1. **Планы предприятия, их виды, классификация и взаимосвязи.**

**План** — это директивный, адресный документ, намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объема, методов, последовательности, сроков выполнения.

Планирование предполагает разработку программы действий для получения фирмой максимально возможной прибыли как результата согласованного осуществления се важнейших функций: производственной, коммерческой, инновационной, технологической, организационной, социальной и др.

Существует несколько видов П.

Балансовый метод обеспечивает установление связей и источниками их покрытия, а также между разделами плана, например, увязывает производственную программу с численностью работающих.

Расчетно-аналитический метод используется при определении показателей плана, их динамики и факторов, обеспечивающих количественный уровень.

Экономико-математические методы предполагают разработку экономических моделей плановых показателей на основе выявления их количественной зависимости от основных факторов.

Графоаналитический метод дает возможность изобразить результаты экономического анализа графическими средствами.

Сетевые графики – разновидность графо-аналитических методов.

Программно-целевые методы обеспечивают составление плана в виде программы, т.е. комплекса задач и мероприятий, объединенных одной целью и приуроченных к определенным срокам.

**Классификация планов**

|  |  |
| --- | --- |
| Классификационный признак | Виды планов |
| Время реализации | Долгосрочные — от 10 до 25 летСреднесрочные — от 3 до 10 летКраткосрочные — от 1 года до 3 летОперативные — до 1 года |
| Тип целей | ТактическиеОперативныеСтратегическиеНормативные |
| Степень точности | УкрупненныеУточненные |
| Масштабность целей | Стратегические — предусматривают глобальные цели[Бизнес-планы](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/biznes-plan.html) — ориентированы на осуществление конкретной сделкиБизнес-операции |
| Уровень управления (сфера применения) | КорпоративныеБригадныеЦеховые |
| Конкретная установка | Функциональные — предназначены для внедрения управленческих функций в сфере деятельности фирмы, выполняющей определенные функцииЕдиновременные — разрабатываются под конкретный проект или программуСтабильные — представляют собой свод правил, инструкций и рекомендаций по осуществлению стандартных видов деятельности |
| Содержание | План производства и реализации продукцииПлан по материально-техническому снабжениюПлан по труду и кадрамПлан по издержкам производстваПлан инвестиций[Финансовый план](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/finansovyy-plan-predpriyatiya.html)План по социальному развитию |
| Метод обоснования | Рыночные (индикативные)Административные (централизованные) |
| Стадия разработки | ПредварительныеОкончательные |
| Ориентир планирования | Реактивные — базируются на анализе предшествующего опытаИнактивные — ориентируются на существующее положение предприятия и не предусматривают как возращение к прежнему состоянию, так и движение впередПреактивные — направлены на осуществление непрерывных изменений в различных сферах деятельности фирмыИнтерактивные — ориентированы на взаимодействие прошлого, настоящего и будущего фирмы |

Текущая плановая работа на фирме предполагает разработку планов по следующим основным направлениям: производство и реализация продукции, материально-техническое снабжение, кадры, издержки, финансы, инвестиции, социальное развитие.

1. **Бизнес-план: его основное содержание и области применения.**

Это документ, содержащий обоснование действий, которые необходимо осуществить для реализации какого – либо коммерческого проекта или создания нового предприятия.

**Типы бизнес-планов:**

1. **Полный бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта** - изложение для потенциального партнера или инвестора результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предполагаемых финансовых результатов.

2. **Концепт бизнес-плана коммерческой идеи или инвестиционного проекта** - основа для переговоров с потенциальным инвестором или партнером для выяснения степени его заинтересованности или возможной вовлеченности в проект.

3. **Бизнес-план компании (группы)** - изложение перспектив развития компании на предстоящий плановый период перед советом директоров или собранием акционеров с указанием основных бюджетных наметок и хозяйственных показателей для обоснования объемов инвестиций или других ресурсов.

4. **Бизнес-план структурного подразделения** - изложение перед высшим руководством корпорации плана развития хозяйственной (операционной) деятельности подразделения для обоснования объемов и степени приоритетности централизованно выделяемых ресурсов или величины прироста оставляемой в распоряжении подразделения прибыли.

5. **Бизнес-план (заявка на кредит)** для получения на коммерческой основе заемных средств от организации-кредитора.

6. **Бизнес-план (заявка на грант)** для получения средств из государственного бюджета или благотворительных фондов для решения острых социально-политических проблем с обоснованием прямых и косвенных выгод для региона или общества в целом от выделения средств или ресурсов под данный проект.

7. **Бизнес-план развития региона** - обоснование перспектив социально-экономического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ для органов с бюджетными полномочиями.

В разработке бизнес-плана принимают участие все основные структурные подразделения предпринимательской фирмы, в том числе финансовый отдел или департамент. Разрабатывается он, как правило, на 3—5 лет. Бизнес-план отражает все стороны производственной, коммерческой и финансовой деятельности фирмы и, как правило, включает в себя следующие разделы: резюме (выводы); описание фирмы; описание продукции (работ, услуг); анализ рынков и конкурентов; маркетинговый план; план производства; организационный план; финансовый план; приложения. В России в настоящее время законодательство не закрепляет обязательность разработки предпринимательскими организациями бизнес-плана, соответственно не существует регламентированной его формы и структуры, поэтому фирмы в зависимости от целей, для которых разрабатывается бизнес-план, могут изменять его структуру и содержание. Исключение составляет структура бизнес-плана финансового оздоровления, которая утверждена Федераль­ным управлением по делам о несостоятельности (банкротстве) и является обязательной для всех предприятий и организаций на территории России. С одной стороны, бизнес-план — это серьезный аналитический документ, а с другой - средство рекламы, поэтому он должен быть написан деловым языком, понятным финансистам, банки­рам, партнерам по бизнесу. Информация, представляемая в нем, должна быть четкой, емкой, но одновременно и краткой. При подготовке бизнес-плана следует учитывать, что банки и инвести­ционные компании рассматривают множество предложений.

1. **Школы менеджмента: эволюция и современность.**
2. Классические или административные школы управления, (с 1920) Основателем этой школы является Ф Тейлор, А. ФаЙопь и др Целью классической школы было создание организацией, как серию последовательно-повторяющихся взаимосвязанных действий По классификации А. Файоле существует 5 управленческих функций
* предвидеть (планирование)
* организовать, создать предприятие
* распоряжаться (приветствие коллектива фирмы)
* согласовывать (взаимосвязь действия руководителя и подчиненных)
* контролировать
1. 60-е г изменилось отношение к управленческой деятельности, сама жизнь потребовала нового подхода к управлению предприятия. Произошла смена старой рационалистической системы менеджмента на новую маркетинговую ситуационную систему Рационалистическая система представляет собой «закрытую систему», т е успех фирмы зависел от ее внутренних резервов основных принципов управления организации
2. школы человечески\* отношений (1930г)

Представителями этой школы: М Фоллет и Э Мейо Они определили что отношение людей к труду и между собой ведут к повышению производительности труда и могут превзойти усилия руководителей

1. школы поведенческих наук (1950 г )

Основными исследователями этой школы является Р Лайкерт Ф Мактрегор, Д терцберг Они научали проблемы взаимодействия людей мотивации труда, власти и авторитеты.

1. управленческая школа (количественная, математическая,

инновационная и т. д ) 1980 г

представители этой школы рассматривают'управление, как логический процесс, которая может быть выражена математически.

1. **Анализ внешней и внутренней среды организации.**

Любая организация находится и функционирует в среде. В менеджменте под средой организации понимается наличие условий и факторов, которые воздействуют на функционирование фирмы и требуют принятия управленческих решений, направленных на их управление либо на приспособление к ним. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его существование.

В структуре среды организации различают факторы внутренней и внешней среды. Такое деление факторов в менеджменте общепризнанно.

**Под внутренней средой** понимается хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно сбытовой деятельности фирмы. Она заключает в себе тот потенциал, который даёт возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определённом промежутке времени. Когда речь идёт о внутренней среде фирмы, имеется ввиду глобальная структура фирмы, охватывающая все производственные предприятия фирмы, финансовые, страховые, транспортные и другие подразделения входящие в фирму, независимо от их местоположения и сферы деятельности Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

**Характеристика внешней среды предприятия:**

Все факторы внешней среды: относятся к неконтролируемым со стороны компании; рассматриваются как совокупность 2-х факторов: прямого и косвенного воздействия.

Фактуры прямого воздействия - те, с кот компания находится в непосредственном взаимодействии и испытывает их прямое влияние на себе:

1) поставщики материалов, оборудования, энергии и т.д.;

2) законы и гос. органы - каждая компания имеет свой правовой, кот определяет какие и как она может вести дела, какие имеет права и какие обязанности она несёт перед государством;

3) потребители - этот фактор в условиях рынка является основой функционирования и развития компании, именно от них зависит сможет ли компания возместить свои издержки и получить прибыль:

4) конкуренты — недооценка их приводит даже преуспевающие компании к значительным потерям, т.к. конкуренты во многих случаях определяют какой товар и по какой цене можно продавать;

5) собственники - одно из главных влияний на компанию оказывают её ОПФ и собственники компании. Этот фактор тесно переплетается как с внешней так и с внутренней средой.

Факторы косвенного воздействия - не оказывают такого влияния на компания, как прямые:

1) экономическое окружение оно характеризуется уровнем развития и состояния экономики. Состояние экономики оказывает влияние на стоимость ресурсов и на спрос товаров и услуг;

2) политическое окружение - способы политических целей и задач, находящегося у власти правительства. От политики зависит стабильность развития компании;

3) технологическое окружение - технология является одновременно и внешним фактором компании и её внутренней переменной.

В качестве внешнего фактора она отражает уровень НТР, что влияет на организацию деятельности компании;

4) социально культурное окружение -демографическое состояние общества, отношения компании с местным населением;

5) м/дународное окружение - в основном действует на компании, кот действуют на м/дународном рынке или использующих зарубежные материалы и технологии.

1. **Методы менеджмента: содержание, механизмы, области использования.**

Главной целью деятельности организации является получение прибыли. Но эффективнее работа невозможна, если она не структурирована и не регулируется принципами ведения управленческой деятельности, в соответствии с которыми разрабатываются методы достижения целей.

Методы управления подразделяются на следующие группы:

1. Организационно-правовые методы определяют основные границы работы: направление деятельности фирмы, ее организационно-правовую форму, условия функционирования, структуру организации, а также регламентируют права и ответственности персонала и многое другое.
2. Административные методы управления предполагают, что вся деятельность организации основывается на жестком подчинении работников и на их беспрекословном выполнении указаний, зачастую основанном на принуждении. Данная группа методов применяется, если велик вес традиций, в соответствии с которыми может быть принято только однозначное решение, если слишком узок выбор возможных альтернатив или если подавляется инициатива подчиненных. Отличительной чертой данного метода является поощрение исполнительности, а не инициативности. Как следствие, эффективность этой группы методов значительно ограничивается, т.к. не учитывает и не использует всех возможностей организации.
3. Экономические методы основаны на материальной заинтересованности работников и позволяют активизировать их деятельность. Данная группа методов в совокупности с административными может привести к высоким результатам. Это связано с тем, что наряду с дисциплинированностью и ответственностью за принимаемыми решения на предприятии стимулируется инициативность работником, и, как следствии, повышается эффективность организации. В результате предприятие получает дополнительную прибыль за счет снижения издержек, из которой выплачиваются премии участникам работ или всем сотрудникам. Для большей заинтересованности работников денежные выплаты привязывают к прибыли или достигнутым результатам.
4. Социально-экономические методы являются более эффективными, чем административные и экономические, что может быть связано с тем, что материальное вознаграждение удовлетворяет основные потребности работника и у него возникают потребности более высокого порядка. Кроме того, применение данной группы методов может не оказывать весомого влияния на творческих личностей, занятых интеллектуальным трудом. Они были сформулированы в 20-е годы 20 в.
5. Социально-психологические методы подразделяются на 2 вида воздействия:
	* создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе и уважительных отношений между руководителем и подчиненными;
	* предоставление возможности развития и реализации личных способностей работников, что в результате приведет к повышению удовлетворенности и, как следствие, эффективности работы сотрудников и предприятия в целом.

