постоянное совершенствование качества |
| Периодичность управления | После изготовления | В ходе производства | Перед производством | Постоянно |
| Отношения с потребителями | Удовлетворение требований рынка эффективным для производителя способом | Удовлетворение требований рынка эффективным для производителя способом | Гарантия качества продукции путем сертификации | Приоритет текущих и потенциальных запросов потребителей |
| Система мотивации | Штрафные санкции за брак | Учитывает настройку производственного процесса | Уменьшение материального, рост морального стимулирования | Создание системы признания заслуг; самомотивация |
| Этапы, характеристики | Контроль качества (1900-  1920-е гг.) | Управление качеством производства (1920-1950-е гг.) | Обеспечение качества (1950-1980-е гг.) | Всеобщий менеджмент качества (1980-е - наст. время) |
| Система обучения | Профессиональная подготовка | Профессиональная подготовка. Обучение статистическим методам | Поощрение обучения | Обучение не прерывное, все стороннее; самообразование; обучение становится частью мотивации |

Термин TQM (Total quality management) или всеобщий менеджмент качества появился в 60-е годы для обозначения японского подхода к управлению компаниями. Этот подход предполагал непрерывное улучшение качества в различных сферах деятельности – производстве, закупках, сбыте, организации работы и пр. В современном понимании TQM рассматривают как философию управления организацией.

TQM не является ни системой, ни инструментом, ни процессом управления.

Всеобщий менеджмент качества включает в себя различные теоретические принципы и практические методы, инструменты количественного и качественного анализа данных, элементы экономической теории и анализа процессов, которые направлены на одну цель – непрерывное улучшение качества.

# 96 Эффективность решений

Видов эффективности существует несколько.

-Организационная эффективность может проявляться в изменении рабочий функций сотрудников, улучшение условий труда, оптимизация организационной структуры предприятия, сокращение численности сотрудников, создание нового отдела и т.д.

-Социальная эффективность управленческих решений может заключаться в создании условий для творческой работы сотрудников, улучшение обслуживания клиентов, уменьшение текучести кадров, улучшение психологического климата в коллективе.

-Технологическая эффективность может выражаться во внедрении современных технологий на производстве, приобретении новой техники, улучшение производительности труда.

-Экологическая эффективность может быть выражена в обеспечении безопасности для сотрудников, экологической безопасности работы компании.

-Правовая эффективность заключается в обеспечении безопасности, законности и стабильности работы, уменьшение штрафных санкций.

-Оценка эффективности принятия управленческих решений

Методов оценки эффективности множество, они классифицируются по сложности исполнения, по характеру выполняемых работ, по точности получаемых результатов, по объему затрат и т.д. Именно поэтому оценка эффективности управленческих решений доверяется группе высококвалифицированных специалистов. Рассмотрим основные методы оценки эффективности управленческих решений.

-Метод сравнения заключается в сопоставлении плановых показателей с фактическими величинами. Позволяет обнаружить отклонения, их причины и способы для устранения отклонений.

-Индексный метод нужен при оценке сложных явлений, которые нельзя разбить на элементы. Позволяют оценить динамику процессов.

-Балансовый метод состоит в сравнении взаимосвязанных показателей. Дает возможность выявить влияние различных факторов на деятельность организации и изыскать резервы.

-Графический метод применяется в случаях, когда необходима наглядная иллюстрация деятельности фирмы.

-ФСА (функционально-стоимостной анализ) заключается в системном подходе к исследованию с целью повышения отдачи (полезного эффекта).