Все вышеперечисленные методы не стоит противопоставлять, т.к. наибольшего результата организация может добиться только при их взаимодействии.

1. **Целевая система управления фирмой.**

Это совокупность взаимосвязанных структурных элементов, обеспечивающих скоординированное воздействие в процессе управления деятельностью. Она состоит из следующих компонентов:

1) механизм управления - включает исходные фундаментальные звенья системы управления: общие принципы, цели, методы, функции;

2) структура управления - включает систему органов управления: кадры управления и применяемые технические средства управления;

3) процесс управления - деятельность всех звеньев управления по достижению целей менеджмента с помощью определенных методов управления:

4) механизм развития системы управления - организация изменений управления в результате действия внешних факторов.

Механизм управленческих отношений в системе управления предприятием вкл:

1) принципы менеджмента - основные руководящие правила менеджеров;

2) функции и методы менеджмента -конкретные формы и приёмы целенаправленного воздействия субъекта управления на интересы и условия участников коллектива;

3) структура управления -внутреннее строение системы управления;

4) кадры управления - объединяют руководителей, спецов и технических исполнителей;

5) техника управления -комплекс технических средств, которые используются в управлении предприятием;

6) процесс управления - совокупность целенаправленных воздействий работников управления.

 Система управления предприятием постоянно изменяются под воздействием внутренних и внешних факторов. Среди всех характеристик наиболее важное значение для системы управления предприятием имеет надёжность - способность системы принимать эф-ые управленческие решения в тем всего периода времени при различных режимах функционирования, она определяется с помощью след показателей: устойчивость и безопасность; гибкость; готовность; восстанавливаемость.

1. **Функциональная система менеджмента.**

В упрощенном понимании, менеджмент - это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент - по-русски “управление” - функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент - это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров - это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

Процесс управления (менеджмент) имеет четыре взаимосвязанные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

**Планирование.** Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Для стратегического планирования характерны следующие положения.

1. Небольшой плановый отдел (менее 6 человек) корпорации дополняется планированием на низших уровнях.
2. Возраст функции планирования даже в наиболее крупных корпорациях насчитывается менее десяти лет.
3. Стратегические планы разрабатываются на совещаниях высшего руководства корпорации, проводимых ежегодно.
4. Годовой стратегический план объединяется с годовым финансовым планом.

В большинстве организаций считают, что функция планирования может быть усовершенствована.

Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. Надлежащим образом разработанный процесс должен охватывать все уровни - сверху вниз. При оценке процесса стратегического планирования следует ответить на пять вопросов:

1. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?
2. Предпологает ли стратегия допустимую степень риска?
3. Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
4. Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
5. Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

**Организация.** Организовать - значит создать некую структуру. Организация - это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

**Мотивация**. При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Различные теории мотивации разделяют на две категории: содержательные и процессуальные.

**Контроль** - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

1. **Типовые схемы оргструктур аппарата управления.**

Производственно хозяйственная деятельность каждого предприятия, его права и обязанности регулируется законом о предпринимательской деятельности.

Управление предприятием осуществляется в соответствии с его Уставом. Предприятие является юридическим лицом, пользуется правами и выполняет обязанности, связанные с его деятельностью.

Управление предприятием осуществляется на базе определенной организационной структуры. Структура предприятия и его подразделений определяется предприятием самостоятельно. При разработке организационной структуры управление необходимо обеспечить эффективное распределение функций управления по подразделениям. При этом важно выполнение следующих условий:

* решение одних и также вопросов не должно находится в ведение разных подразделений
* все функции управления должны входить в обязанности управляющих подразделений
* на данное подразделение не должно возлагаться решение вопросов, которые эффективнее решать в другом .

Структура управления может изменяться во времени в соответствии с динамикой масштабов и содержания функций управления .

Между отдельными подразделениями могут быть вертикальные и горизонтальные связи.

ВЕРТИКАЛЬНЫЕ СВЯЗИ - это связи руководства и подчинения, например связь между директором предприятия и начальником цеха.

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ СВЯЗИ- это связи коопераций равноправных элементов, например связи между начальниками цехов.

В основу структуры управления положена определенная система . Известно три основные системы управления производством:

* линейная
* функциональная
* смешанная

ЛИНЕЙНАЯ - представляет собой схему непосредственного подчинения по всем вопросам нижестоящих подразделений вышестоящим. Это система достаточно проста и может быть эффективна, если не велико число рассматриваемых вопросов и по ним могут быть даны решения в ближайших подразделениях.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ - система представляет собой схему подчинения нижестоящего подразделения ряду функциональных подразделений, решающих отдельные вопросы управления - технические, плановые, финансовые и т. В этом случае указания поступают более квалифицированные. Однако подчиненные подразделения не всегда знают, как согласовать полученные указания, в какой очередности их выполнять... В чистом виде эта система используется очень редко.

Наиболее распространена СМЕШАННАЯ система, в которой сочетается линейная и функциональная системы. В этом случае решения, подготовленные функциональными подразделениями рассматриваются и утверждаются линейным руководителем, который передает их подчиненным подразделениям.

Управление предприятием в современных условиях должно осуществляться на основе сочетания принципов самоуправления трудового коллектива и прав собственника на использование своего имущества.

Собственник может реализовать свои права по управлению предприятием непосредственно или через уполномоченный им орган. Таким органом в соответствии с Уставом предприятия может служить совет или правление предприятия.

Совет предприятия состоит из равного числа представителей, назначаемых собственником имущества предприятия и избираемых трудовым коллективом. Численность совета предприятия и срок его полномочий определяются уставом предприятия. Заседание совета проводит председатель, который избирается из числа членов совета открытым или тайным голосованием.

Совет предприятия вырабатывает общее направление экономического и социального развития предприятия, устанавливает порядок распределения чистой прибыли, принимает решение о выпуске ценных бумаг по представлению руководителя предприятия, о покупке ценных бумаг других предприятий, решает вопросы создания и прекращения деятельности филиалов, дочерних предприятий и других обособленных подразделений.

На совете предприятия решаются вопросы входа и выхода в ассоциации и объединения, устанавливается направление внешнеэкономической деятельности, рассматриваются и разрешаются конфликтные ситуации, возникающие между администрацией и трудовым коллективом предприятия, а также другие хозяйственно - экономические вопросы, предусмотренные уставом предприятия.

 Совет предприятия на своих заседаниях рассматривает и решает вопросы, отнесенные к его компетенции, однако в оперативно-распорядительную деятельность администрации деятельность совета не допускается. Все вопросы оперативной деятельности предприятия решают руководитель предприятия и назначенные им заместители, руководители подразделений аппарата управления , цехов, отделов, участков и т.д., а также мастера.

 Назначение руководителя предприятия является правом собственника имущества предприятия и реализуется им либо непосредственно, либо через совет предприятия. При назначении руководителя на должность с ним заключается контракт, в котором определяются права, обязанности и ответственность руководителя, условия его материального обеспечения и возможного освобождения от должности с учетом определенных гарантий.

Решения по социально-экономическим вопросам деятельности предприятия вырабатываются и принимаются органами управления с участием трудового коллектива на общем собрании или конференции.

На общем собрании трудового коллектива рассматриваются вопросы о необходимости заключения коллективного договора с администрацией и его содержания , вопросы о выкупе имущества предприятия, предоставляются полномочия профсоюзному комитету или другому органу действовать от имени трудового коллектива. Коллективным договором регулируются производственные и трудовые отношения на предприятии, вопросы охраны труда, социального развития коллектива, здоровья его членов. На общем собрании трудового коллектива избираются (или отзываются) представители в совет предприятия, заслушиваются отчеты об их деятельности.

По решению общего собрания может быть образован совет трудового коллектива и определенны его функции.

Там, где собственником является трудовой коллектив, как, например, на арендном предприятии, можно было бы ограничится одним советом, который совмещал бы функции как совета предприятия, так и совета трудового коллектива.

Аппарат управления предприятием должен быть построен таким образом, что бы обеспечить в техническом, экономическом и организационном отношениях взаимосвязанное единство всех частей предприятия, наилучшим образом использовать трудовые и материальные ресурсы.

1. **Элементы и параметры оргструктур управления.**

"Структура управления организацией", или "организационная структура управления" (ОСУ) - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

 Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. ОСУ определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

 Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Есть два направления специализации элементов ОСУ: а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.; б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

 Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

 При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в ОСУ формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

 В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как полномочия: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

 Между всеми названными выше составляющими ОСУ существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них (скажем, числа элементов и уровней, количества и характера связей и полномочий работников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных.

1. **Кооперация и разделение труда в организации.**

Организация труда требует соответствующих форм его разделения. Существует горизонтальное и вертикальное разделение труда.

Горизонтальное разделение труда можно классифицировать по следующим признакам:

* Функциональное разделение труда (отражается в специализации работников);
* Разделение труда по товарно-отраслевому признаку (связано со специализацией и ограничением в выполнении трудовых операций);
* Квалификационное разделение труда (основывается на сложности работ и квалификации, необходимой для их выполнения).

Вертикальное разделение труда осуществляется по следующим направлениям:

* Общее руководство. Эта выработка перспективных направлений деятельности организаций.
* Технологическое руководство. Это разработка и внедрение прогрессивных технологий.
* Экономическое руководство. Это стратегическое и тактическое планирование, а также анализ экономической деятельности организации.
* Оперативное управление. Это расстановка исполнителей по рабочим местам, их инструктирование и организация контроля.
* Управление персоналом. Это подбор, расстановка и развитие трудовых ресурсов организации.

В широком понимании управление – это процесс планирования организации и контроля необходимой для достижения поставленной цели. Управленческий труд имеет специфические особенности. Это умственный труд, предметом которого является информация, а результатом – управленческое решение. В зависимости от функциональной роли в процессе управления организацией выделяют руководителей, специалистов, вспомогательный персонал. Руководители принимают решение по вопросам деятельности организации, и координируют ее работу. Специалисты выполняют функции по подготовке и реализации управленческих решений. В их деятельности сочетаются функции управления и исполнения. Вспомогательный персонал осуществляет информативное обслуживание аппарата управления.

1. **Централизация и децентрализация управления организацией.**

**Определение масштабов управления.** При определении масштабов управления следует учитывать несколько факторов, имеющих существенное значение. Помимо степени сложности, характера выполняемой работы необходимо учитывать субъективные возможности менеджера, его способности сотрудничать с коллективом. Менеджер может уменьшить время, необходимое для управления и контроля, путем: делегирования полномочий на выполнение четко поставленной задачи; составления ясного и краткого плана, разработки соответствующих приемов и подходов; использования контрольно-проверочных нормативов, чтобы иметь возможность убедиться в соблюдении его подчиненными соответствующего плана, графика.

**Передача полномочий** От масштаба полномочий зависит степень централизации и децентрализации. Делегирование полномочий является составной частью децентрализации. При отсутствии делегирования полномочий управление организацией становится слишком централизованным. Уровень централизации тем ниже, чем больше решений принимается непосредственно на рабочих местах, которые незамедлительно выполняются и носят узкий, специальный характер. Централизация характеризуется отсутствием передачи полномочий и известными пределами компетентности, что ведет к снижению оперативности в принятии решений. Излишняя централизация ущемляет развитие инициативы представителей низшего звена руководителей.

**Делегирование полномочий.**  Главная цель делегирования полномочий — сделать возможной децентрализацию управления организацией. Это необходимо делать, когда масштабы управления слишком велики и сам процесс включает в себя передачу полномочий нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Передаются лишь полномочия. Всю ответственность продолжает нести старший руководитель.

Методы передачи полномочий. Передача полномочий может осуществляться в устной или письменной форме. Методы могут быть общими или специальными. Вместе с тем полномочия не должны быть ни слишком узкими, ни слишком широкими.

Принципы передачи полномочий. Здесь наиболее важными требованиями являются следующие:

* передача полномочий должна осуществляться в соответствии с ожидаемым результатом (что должно быть согласовано).
* передача полномочий должна осуществляться по линиям управления, с тем чтобы каждый подчиненный знал, кто конкретно его уполномочил, перед кем он несет ответственность;
* каждый руководитель принимает решения в пределах своих полномочий. Все, что превышает его компетенцию, передается высшим звеньям управления;
* передаются лишь полномочия. Старшее должностное лицо продолжает нести ответственность за действия своего подчиненного.

**Децентрализация**

Факторы, влияющие на уровень децентрализации. Среди них можно выделить следующие:

* величина затрат (что может быть выражено в деньгах, престиже или мерах субъективного свойства);
* степень унификации. Желаемый уровень единообразия может быть более эффективно достигнут с помощью укрепления централизации;
* размеры предприятия. На крупных предприятиях решения принимаются большим числом руководителей разного уровня, которые сложно координировать. Там, где полномочия рассредоточены, решения принимаются более оперативно;
* наличие подходящего руководителя. При отсутствии менеджеров требуемого уровня целесообразно сосредоточить полномочия в высших звеньях управления;
* использование приемов контроля. Чем выше возможности контролирования, тем большей степени децентрализации можно достичь;

**Централизация** Преимущества централизованного управления. Здесь следует назвать:

* лучший контроль за деятельностью предприятия;
* возможность приведения к единому стандарту всех операций в рамках организации;
* устранение возможного дублирования тех или иных мероприятий, усилий;
1. **Коммуникационные сети и процессы в организациях.**

Коммуникационный процесс - процесс обмена информацией между двумя или более субъектами.

Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации. Для того чтобы коммуникация состоялась, необходимо, как минимум, наличие двух людей: отправителя и получателя. В процессе коммуникации информация передается от отправителя к получателю.

Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников взаимодействия. Так, каждый из участников должен обладать всеми или некоторыми способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимного понимания.

В процессе коммуникации выделяются следующие элементы:

* отправитель - субъект, имеющий своей целью передать некоторую идею другому субъекту;
* обращение - набор символов, знаков, звуков, запахов и т.д., т.е. некоторая форма, в которой закодирована идея;
* получатель - субъект, которому адресовано обращение;
* коммуникационный канал - методы и средства распространения информации, с помощью которых сообщение передается от отправителя к получателю;
* ответная реакция - набор откликов получателя, возникших после расшифровки обращения и отсылаемая назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания передаваемой идеи;
* обратная связь - часть ответной реакции, которая доходит до отправителя;
* помехи - различные факторы, которые влияют на процесс коммуникации, искажая передаваемую идею.

**Простейший коммуникационный цикл** Простейший коммуникационный цикл включает в себя следующие этапы:

1. Выбор обращения. Отправитель - тот, кто передает информацию, уясняет смысл того, что он хочет передать другому участнику коммуникационного процесса.
2. Кодирование. Процесс трансформирования идеи в обращение, которое может быть передано. Кодирование в коммуникационном процессе начинается с выбора системы кодовых знаков. Система кодирования должна быть известна получателю. В качестве системы кодовых знаков могут выступать:
	* речевые системы, в основе которых лежит устная речь;
	* системы письма;
	* знаки телодвижений;
	* язык жестов;
	* видеосистемы;
	* звуковые системы (например, азбука Морзе) и т.д.

В результате кодирования формируется обращение. Смысл обращения представляет собой принадлежащие отправителю идею. При этом отправитель рассчитывает, что обращение воспримется адекватно заложенному в него смыслу.

* + 1. Распространение сообщения.
		2. Расшифровка. Процесс фиксации обращения и его расшифровка. Чем меньше различие между тем, что было передано и, что было получено, тем эффективнее коммуникация.
		3. Процесс обратной связи.

**Виды коммуникации и богатство информации** Коммуникации по нисходящей (руководитель - подчиненные): Это наиболее очевидный вид организационных коммуникаций. **Коммуникационные стили в управлении** Коммуникационный стиль - это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими.

Существует много различных стилей, используемых людьми в межличностной коммуникации, так же как и много подходов к определению этих стилей. Знание стилей помогает определить то, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем.

1. **Управленческий контроль как функция менеджмента.**

Контроль - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Контроль - это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально -этого не поручал.

Контроль - это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учёт результатов работы организации.

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

Главные инструменты выполнения этой функции: наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учёт и анализ.

Причины необходимости осуществления контроля: неопределённость внешней и внутренней среды, предупреждение наступления кризисных ситуаций, поддержание успеха. Виды контроля:

1. Предварительный - проверка наличия необходимых ресурсов (люди, материалы, финансы).
2. Текущий контроль основывается на обратных связях. Он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Система обратной связи позволяет руководству выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения, так. Чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед нею задачам.
3. Заключительный контроль проводится после окончания работы путем сверки результатов с поставленной целью. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность лучше оценить насколько реалистичны были составленные им планы.

Этапы контроля:

* + установление стандартов (тех конкретных, поддающихся, измерению
	целей, имеющих временные границы при планировании);
	+ сопоставление с ними реальных результатов;
	+ принятие необходимых корректирующих действий

**Контроль должен обладать несколькими важными свойствами:**

1. Ориентированность на результат. Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией.
2. Своевременность. Заключается во временном интервале между проведением измерением или оценок, которые адекватно соответствуют контролируемому явлению. Помимо этого важнейшей целью контроля остается устранение отклонений прежде, чем они примут серьезные размеры.
3. Соответствие контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно
4. Гибкость. Незначительные изменения планов редко бывают сопряжены с необходимостью серьезных изменений в системе контроля. Без достаточной (и весьма значительной) степени гибкости система контроля будет недейственна в тех ситуациях, для которых она предназначалась.

Экономичность. Если суммарные затраты на систему контроля превосходят создаваемые ею преимущества, организации лучше не использовать эту систему контроля вообще или же ввести менее тщательный контроль. Чтобы контроль был экономически оправдан отношение затрат к возможной прибыли у него должно быть довольно низким.

1. **Стратегический менеджмент: понятие и классификация стратегий.**
2. Глобальные

а) минимизация издержек (устанавливается оптимальный объем производства),

б) фокусирование (обслуживание узкого сегмента потребителей),

в) дифференциация (большая номенклатура товара 1-го функционального назначения и обслуживается большое количество потребителей),

г) инновации (создание новых товаров, технологий, высокий риск, сверх прибыль),

д) оперативное реагирование (на изменения во внешней среде, подделка продукции других фирм).

1. Портфельные

а) диверсификации (создание совместных предприятий, приобретение предприятий, создание предприятий с нуля),

б) несвязанной диверсификации (различной отрасли предприятия),

в) откачка капитала и ликвидация (продажа, ликвидация, банкротство),

г) изменение курса и реструктуризация (установление прибыльности в убыточных сферах),

д) международная диверсификация (на множестве национальных рынков).

1. Функциональные

а) наступательные и оборонительные (фактор внезапности при наступлении),

б) вертикальной интеграции (внедрение предприятия на рынок поставщиков или посредничество,

в) отраслевого лидера,

г) для слабых организаций в состоянии кризиса.

По 4-м признакам классифицируют стратегии:

1) уровень принятия решения,

2) стадии жизненного цикла,

3) относительная сила отраслевой позиции,

4) степень агрессивности фирмы в конкурентной борьбе.

1. **Стратегический менеджмент: методы разработки стратегий управления.**

Анализ и оценка внешней среды и ее изменений

Анализ и оценка внутренней среды

Анализ слабых и сильных сторон компании, угроз и возможностей

Оценка потенциала компании

Определение стратегических целей

Разработка альтернативных сценариев развития компании

Формирование критериев выбора стратегии

Детальная разработка стратегии

Разработка плана внедрения стратегии

Рекомендации по созданию системы стратегического управления

**Цели формирования системы стратегического управления компании** Формулирование долгосрочных целей и создание механизма отслеживания степени их достижения

Гибкая реакция на изменение рынка

Эффективное долгосрочное распределение ресурсов (финансовых, материальных, человеческих, организационных, инновационных и других)

Комплексность в управлении предприятием, согласованная работа подразделений

**Используемый Инструментарий**

1. Анализ внешней среды и потенциала компании

Анализ внешних рынков и прогноз динамики их изменения, а именно рынка сбыта, поставщиков, труда, финансов, а также взаимоотношений с местными, региональными и федеральными государственными структурами

Комплексный анализ и оценка деятельности предприятия: финансово-экономический, производственный, управления, юридический, социальный аспекты

Применение инструментов анализа: SWOT- анализ, BСG - матрица, GAP, LOTS, PIMS, анализ факторов конкурентного преимущества по М.Портеру, бенчмаркинг

Оценка и формирование набора ресурсов (потенциала) предприятия - что в него входит?

 2. Разработка целей и альтернатив

При тесном взаимодействии с высшим руководством и топ- менеджментом формирование целей и миссии компании

Разработка сценариев, выделение наиболее вероятных сценариев

Предварительное выделение бизнес - направлений (стратегий), проектов

Оценка реализуемости направлений, проектов и сроков их завершения

Оценка требуемых ресурсов и динамики результатов

Итоговая оценка достижимости целей и необходимых ресурсов

Подготовка и представление материалов и рекомендаций по формированию альтернатив стратегий развития компании

Обоснование выбора стратегии

3. Разработка корпоративной стратегии

Доработка документа о стратегии развития компании: детализация описания целевых установок на период по различным сферам (рынок сбыта, производство, финансово - экономические, социальные аспекты), приоритетные направления предприятия (маркетинговая, производственно-технологическая, организационно - кадровая, инновационная, финансово-экономическая компоненты), сквозные приоритеты и правила принятия решений

Формирование комплексной системы ключевых показателей эффективности (КПЭ), позволяющей оценивать степень достижения стратегических установок.

 4. Рекомендации по созданию механизма стратегического управления и внедрению стратегии

Подготовка документа о правилах и процедурах согласования разрабатываемых текущих (оперативных) планов со стратегией, контроля за исполнением стратегии, мониторинга изменений внешней и внутренней среды и регламента корректировки стратегии.

Разработка плана внедрения стратегии

 Критерии оценки эффективности:

Степень - достижения стратегических целей например, доля на рынке, финансовые показатели, и т.д.

1. **Нововведения в менеджменте и организационное развитие фирмы.**

НОВОВВЕДЕНИЕ (или инновация) - это новая идея, доведенная до практического применения Нововведение охватывает широкий круг проблем - создание новых продуктов, новых методов производства, новых материалов.

Однако поиск новых идей и их реализация в любой фирме требуют деятельного участия персонала Поэтому одной из центральных проблем кадрового менеджмента является управление реакцией персонала на инновации.

Однако далеко не всегда персонал предприятия с восторгом воспринимает нововведения Прежде всего люди сопротивляются инновациям потому, что боятся, что не смогут приспособиться к новым условиям и потеряют- работу Кроме того, введение инноваций создает определенный дискомфорт, так как нововведения требуют обучения, принятия дополнительных обязательств.

Для определения психологических барьеров, связанных с внедрением инноваций, можно использовать различные приемы: постоянное обучение персонала; материальное стимулирование и предоставление льгот новаторам; оказание помощи в самосовершенствовании каждому работнику.

Для успешного осуществления нововведений руководитель часто предпринимает различные меры морального воздействия на подчиненных:

* Проведение доверительных бесед с подчиненными в целях разъяснения необходимости, сущности и эффективности конкретных нововведений;
* похвала руководителя в адрес рационализаторов и изобретателей в присутствии коллег на совещаниях;
* поручение почетных заданий наиболее отличившимся рационализаторам изобретателям;

выдвижение новаторов на вышестоящую должность.

1. **Системная характеристика организаций.**

Производство в отличии от иного процесса (эпизодического процесса ) оно циклично повторяется и возобновляется. В этом состоит суть воспроизводства произведенного процесса. Поэтому на каждом цикле возникает необходимость возобновлять и улучшать его организацию в связи с изменениями во внешней среде, т.е. менеджер не только управляет работой всех звеньев фирмы от входа до выхода и внешней среды, но и постоянно занимается организацией процесса производства и управления.

**Система** - это совокупление взаимосвязей элементов свойства, которых не является суммой свойств, входящих в нее элементов.

Организация управления как установление и обеспечение структуры и функции связи между элементами (подразделами) аппарата управления и производства. Это так же есть установление и обеспечение целесообразных связей между системой (фирмой) и ее внешней средой в процессе производственной деятельности. Это является организацией производственных процессов установленных транспортными и технологических связей между элементами и производством.

Качество организаций системы обычно выражается в эффекте синергии т.е. (совместные действия двух и более элементов в одном направлении).Эффект синергии проявляется в том что результат функционирования системы в целом получается выше чем сумма одноименных результатов отдельных элементов, которые составляют эту совокупность на практике, это означает что из одних и тех же элементов мы можем получить системы разного или одинакового свойства но различной эффективности, в зависимости от того как эти элементы будут взаимосвязаны между собой, т.е. как будет организована сама организация.

Следствие совокупности разных элементов превращаются в систему по средствам установления определенной структуры связей между ними:

* сбор и обработка информации для последующего принятия решения,
* принятие управленческого решения определенных целей и программы действия
* организация исполняет решения внутри предприятия фирмы, т.е. учет, контроль,
* отслеживание результатов управленческих решений на рынке и в производство, необходимы корректуры в выпускаемом нами товаре.

Сущность системной характеристики организации рассмотрим фирму как организацию, в которой функционирование все составляющие ее элементов, т.е. подразделение и трудовой коллектив, такое понимание сущности объекта организации позволяет рассмотреть фирму как систему, т.е. совокупность элементов так и трудовой коллектив, который взаимосвязан по средствам производственной технологии и обмена информацией для достижения общей цели. Это в свою очередь позволяет при рассмотрении сущностей и содержания фирмы применять системный подход – это общая методология изучения и формирования любых систем базирующихся на принципе целостности – набор элементов системы который должен точно соответствовать ее цели и через их взаимосвязь обеспечить наилучший способ ее достижения.

Реализация этого принципа невозможна без управления явлений фундаментальной функцией, любой искусственно созданной системы. Однако для фирмы оно приобретает важное значение в силу того, что является фактором определяющим результаты ее деятельности.

Сложность управления фирмой определяется тем, что по классификации она представляет собой:

1. сочетание социально - технически – экономическую информацию составляющих
2. наличие сложных элементов т.е. подраздел каждой из которых является системой
3. наличие большого числа разнообразных связей между элементами подразделений внутри самих элементов
4. наличие большого числа разнообразных связей между элементами и внешней средой
5. циркуляция внутри системы , и информационных потоков

Принцип внешнего дополнения – означает совокупность воздействий на систему или подсистему со стороны ее внешней среды и создает неопределенность адекватности состояния системы объективным требованиям.

Сформировать систему информации обмена внутри фирмы (по вертикали, горизонтали) которые позволять учесть максимально возможные последствия каждого варианта управления решения для фирмы в целом.

1. **Принципы, законы и закономерность организаций.**

Закон развития – необратимое направленное изменение материи и сознания. Бывает прогрессивное и регрессивное. Любой жизненный цикл можно представить в виде 8 образной кривой (зарождение, рост, стабилизация, упадок)

Закон развития опирается на ряд принципов:

Принцип инерции – изменение потенциала системы начинается спустя некоторое время после начала воздействия изменений и продолжается после окончания воздействия.

Принцип эластичности – скорость изменения потенциала зависит от самого потенциала. Различают высоко и низко эластичные системы.

Принцип непрерывности – потенциал системы изменяется непрерывно, меняется его скорость и знак.

Принцип стабилизации – система стремится к стабилизации, диапазона изменения потенциала системы.

Закон самосахронения - Каждая система стремится сохранить себя (выжить) и использует для этого все свои ресурсы.

Закон синергии – это существенное повышение или снижение потенциала материальной системы, т.е. резкого усиления деятельности при совпадении набора элементов и оптимального сочетания их характеристик.

Закон инфармотивности – чем большей информацией обладает организация о внешней и внутренней среде, тем больше она имеет вероятность устойчиво функционировать.

Закон композиции и пропорциональности – каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы, находящиеся в заданной соотносительности или подчинении.

Закон анализа и синтеза – каждая материальная система стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры.

Эти изменения идут в цикле анализ->преобразование->синтез->анализ. Скорость и результат преобразования зависит от диапазона изменения внешней и внутренней среды.

1. **Инструментальные, органические, корпоративные, ассоциативные, сетевые организации.**

Организацию рассматривают как некое упорядоченное состояние элементов целого, что весьма близко к определению понятия «система». Рассмотрение организации как системы является весьма продуктивным, так как позволяет систематизировать и  классифицировать организации по ряду общих признаков.
Основной является группировка их в трех системах: технической (инструментальной), биологической (естественные, органические) и социальные.

Техническая система включает станки, оборудование, компьютеры и т.д., имеющие инструкции для пользователя. Набор решений в технической системе ограничен и последствия решений обычно предопределены. Профессионализм специалиста, принимающего решения в технической системе, определяет качество принятого и выполненного решения.
Естественные (биологические) системы включает флору и фауну планеты, в том числе, такие как солнечная система, строение Вселенной и относительно замкнутые биологические подсистемы (например, муравейник, человеческий организм и др.). Эти системы обладают большим разнообразием функционирования,  чем техническая. Набор решений в биологической системе также ограничен. Последствия решений в данных системах часто оказываются непредсказуемыми (например, решение врача, связанные с методами и средствами лечения и т.д.). решения в таких системах предполагают разработку нескольких альтернативных вариантов решений и выбор лучшего их них по каким-либо признакам. Профессионализм специалиста определяется его способностью находить лучшие из решений.

Социальная (общественная) система характеризуется наличием человека в совокупности взаимосвязанных элементов. Набор решений в социальной системе характеризуется большим динамизмом как в количестве, так и в средствах и методах реализации.
Также деление по способу образования организаций классифицируют на естественные и искусственные: организации, возникшие в результате протекания природных процессов, без целенаправленного участия человека, относятся к естественным, рукотворные - к искусственным.
По взаимодействию с человеком подразделяет на: корпоративную организацию, индивидуалистскую организацию.

Корпоративная организация, или, проще, — корпорация, рассматривается как особая система связи между людьми в процессе осуществления ими совместной деятельности. Благодаря объединению ресурсов, и в первую очередь людских, корпорация как форма организации совместной деятельности людей предоставляет и обеспечивает возможность для самого существова¬ния и воспроизводства той или иной социальной группы, профессии, касты и т.п. Однако объединение людей в корпоративной организа-ции происходит через их разделение по социальным, профессиональным и другим критериям. Помимо объединения ресурсов, важным орудием корпоративной организации в борьбе за выживание является монополия, и главным образом, монополия на информацию. Поддерживая монополию, корпорация стремится стандартизировать свою деятельность и ее результаты, не допускать разрушительной для нее внутренней конкуренции. Важным условием и способом поддержания существования корпоративной организации является постоянное поддержание в ней дефицита тех или иных ресурсов, а если необходимо, то и обострение дефицита. Распределение в условиях монополии лидерами корпора¬ции этого дефицита служит для них еще одним важным источником власти. Корпоративная организация берет на себя ответственность за своих членов, за человека. Это позволяет ей быть свободной в своих действиях по отношению к человеку. Существует суверенитет организации. В результате организация или все ее члены становятся над каждым отдельным человеком. Такая «коллективная» ответственность ставит человека в сильную зависимость и практически лишает его самостоятельности. Действует принцип «организация всегда права». Принятие решения в корпоративной организации строится по принципу большинства или старшинства. Борьба меньшинства за свое мнение нередко заканчивается его уходом из организации.

Противоположным корпоративному является индивидуалистский тип организации. Это тоже объединение людей, осуществляющих совместную деятельность, но объединение свободное, открытое и добровольное. Сама организация представляет собой совокупность или сообщество полуавтономных образований.

1. **Методы государственного регулирования предпринимательской деятельности.**

Закрепленный в Конституции РФ принцип свободы предпринимательства может быть ограничен законом в целях защиты основ конституционного строя, нравственности, безопасности, защиты жизни, здоровья, прав, интересов и свобод других лиц, обеспечения обороны страны и безопасности государства, защиты окружающей среды, охраны культурных ценностей, недопущения злоупотребления доминирующим положением на рынке и недобросовестной конкуренции. К числу таких ограничений относятся различные меры государственного регулирования предпринимательской деятельности.

Под государственным регулированием предпринимательской деятельности следует понимать деятельность государства в лице его органов, направленная на реализацию государственной политики в сфере осуществления предпринимательской деятельности.

Государственное регулирование предпринимательства необходимо как в целях обеспечения реализации публичных интересов общества и государства, так и для создания наилучших условий для развития предпринимательства.

Методы государственного регулирования предпринимательской деятельности можно разделить на две группы:

1. Прямые (административные) методы – средства непосредственного властного воздействия на поведение субъектов, осуществляющих предпринимательскую деятельность. К их числу относятся:

• государственный контроль (надзор) за деятельностью предпринимателей;

• государственная регистрация юридических лиц и индивидуальных предпринимателей;

• налогообложение;

• лицензирование отдельных видов предпринимательской деятельности;

• выдача предписаний антимонопольным органом и т. д.

2. Косвенные методы – экономические средства воздействия на предпринимательские отношения с помощью создания условий, влияющих на мотивацию поведения хозяйствующих субъектов. К ним относятся:

• прогнозирование и планирование;

• предоставление налоговых льгот;

• льготное кредитование;

• государственный (муниципальный) заказ и др.

1. **Инновационная деятельность: понятие и методы государственного регулирования.**

Государственная инновационная политика в промышленно развитых странах направлена на создание благоприятного экономического климата для осуществления инновационных процессов и является связующим звеном между сферой академической науки и задачами производства.

Основная часть инвестиций в научные исследования и опытно-конструкторские разработки осуществляется частными и, как правило, крупными компаниями. Последние служат опорным организационным звеном в проведении инновационной и научно-технической политики государства. Вместе с тем в развертывании ускорения НТП, в разработке и освоении нововведений большое значение приобрел мелкий исследовательский бизнес. Небольшие фирмы (5-30 человек) успешно выполняют функции как поиска и организации использования изобретений, так и самостоятельной разработки новой продукции и техники. Мелкое и среднее предпринимательство органически дополняет  деятельность крупных компаний, которые часто обходят многие изобретения и нововведения, связанные с повышенным  риском.

Крупным компаниям в рассматриваемом отношении присущи некоторые особенности, в том числе следующие. Прежде всего, надо отметить, что компания обычно представляет единое научно-производственное объединение (часто многоотраслевого характера), самостоятельно решающее инновационные проблемы, в том числе и комплексные научно-технические задачи (правда, в последнем случае компания подключается к системе целевого государственного финансирования). Далее, инновационная и внедренческая деятельность компании подвержена конкуренции и в этом смысле мало чем отличается от ее обычной хозяйственной деятельности.

Роль государства состоит в разработке стратегической научно-технической политики; создании и проведении в жизнь законодательства, прямо или косвенно связанного с ускорением НТП; законодательства, связанного с патентными правами; создании  законов о соблюдении качества продукции и защите прав потребителей, антимонопольного законодательства и пр.  А также - в финансировании значительной части НИОКР и в использовании разнообразных косвенных мер по стимулированию инноваций в предпринимательском секторе (путем целенаправленной налоговой и амортизационной политики и пр.). В ведущих капиталистических странах государство, как уже отмечалось, финансирует до половины и более затрат на НИОКР. А если доля ниже (например, в Японии - около 30%), то это компенсируется более значительными кредитными возможностями на льготных условиях.

Государство обычно финансирует и основную часть фундаментальных исследований, проводимых в государственных лабораториях и системе высшего образования, и многие долгосрочные проекты в сфере частного предпринимательства. Финансирование осуществляется в форме бюджетных ассигнований: либо заранее определенным научным учреждениям, либо под определенные проекты (так называемое программно-целевое контрактное финансирование).

Ускорению НТП способствуют высокий престиж и особая зарплата кадров. Так, в США средняя зарплата работников в сфере НИОКР в два раза выше средней зарплаты по стране (а их пенсионное обеспечение приближается к уровню зарплаты).

Существующая система организации и управления ускорением НТП характеризуется сочетанием общего стратегического руководства государства с большей гибкостью и приспособляемостью всех участников инновационного процесса к меняющимся условиям. Ключевая роль государства состоит именно в стратегическом планировании основных направлений НИОКР, во всесторонней поддержке наиболее выгодных для данной страны направлений развития науки и техники (в этом, скажем, кроются успехи Японии в микроэлектронике), а также тех сфер науки, которые в принципе не могут развиваться на рыночной основе. На уровне частного предпринимательства (и университетов) полностью действует принцип автономии самостоятельности в научно-технической и инновационной активности.

Важное значение имеют интернационализация ускорения НТП, международный обмен его результатами (в форме патентно-лицензионной торговли и др.). Некоторые страны, особенно Япония, в максимальной степени использовали этот канал для ускорения научно-технического развития в собственной стране.

На основе динамического развертывания ускорения НТП в экономике развитых стран происходят качественные структурно-инвестиционные изменения, базой которых служат инвестиционные решения на микроуровне, то есть на уровне частных (особенно крупных) компаний.

1. **Особенности национального менеджмента в развитых странах.**

Современные процессы глобализации экономики, расширения научных, экономических, производственных, образовательных и иных связей между странами приводят к тому, что методы менеджмента в разных странах становятся схожими. Принято считать, что менеджеры во всех странах думают и действуют примерно одинаково. Однако это не совсем так. Национальная специфика  все же существенно влияет на работу менеджеров в каждой конкретной стране. По оценкам специалистов, наиболее заметными национальными особенностями обладает японский менеджмент, а наиболее распространенными во всем мире принято считать принципы и методы американского менеджмента. Однако и японский менеджмент в настоящее время получает все большее распространение, например, в таких странах как Южная Корея, Тайвань, Сингапур, Гонконг, Таиланд. Управленческие школы США и Японии являются в настоящее время ведущими в мире и рассматриваются в других странах, в том числе и в России, как своеобразный эталон развития менеджмента. Сравним между собой особенности этих двух видов менеджмента, выделяя их сходства и различия. Между школами американского и японского менеджмента имеется определенное сходство: обе основное внимание уделяют постоянным инновациям, активизации человеческого фактора, расширению номенклатуры производимых товаров и услуг и т.п. Они ориентируются на разработку и реализацию долговременных стратегических планов развития предприятия. В чем же состоят различия этих двух видов менеджмента? В основе американской системы управления лежит принцип индивидуализма. Он возник в американском обществе еще в XVIII—XIX вв., когда в США прибывали сотни тысяч переселенцев. В процессе освоения новых территорий вырабатывались такие национальные черты характера, как инициативность и индивидуализм. В Японии же почти до конца XIX в. сохранялся феодализм, воспитавший в общественном сознании японцев традиционную установку на коллективизм  — принадлежность к определенной социальной группе. Не менее важной национальной чертой японцев является почитание семьи и предков. Эти особенности национального характера породили существенные различия в принципах и методах работы японских и американских менеджеров. В США основой эффективного управления является яркая личность менеджера, способная улучшить деятельность организации благодаря своим лидерским качествам. В Японии же менеджеры в большей степени ориентируются на коллективную работу и организацию в целом. Эти различия проявляются и в методах принятия решений. Американские менеджеры склонны принимать решения индивидуально, быстро и с большим риском. В Японии менеджеры предпочитают долго совещаться и взвешивать все за и против, прежде чем окончательно принять решение.

Одной из наиболее значительных особенностей японского менеджмента считается неписаный закон, называемый «пожизненным наймом работников». Его сущность состоит в том, что руководство любой компании считает персонал высшей ценностью организации и делает все возможное для сохранения своих работников (даже в кризисных ситуациях). В результате, сотрудники обычно работают всю жизнь на одном предприятии, при этом переход в другую организацию рассматривается как неэтичный поступок. Если сотрудники американских компаний работают в строгом соответствии с контрактом и исключительно в рамках своих функциональных обязанностей, то японские работники стараются не только хорошо выполнять свои должностные обязанности, но и делать еще что-то полезное для своей фирмы. Для американских менеджеров характерен стремительный «вертикальный» карьерный рост, а карьера японских специалистов и руководителей чаще носит плавный, «горизонтальный» характер. Например, менеджер среднего звена через каждые 4—5 лет перемещается в другие отделы фирмы, занимая там должности, равные своему прежнему статусу. В результате он становится профессионалом широкого профиля, знающим все особенности своей фирмы и способным решать любые проблемы. И лишь после этого он может рассчитывать на заметный карьерный рост. В Японии люди, достигшие пенсионного возраста, редко уходят на пенсию, они остаются работать на своей фирме на любых участках и должностях до тех пор, пока у них имеются силы.

Российский менеджмент находится на стадии развития. Он активно впитывает в себя преимущества различных систем управления. Наибольшее влияние на формирование принципов и методов работы российских менеджеров пока, по-видимому, оказывает американская модель. При этом российская система управления сохраняет свои национальные особенности, формируя модель, наиболее соответствующую геополитическому положению России, ее историческим корням и менталитету граждан.

1. **Проектирование организационных структур управления: методы, этапы, реализация**

**проектов.** [Структура](http://bmanager.ru/tag/%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0) управления – это совокупность подразделений и звеньев в управлении и их взаимосвязи.

Организационная структура управления (ОСУ) является результатом формализации разделения труда.

Процесс проектирования организационной структуры можно организовать по трем крупным стадиям:

1. Предпроектный или анамнестический – установление самого факта существования проблемы, в соответствии с которой должно быть предпринято проектирование:
2. Проектный этап – детальное описание организационной структуры управления, подлежащей проектированию:
3. Этап реализации:

Методы проектирования структур сочетают в себе как технологические, экономические, информационные, административно-организационные взаимодействия, которые поддаются непосредственному анализу и рациональному проектированию, так и социально-психологические характеристики и связи.

Специфика проблемы проектирования организационной структуры управления состоит в том, что она не может быть адекватно представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по чётко сформулированному, однозначному, математически выраженному критерию оптимальности.

Процесс организационного проектирования состоит в последовательности приближения к модели рациональной структуры управления, в котором методы проектирования играют вспомогательную роль при рассмотрении, оценки и принятия к практической реализации наиболее эффективных вариантов организационных решений.

Существуют взаимодополняющие методы:

* Метод аналогий состоит в применении организационных форм и механизмов управления, по отношению к проектируемой организации.
* Экспертно-аналитический метод состоит в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов, с привлечением её руководителей и других работников для того, чтобы выявить специфические особенности, проблемы.
* Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы:
	1. Разработка системы (дерева) целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов;
	2. Экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений исходя из взаимосвязей их целей и т.п.;
	3. Составление карт прав и ответственности за [достижение](http://bmanager.ru/tag/%D0%B4%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5) целей для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности.
* Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Можно назвать несколько основных типов организационных моделей:
	1. математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур;
	2. графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые;
	3. натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях;
	4. математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур.

Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов.

Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учётом двух направлений оценки её функционирования:

* по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации;
* по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию организации и результатам.

Принципиальное значение для оценки эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определения уровня эффективности, который принимается за нормативный.

Проект ОСУ состоит из:

1. Аналитическая записка и проектное задание.
2. Структурная схема ОСУ (ясно видны уровни и связи подчинения).
3. Схема информационных связей.
4. Штатное расписание (перечни должностей, категорий, окладов и кол-ва по подразделениям).
5. Положения в каждом подразделении и должностные инструкции.
6. Обоснование эффективности проекта.
7. План мероприятий по реализации проекта.
8. Внедрение (приказ и т.п.).
9. **Кризисы в развитии организаций.**

Кризис в широком смысле слова -  смена повышательной тенденции  к  понижательной.

Кризис в развитии организации - финансово-экономическое состояние  характеризуется  повышенным риском  банкротства, слабой конкурентной позицией, финансовой неустойчивостью предприятия.

По непосредственным причинам возникновения кризисы разделяются на природные, общественные, экологические.

Первые вызваны природными условиями жизни и деятельности человека, вторые – общественными отношениями во всех видах их проявления. Экологические кризисы возникают при изменении природных условий, вызванных деятельностью человека.

Кроме того, кризисы могут быть предсказуемыми и неожиданными, явными и латентными, глубокими и легкими.

Кризисное состояние предприятия  характеризуется:

* дефицитом денежных средств и низкой платежеспособностью
* недостаточное удовлетворение интересов собственников
* снижение финансовой независимости  предприятия

Фазы кризиса:

1. снижение рентабельности и объема продаж (кризис в широком смысле) итог-снижение источников финансирования и резервирования решения- изменения в стратегии; изменение оперативного управления- сократить издержки;
2. убыточность производства  следствие- сокращение резервных фондов, если таковых нет, то переход в следующую  фазу; решение- в обл. страт. упр. – через реструктуризацию управления.
3. истощение или отсутствие резервов- режим сокращенного воспроизводства, оборотные средства покрывают убытки, меры- поиск средств для реструктуризации предприятия, если нет –след.фаза
4. неплатежеспособность, нет денег финансировать даже  сокращенное воспроизводство и возникает угроза банкротства, необходимы экстренные меры

Кризисы могут возникать и в самих процессах функционирования, а не только в качестве результата противоречия развития и функционирования. Например, это могут быть расхождения между технологиями и условиями их применения, между квалификацией персонала и уровнем техники.

 Кризис может также предоставить новые возможности развития организации. Выразится это, прежде всего, в общем ослаблении всех участников делового оборота (при макрокризисе), что отразится в ослаблении конкурентной борьбы, в необходимости срочного введения инноваций в деятельность компании, которые позволят перейти на новый качественный уровень деятельности организации, в возникновении в следствие кризиса принципиально новых направлений.

**25. Содержание антикризисного управления.**

Главное отличие реструктуризации предприятий от других способов преодоления неплатежеспособности и нерентабельности заключается в том, что антикризисное управление преодолевающими убыточность ком­паниями реализуется посредством разработки и осуществления ком­плексных программ реструктуризации. Такое программно-целевое анти­кризисное управление обретает четко выраженное единство задач и спо­собов достижения заданных ориентиров, увязку намеченных рубежей с предполагаемыми ресурсами.

Важнейшая цель антикризисной программы - устойчивость работы предприятия, что проявляется не только в достижении требуемых показа­телей платежеспособности и доходности, но и в поддержании их уровня, предотвращающего повторный кризис.

При разработке и реализации антикризисных программ важно обра­щать внимание на повышение их эффективности, т.е. лучшее использова­ние выделяемых ресурсов. Критерий эффективности - отношение прира­щения чистого дохода предприятия, получаемого за счет инвестирования программы, к объему инвестиций. Показателем эффективности может служить также срок окупаемости вложений.

Поскольку научных и практических разработок антикризисных про­грамм компаний недостаточно, приходится ориентировать­ся на общие положения методологии программно-целевого управления, методику формирования целевых федеральных программ, а также опыт реструктуризации промышленных предприятий. В то же время при опре­делении структуры программы, включаемых в нее мероприятий, показа­телей, ресурсных источников и способов управления ее разработкой и реализацией необходимо иметь в виду специфику отрасли.

Формированию антикризисной программы должен предшествовать обстоятельный анализ финансово-хозяйственной деятельности предпри­ятия, его активов и пассивов, дебиторской и кредиторской задолженно­сти, обеспеченности собственными средствами, существующих и воз­можных заказов, спроса и цен на продукцию и услуги.

Анализ, дополняемый прогнозированием перспективы, помогает так­же определить структуру, объемы и источники ресурсов, необходимых для устранения убыточности. Чтобы получить более обширные данные о ресурсных потребностях программы и источниках их удовлетворения, требуется разработка мероприятий, ведущих к достижению поставленных целей.

Традиционно в комплексных социально-экономических программах на первом месте были мероприятия в области производства, в настоящее же время не менее важная роль принадлежит сфере обращения. Имеются в виду необходимость воздействия на спрос, сбыт, повышение конкурен­тоспособности продукции, поиск новых сегментов рынка.

Поэтому в антикризисных программах целесообразен раздел по мар­кетингу, формируемый на основе изучения рынка, анализа динамики спроса и конъюнктуры в тех секторах рынка, где фирма способна пред­ложить свой товар. Вместе с тем важны меры, касающиеся изменения объемов производства, ценообразования, повышения эффективности функционирования предприятия, развития рекламного дела, оказания сервисных услуг заказчикам и потребителям.

Большое значение имеет преобразование форм управления компанией в процессе ее реструктуризации. Нередко это выдвигается на первое место, исходя из того, что основная причина кризиса производ­ства - несовершенство управления, неприспособленность его к рыночным условиям хозяйствования.

Рассмотрены только некоторые методологические подходы к пре­одолению спада производства, его неплатежеспособности и убыточности для практического же использования такого эффективного инструменте антикризисного управления, как программы реструктуризации и финансового оздоровление предпри­ятий требуются научные исследования. В первую очередь необходим; типовая методика формирования программ реструктуризации убыточных предприятий в различных отраслях экономики.

Обобщение и осмысление специфических моделей поведения предприятий в кризисных условиях позволяет сформулировать сле­дующие выводы:

* попадание в кризисную фазу неизбежно заставляет руководи­телей применять антикризисные меры управления;
* антикризисное поведение предприятий зачастую противопо­ложно тем действиям, которые эффективны в условиях экономичес­кого роста или стабилизации экономики;
* в промышленности стихийно формируются различные анти­кризисные модели деятельности предприятий. Необходимо их изу­чить, признать и сознательно использовать на практике.

**26. Методы принятия управленческих решений.**

Управленческое решение - это взвешенный шаг, результатом которого являются осуществление действия для достижения цели организации или воздержание от него. Оно является неотъемлемой частью деятельности менеджера. Данное понятие рассматривается как: фиксированный управленческий акт, постановление, приказ и т. д.; процесс разработки и реализации решения по разрешению проблемы; выбор альтернативы при решении проблемы.

Объектом управленческого решения, как правило, являются проблемы, связанные с разрешением теоретических и практических вопросов.

Требования, предъявляемые к управленческим решениям:

- всесторонняя обоснованность решений (наличие потребности и возможностей ее удовлетворения);

- правомерность (соответствие принимаемого решения законодательству);

- непротиворечивость (вновь принимаемые решения не должны противоречить уже существующим и дублировать их);

- своевременность;

- обеспеченность ресурсами;

- ясность и лаконичность (недопустимость двойственного толкования решений и излишнего красноречия).

Классификация управленческих решений.

1. По степени влияния на будущее организации:

- стратегические - определяют общие направления развития организации и его долгосрочные цели;

- тактические (конкретные методы достижения первых).

2. По масштабам:

- глобальные - охватывают всю организацию в целом;

- локальные - затрагивают некоторые стороны деятельности предприятия.

3. По продолжительности периода реализации:

- долгосрочные (более пяти лет);

- среднесрочные (от одного года до пяти лет);

- краткосрочные (менее одного года).

4. По направленности воздействия: внешние, внутренние.

5. По обязательности выполнения:

- директивные - принимаются высшим руководством и являются обязательными для исполнения;

- рекомендательные - принимаются совещательными органами и не являются обязательными для исполнения;

- ориентирующие - определяют единое направление деятельности подсистем организации.

6. По функциональному назначению:

- регулирующие - определяют метод выполнения действий;

- координирующие - концентрируют усилия вокруг проблемы;

- контролирующие - направлены на оценку результатов.

7. По широте охвата:

- общие - распространяются на всю компанию в целом;

- специальные - рассматривают отдельные вопросы.

8. По степени запрограммированности:

- запрограммированные - принимаются в стандартных ситуациях, не требуют особого творческого напряжения;

- незапрограммированные - принимаются в новых необычных условиях.

9. По сфере реализации: научные и маркетинговые исследования, производство, реализация товаров (услуг), работа по кадрам и т. д.

10. По способам принятия:

- интуитивные - принимаются руководителем на основе его способности предвидеть результаты;

- адаптивные - принимаются руководителем в соответствии с его профессиональными и личными знаниям, жизненным опытом;

- рациональные - опираются на научный анализ проблемы.

**27. Содержательные теории трудовой мотивации.**

ДВА УРОВНЯ МОТИВАЦИИ:

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

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

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

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

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

**Мотивационная теория ожидания**

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

Какие усилия затрачу, и что за это получу. Достаточная мотивация к труду требует уверенности работника в том, что выбранный им тип поведения действительно приведет к получению ценного в его глазах вознаграждения. Менеджер обязан создать и укрепить указанную уверенность, учитывать ожидания работника. Теория ожидания часто ассоциируется с работами Виктора Врума, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели.

**Мотивационная теория справедливости** Справедливость - корень прав - субъективно понимаемую правильность, правильность для меня или для нас. Объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости. ***Теория справедливости***: - люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В резул. н-мо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Люди могут восстановить чувство справедливости, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. В некоторых организациях пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда за счет сохранения сумм выплат в тайне.

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

Способы формирования группового сознания:

1.Вера в цель.

2.Доверие членов друг к другу.

3.Оптимальный стиль руководства.

4.Участие в управлении.

**28. Процессуальные теории трудовой мотивации.**

**Процессуальные теории мотивации**

- учения, основанные на поведении людей с учетом их восприятия и познания действительности. П.т.м. концентрируют внимание на "выборе поведения, способного привести к желаемым результатам". Они исходят из того, что индивиды оценивают различные виды поведения через полученные трудовые результаты, которые можно измерить. К П.т.м. относятся теории ожидания, справедливости, подкрепления (оперантного обуславливания), человеческих отношений, модель выбора риска. Истоком теории ожидания являются исследования Курта Левина и его школы. Эта теория включает три главные переменные: ожидание, инструментальность и валентность. Мотивация выступает как актуальный процесс, который направляет и побуждает целенаправленное поведение. Из различных "средств" для достижения цели всегда выбирается то, которое обладает большей привлекательностью. Привлекательность и определяет валентность. Развивая теорию ожидания, Виктор X. Врумм представил мотивацию как произведение трех переменных: ожидания того, что усилия дадут желаемые результаты; ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение и ожидаемой ценности вознаграждения. Если значение любого из трех переменных, важных для мотивации факторов мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда. При реализации теории ожидания на практике важно в целях повышения эффективности мотивации до начала работы объяснить работнику жесткую зависимость между достигнутыми результатами и вознаграждением, а также формировать высокий уровень ожидаемых результатов. Д. Аткинсон (модель выбора риска) вводит еще одну переменную - достижения успеха. Модель Д. Аткинсона введена для предсказания выбора альтернативного действия. Модель рискового выбора Д. Аткинсона больше направлена на описание и предсказание мотивационного процесса. Но исследователей интересует только произведение указанных переменных в конкретной ситуации и им все равно - какая валентность больше: валентность заработной платы или валентность продвижения по службе. Синтетическую модель мотивации, предусматривающую элементы ранее рассмотренных теорий мотивации, разработали Лайман Портер и Эдвард Лоулер. Согласно их теории мотивация есть функция потребностей, ожидания и справедливости вознаграждения. Результативность труда зависит от оценки ценности вознаграждения; оценки вероятности связи "усилие-вознаграждение"; приложенных усилий, от характерных особенностей и потенциальных возможностей работника и самооценки своей роли. Самый важный вывод этой теории состоит в том, что результативный труд всегда ведет к удовлетворению работника. Ожидание в соответствии с П.т.м. повтор отражает представление человека о том, в какой мере его действия приведут к определенным результатам. Ожидание оказывает сильное влияние на поведение человека в организации, т.к., базируясь на нем, он определяет для себя то, насколько он должен стараться, сколько усилий он должен затратить для исполнения работы. Валентность - отражает то, в какой степени для человека важен каждый конкретный результат, т.е. валентность как бы отражает приоритеты для человека тех или иных результатов. П.т.м. посвящены процессу мотивации, предсказанию результатов мотивационного процесса.

**29. Понятие и элементы трудовой мотивации.**

Цель и сущность трудовой мотивации.

СТИМУЛ - внешний раздражитель, склоняющий к действию. МОТИВ - внутренняя психологическая причина, определяющая выбор направленности поведения, скрытая психологическая пружина, которая тормозит или раскручивает поведение человека. МОТИВАЦИЯ:

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

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

Существуют ДВА СПОСОБА МОТИВАЦИИ:

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

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

ДВА УРОВНЯ МОТИВАЦИИ:

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

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

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

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

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

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов.

Первый — возникновение потребностей. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Он решает предпринять какие-то действия.

Второй этап — поиск путей обеспечение потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.

Третий этап — определение целей (направлений) действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно сделать, обеспечить потребность. Здесь выявляется, что нужно получить, чтобы устранить потребность, чтобы получить то, что желательно, в какой мере можно добиться того, что необходимо и то, что реально получить, способно устранить потребность.

Четвертый этап — реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности. Поскольку процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей.

Пятый этап — получение вознаграждения за реализацию действия. Проделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат.

Шестой этап — ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Очень непросто выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека в конкретных условиях. Знание логики процесса мотивации не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом. Здесь немаловажным фактором является не очевидность мотивов. Можно догадываться, какие мотивы преобладают, но в конкретном виде их вычленить достаточно трудно.

**30. Методология, организация и технология разработки управленческих решений.**

Управленческое решение - это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в субъекте управления.

Методы - это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема.

1. Декомпозиция - Представление сложной проблемы, как совокупности простых вопросов;
2. Диагностика - Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь, используется при ограниченных ресурсах;
3. Экспертные оценки - Формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются;
4. Метод Делфи - Экспертам, которые не знают друг друга даются допросы, связанные с решением проблемы, мнение меньшинства экспертов доводится до мнения большинства. Большинство должно
либо согласиться с этим решением, либо его опровергнуть. Если большинство несогласие, то их аргументы передаются меньшинству и там анализируются. Этот процесс повторяется до тех пор, пока все эксперты не придут к одному мнению, либо перейдут к тому, что выделятся группы, которые не меняют своего решения. Этот метод используется для достижения эффективности;
5. Метод неспециалиста - Вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях;
6. Линейное программирование;
7. Имитационное моделирование;
8. Метод теории вероятности;
9. Метод Теории игр - Задачи решаются в условиях полной неопределенности;
10. Метод аналогий - Поиск возможных решений проблем на основе заимствования из других объектов управления.

Методология управленческого решения представляет собой логическую организацию деятельности по разработке управленческого решения, включающую формулирование цел» управления, выбор методов разработки решений, критериев оценки вариантов, составление логических схем выполнения операций.

Методы разработки управленческих решений включают в себя способы и приемы выполнения операций, необходимых в разработке управленческих решений. К ним относятся способы анализа, обработки информации, выбора вариантов действий и пр.

Организация разработки управленческого решения предполагает упорядочение деятельности отдельных подразделений и отдельных работников в процессе разработки решения Организация осуществляется посредством регламентов, нормативов, организационных требований.

**31. Основных средства организации: понятие, состав и структура .**

Для осуществления производственно – хозяйственной деятельности предприятия должны располагать основным и оборотным капиталом, которые различаются по их функциям в процессе производства и характеру участия в образовании стоимости товара. Различны также процессы их потребления и возобновления.

Основной капитал – здания, сооружения, оборудование – служат в течение ряда периодов производства, сохраняя свою натуральную форму. Оборотный капитал используется целиком в течение одного производственного цикла, не сохраняя своей самостоятельной потребительской формы и для каждого нового цикла производства их необходимо заменять новыми.

В условиях национальной экономики основной и оборотный капитал выступают в форме производственных фондов, которые в зависимости от характера участия в производственном процессе и перенесения стоимости на готовую продукцию подразделяются на основные и оборотные средства.

Основные средства (основные фонды) по назначению подразделяются на используемые в предпринимательской деятельности (производственные) и неиспользуемые в предпринимательской деятельности (непроизводственные). К основным средствам, используемым в предпринимательской деятельности (основным производственным фондам), относятся средства труда, которые, сохраняя свою натуральную форму, многократно участвуют в производственном процессе и постепенно, по мере износа переносят свою стоимость на себестоимость готовой продукции (работ, услуг), произведенной с их участием. К средствам, не используемым в предпринимательской деятельности, относятся объекты непроизводственного назначения, обслуживающие культурно – бытовую сферу работников предприятия и числящиеся на его балансе. В состав непроизводственных фондов относятся поликлиники, профилактории, оздоровительные лагеря, детские дошкольные учреждения и др.

Основные средства в зависимости от назначения и роли в процессе производства классифицируются по группам.

Классификация основных средств

|  |  |
| --- | --- |
| НАИМЕНОВАНИЕ ГРУПП ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ | ХАРАКТЕРИСТИКА ГРУППЫ |
| 1. ЗДАНИЯ | Строительные объекты производственного назначения (здания цехов, складов и др.) |
| 2. СООРУЖЕНИЯ | Объекты, обслуживающие производство (водопроводные, гидротехнические, канализационные сооружения и др.) |
| 3. ПЕРЕДАТОЧНЫЕ УСТРОЙСТВА | Устройства для передачи энергии, жидких и газообразных веществ (электросети, теплосети, газовые сети и др.) |
| 4. МАШИНЫ И ОБОРУДОВАНИЕСиловые машины и оборудованиеРабочие машины и оборудованиеИзмерительные и регулирующие приборы и устройстваВычислительная техника, оргтехникаПрочие машины и оборудование | Объекты, вырабатывающие или преобразующие энергию Объекты, применяемые непосредственно для изготовления продукции Аппаратура для измерения, регулирования и контроляОборудование автоматизированных систем управления, вычислительных центров и др.Объекты, не вошедшие в указанные группы |
| 5. ТРАНСПОРТНЫЕ СРЕДСТВА | Производственный транспорт (электропогрузчики, электрокары, автобусы и др.) |
| 6. ИНСТРУМЕНТ | Инструмент, приспособления общего назначения стоимостью более законодательно установленного минимума со сроком службы не менее одного года |
| 7. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ИНВЕНТАРЬ И ПРИНАДЛЕЖНОСТИ | Предметы, облегчающие выполнение операций или служащие для хранения материалов (верстаки, стеллажи, баки и др.) |
| 8.ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ иНВЕНТАРЬ | Предметы офисного и хозяйственного назначения  |
| 9. ПРОЧИЕ ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА | Объекты, не вошедшие в указанные группы |

**32. Амортизация основных фондов: сущность, показатели, методы начисления.**

С целью экономического возмещения физического и морального износа основных фондов на предприятии осуществляет процесс амортизации Это процесс переноса стоимости основных производственных фондов на себестоимость изготавливаемой продукции

Амортизационные отчисления и их сумма определяется нормой амортизации

**Норма амортизации** - это установленный процент погашения стоимости основных фондов исчисляемых от балансовой стоимости «Единые» нормы амортизационного отчисления на полное восстановление основных фондов:

1. введены новые нормы амортизации;
2. отменены амортизационные отчисления на амортизацию;
3. начисление амортизации по активной части основных фондов производится только в период срока службы;
4. амортизационные отчисления остаются в распоряжении предприятия;
5. введено понятие ускоренной амортизации (полное перенесение стоимости основных средств на изделия производства в более короткие сроки)

В 1992 г дополнительно: амортизация начисляется ещеи с нематериальных активов.

Нормы по нематериальным активам устанавливаются на предприятии исходя из срока полезного использования данного актива в течении ряда лет

Нематериальные активы - торговая мерка, торгового знака права привилегии программные продукты, системные обработки данных, право пользования земельным участком

С 1867 г был изменен порядок амортизации, что упрощает учет основных средств

МЕТОДИКА НАЧИСЛЕНИЯ амортизации включает 4 этапа:

1. группировка действенных основных фондов по категории и
группам на начало года (не входят средства уже перенесенные
на издержки производства)
2. определяется по группам среднегодовая стоимость основных
фондов с учетом ввода и вывода.
3. Расчисляется сумма амортизационного отчисления по каждой
группе и объекту амортизации
4. Определение общего размера амортизационного отчисления
на год путем суммирования.

**33. Анализ эффективности использования основных фондов фирмы.**

ОФ представляют собой совокупность производственных материально - вещественных ценностей, функционирующих в течение длительного периода времени. ОФ в промышленности , в сфере материального производства называют основными производственными фондами. Они участвуют в процессе производства длительное время, сохраняя свою

К первой группе относятся показатели экстенсивного, интенсивного и интегрального использования оборудования, коэффициент сменности работы оборудования, коэффициент загрузки оборудования.

Ко второй группе относятся коэффициенты интенсивности использования ОФ, отражающие уровень их использования по мощности, и коэффициент интенсивности использования оборудования.

К третьей группе показателей относятся: коэффициент интегрального использования оборудования производственной мощности, а так же показатели фондоотдачи.

Важным показателем, характеризующими степень обновления и выбытия, они показывают , насколько интенсивно происходит обновление ОФ сравнению с выбытием. Данные за последние годы свидетельствуют о том, что в связи с резким снижением объемом капитальных вложений и вводом ОФ наблюдается и резкое снижение коэффициента обновления ОФ, что вместе с тем не позволяет ликвидировать устаревшие фонды, поскольку они не могут находиться в эксплуатации и выполнять определенный объем работ (при соответствующей их поддержке). Все это сказывается на коэффициенте выбытия.

**34. Оборотные средства фирмы: общая характеристика, состав и структура.**

Оборотные средства - денежные средства предприятия, предназначены для образования оборотных фондов обращения. По сферам оборота оборотные средства делятся на: оборотные фонды и фонды обращения

Д-деньги, ПЗ- производственные запасы, П-производства, ГП-готовая продукция.

По элементам оборотные средства на:

1. производственные запасы (сырье, топливо, тара)
2. незавершенные производства и полуфабрикаты собственного производства
3. расходы будущих периодов
4. готовая продукция на складах
5. продукция отгруженная, но неоплаченная
6. средства в расчетах
7. денежные средства в кассе и на счетах в банке

Сумма 1, 2, 3-оборотные фонды; 4,5,6,7-фонды обращения.

 Независимое производство - предмет неоконченное изготовление Расход будущих периодов

По обхвату нормированием: нормированные и ненормированные. По источникам формирования: собственные и заемные

Структура оборотных средств.

Под ней понимается соотношение отдельных элементов с общей суммы оборотных средств на предприятии. Структура может быть различной для различных отраслей и сфер

Показатели эффективности использования оборотных средств: Обобщающие показатели:

* коэффициент оборачиваемости оборотных средств (сколько оборотов)


Где: Qp – это объем реализованной продукции в оптовых ценах организации без учета НДС; Фоб.ср.– средний остаток оборотных средств, найденный за исследуемый период.

Д - длительность одного оборота (в днях) Д = Т / Кое, где Т - количество дней в году, К06 - количество оборотов

* коэффициент загрузки дает представление о затратах оборотных
средств в обороте Коэффициент загрузки = трудоемкость изготовления всех изделий на данном виде оборудования / фонд времени его работы.

Этот показатель дает представление о затратах оборотных средств дня чем он меньше тем эффективнее используются оборотные средства Честные показатели

* материалоемкость (чем ниже тем эффективнее используется)

материалоотдача.

**35. Инвестиции фирмы: виды, структура, общая характеристика.**

Вложения финансовых средств в различные виды экономической деятельности с целью сохранения и увеличения капитала. Различают реальные (или капитальные) и финансовые (портфельные) инвестиции

Реальные инвестиции – это вложения средств в физический капитал предприятий, например, в создание новых основных фондов, реконструкцию старых фондов или их техническое перевооружение.

Финансовые инвестиции – это вложения в покупку акций, ценных бумаг и использование иных финансовых инструментов с целью увеличения финансового капитала инвестора.

Все инвестиционные потребности предприятия можно подразделить на три группы:

1. Прямые инвестиции
2. сопутствующие инвестиции
3. Инвестирование выполнения НИР

Прямые инвестиции непосредственно необходимы для реализации инвестиционного проекта. К ним относятся инвестиции в основные средства (материальные и не материальные активы) и оборотные средства.

Инвестиции в основные средства включают:

* Приобретение (или изготовление) нового оборудования, включая затраты на его доставку, установку и пуск.
* Модернизация действующего оборудования.
* Строительство и реконструкция зданий и сооружений.
* Технологические устройства, обеспечивающие работу оборудования
* Новая технологическая оснастка и модернизация имеющегося оборудования

Инвестиции в оборотные средства предполагают обеспечение:

* Новых и дополнительных запасов основных и вспомогательных материалов
* Новых и дополнительных запасов готовой продукции
* Увеличение счетов дебиторов

Необходимость подобных инвестиций заключается в том что пи увеличении объема производства товаров как правило автоматически должны быть увеличены товарно-материальные запасы сырья комплектующих элементов итоговой продукции. Кроме того по причине увеличения объёма производства и продаж увеличивается дебиторская задолженность предприятия. Все это – активные статьи баланса и положительное приравнение этих статей должно быть финансировано дополнительными источниками.

Инвестиции в нематериальные активы чаще всего связаны с приобретением новой технологии (патента или лицензии) и торговой марки.

Сопутствующими инвестициями являются вложения в объекты, связанные территориально и функционально с прямым объектом:

* Вложения в объекты, непосредственно технологически не связанные с обеспечением нормальной эксплуатации (подъездные пути, линии электропередачи, канализации и т.п.)
* Вложения непроизводственного характера, например инвестиции в охрану окружающей среды, социальную инфраструктуру.

Инвестиции в НИР обеспечивают и сопровождают проект. Это прежде всего материальные средства (оборудование, стенды, ПК ЭВМ, разнообразные приборы), необходимые для проведения предпроектных исследований, а так же оборотные средства необходимые например для обеспечения текущей деятельности НИИ или вуза по заказу предприятия.

Общий объем инвестиций – это сумма всех инвестиционных затрат прямых инвестиций, сопутствующих инвестиций, инвестиций в НИР.

**36. Источники финансирования инвестиционной деятельности предприятий.**

Принципиально все источники финансовых ресурсов предприятия можно представить в виде следующей последовательности:

* Собственные финансовые ресурсы и внутрихозяйственные резервы
* Заемные финансовые средства
* Привлеченные финансовые средства полученные от продажи акций, паевых и иных взносов членов трудовых коллективов, граждан, юридических лиц
* Денежные средства централизуемые объединениями предприятий
* Средства внебюджетных фондов
* Средства государственного бюджета
* Средства иностранных инвесторов

Все предоставляемые в распоряжение инвестиционного проекта средства обладают стоимостью т.к. использование всех финансовых ресурсов надо платить вне зависимости от источника их получения. Плата за использование финансовых ресурсов производится лицу, предоставившему эти средства – инвестору в виде дивидендов для собственника предприятия (акционера) процентных отчислений для кредитора, который предоставил денежные ресурсы на определенное время.

Учет и анализ платы за пользование финансовыми ресурсами являются одним из основных при оценке экономической эффективности капитальных вложений.

Различия между собственными и заемными средствами. Основное отличие между собственными и заемными финансовыми ресурсами заключается в том что процентные платежи вычитаются до налогов т.е. включаются в валовые издержки в то время как дивиденды выплачиваются из прибыли.

Кредитное финансирование более выгодно для предприятия чем финансирование с помощью собственных финансовых средств. В то же время кредитное финансирование для предприятия является более рисковым так как проценты за кредит и основную часть долга ему нужно возвращать в любых условиях вне зависимости от успеха деятельности предприятия. Ясно что для инвестора такая форма вложения денег является менее рисковой поскольку он в соответствии с законодательством в крайнем случае может получить свои деньги через суд.

**37. Системы оплаты труда и их характеристика.**

Тарифная система представляет собой совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется регулирование заработной платы различных категорий персонала. Составными элементами тарифной системы, являются тарифные ставки, квалификационные разряды, должностные оклады, квалификационные категории.

Тарифная ставка - это выраженный в денежной форме размер оплаты труда рабочего за единицу рабочего времени

Квалификационный разряд характеризует уровень достигнутой квалификации рабочего и определяется на основе Единого тарифного квалификационного справочника работ и профессий рабочих (FTKC).

 ЕТКС - это систематизированный перечень работ и профессий рабочих, имеющихся в народном хозяйстве страны. В ЕТКС указано число квалификационных разрядов по каждой профессии и разработаны квалификационные характеристики, состоящие из трех разделов:

1. характеристика работ - дается краткое описание работы, которую должен выполнять рабочий данного разряда
2. должен знать - приводится описание минимума теоретических и
практических знаний рабочего, необходимых для выполнения данных работ
3. примеры работ - помещаются перечень наиболее характерных работ

Должностной оклад - am выраженный в денежной форме размер оплаты трудя служащего за выполнение закрепленных за ним функциональных обязанностей

Квалификационные категории характеризуют уровень квалификации, достигнутый управленческим персоналом, и определяется на основе Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих Госкомтруда (КСДС)

КСДС является исходным документом для разработки нескольких регламентирующих документов: штатное расписания, положений о подразделениях и должностных инструкций (1 должностные обязанности — указываются основные функции и задачи работника данной должности; 2 должен знать - перечисляются нормативные документы правительства; 3 квалификационные требования - устанавливаются требования по уровню образования, стажу работы по должности )

(Тарифные ставки, квалификационные разряды, ЕТКС -для рабочих; должностные оклады, квалификационные категории, КСДС — для служащих).

**38. Производительность труда на фирме: понятие, показатели.**

**Производительность труда** характеризует эффективность, результативность затрат труда и определяется количеством предприятии, произведенной в едином рабочем времени, либо затратами труда на единицу производимой продукции или выполненных работ Производительность живого труда определяется затратами рабочего времени в каждом отдельном производстве, а производительность общественного (совокупного) труда - затратами живого и общественного труда

**На предприятии производительность труда определяется как** эффективность затрат только живого труда и рассчитывается через показатели выработки и трудоемкости продукции, между которыми имеется обратно-пропорциональная зависимость выработка — это количество продукции, производимой в единицу рабочего времени пиво приходящийся на одного средне-списочного работника или рабочего за определенный период (час, смена, месяц и т д) она рассчитывается как отношение объема произведенной продукции к затратам рабочего времени на производство этой продукции или к среднесписочной численности работников либо рабочих:

8ч = ОП/Т или В = ОП/ч

Аналогично определяется часовая (Вч) и дневная (Вдн) выработка одного рабочего:

Вч = ОП мес /Тчас; Вдн = ОПмесЯдн где ОПмес - объем продукции за месяц (квартал, год) Тчас; Тдн Количество человеком часов, человеком дней отработанного всеми рабочего за месяц

При расчете часовой выработки в состав отработанных часов человеком часов не включающих внутрисменные простои.

При расчете дневной не включающие дневные простои и невыходы Объем производимой продукции выражен в натуральных стоимостных и трудовых единицах измерения.

**39. Себестоимость продукции (работ, услуг): понятие и методы группировки.**

Хозяйственно-производственная деятельность на любом предприятии связана с потреблением сырья, материалов, топлива, энергии, с выплатой заработной платы, отчислением платежей на социальное и пенсионное страхование работников, начислением амортизации, а также с рядом других необходимых затрат. Посредством процесса обращения эти затраты постоянно возмещаются из выручки предприятия от реализации продукции (работ, услуг) , что обеспечивает непрерывность производственного процесса. Для подсчета суммы всех расходов предприятия их приводят к единому показателю, представляя для этого в денежном выражении. Таким показателем и является себестоимость.

В соответствии с п. 1 Положения о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг) , включаемых в себестоимость, и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 5 августа 1992 года “552 (далее – Положение о составе затрат) , себестоимость продукции (работ, услуг) представляет собой стоимостную оценку используемых в процессе производства продукции (работ, услуг) природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов, а также других затрат на ее производство и реализацию.

Но, помимо затрат, прямо или косвенно обусловленных процессом производства, предприятие несет и непосредственные затраты, которые не связаны с выпуском продукции (работ, услуг) и в себестоимость, как правило, не включаются.

 Классификация (группировка) затрат

Для планирования, учета и анализа производственные затраты предприятия объединяются в однородные группы по многим признакам.

1. По видам расходов. Группировка по видам расходов является в экономике общепринятой и включает в себя две классификации: по экономическим элементам затрат и по калькуляционным статьям расходов.

Первая из них (по экономическим элементам) применяется при формировании себестоимости на предприятии в целом и включает в себя пять основных групп расходов: - материальные затраты; - затраты на оплату труда; - отчисления на социальные нужды; - амортизация основных фондов; -прочие затраты.

Вторая группа затрат (по калькуляционным статьям) используется при составлении калькуляций (расчет себестоимости единицы продукции), позволяющих определить, во что обходится предприятию единица каждого вида продукции, себестоимость отдельных видов работ и услуг. Необходимость данной классификации вызвана тем, что расчет себестоимости по вышеприведенным элементам затрат не позволяет учесть, где и в связи с чем произведены затраты, а также их характер. В то же время определение затрат по калькуляции как способ их группировки относительно конкретной единицы продукции позволяет отследить каждую составляющую себестоимости продукции (работ, услуг) на любом уровне.

По статьям расходов затраты группируются в зависимости от места и цели (назначения) их возникновения и относятся на каждый вид изделия прямым или косвенным методом. Эта классификация специфична для каждой отрасли промышленности, поэтому состав расходов в каждой отрасли различен. Как правило, по статьям расходов выделяются: а) сырье и материалы; б) топливо и энергия; в) основная и дополнительная заработная плата производственных рабочих; г) отчисления на социальное страхование; д) расходы на подготовку и освоение производства; е) расходы на содержание и эксплуатацию оборудования; ж) цеховые расходы; з) общезаводские расходы; и) прочие производственные расходы; к) внепроизводственные расходы и т.д.

2. По характеру участия в создании продукции (работ, услуг) Выделяют основные расходы, непосредственно связанные с процессом изготовления продукции, в частности, затраты сырья, основных материалов и комплектующих, топлива и энергии, заработную плату производственных рабочих и т.д.

3. По изменяемости в зависимости от объемов производства. Затраты, которые изменяются (увеличиваются или сокращаются) пропорционально изменению объема продукции, называют условно-переменными. Затраты, которые остаются неизменными, и величина их не связана с ростом сокращения выработки продукции, называют условно-постоянными.

4. По способу отнесения на производство. Очень часто при калькулировании себестоимости продукции невозможно точно определить, в какой степени те или иные затраты могут быть отнесены на тот или другой вид продукции.

**40. Производственная программа предприятия: понятие, показатели, оценка выполнения.**

Ведущий раздел перспективного и текущего планов предприятия. Оказывает влияние на все стороны производственно-хозяйственной деятельности предприятия, и прежде всего на уровень использования производственной мощности, объем материальных, производственных и финансовых ресурсов, численность промышленно-производственного персонала, себестоимость и прибыль продукции.

П.п. разрабатывается в такой последовательности:

1. Определяется номенклатура и ассортимент продукции, включенные в план, объемом ее поставок в натуральном выражении согласно заключенным договорам.

2. Составляется план поставок продукции в натуральном выражении по потребителям.

3. На основании объема поставок (реализации) и изменения остатков нереализованной продукции на начало и колец планируемого периода определяется объемом производства каждого изделия в натуральном выражении с календарным распределением внутри планируемого периода.

4.Объем производства по отдельным видам продукции обосновывается расчетами балансов производственных мощностей по ведущим подразделениям: группам оборудования, участкам, цехам, предприятию в целом.

5. На основе объемов производства и реализации продукции в натуральном выражении рассчитываются стоимостные измерители П.п. товарная и реализованная продукция.

6. Составляется график отгрузки и продукции в соответствии со сроками, указанными в договорах с заказчиками.

7. П.п. планируется по основным цехам предприятия.

Производственная программа (система показателей) оценивается в натуральных, условно-натуральных, трудовых и стоимостных показателях; планируется на год с разбивкой по кварталам и месяцам.

Объем производства в натуральном выражении характеризуется номенклатурой и ассортиментом выпускаемой продукции в физических единицах (меры веса, длины, объема).

Номенклатура определяет перечень (наименование) изделий и работ. Ассортимент – количественное соотношение одноименных видов, типов, сортов продукции в разделе номенклатуры.

Номенклатура продукции в натуральном выражении планируется по группам: 1) основная профильная продукция; 2) продукция, производимая на экспорт; 3) изделия новой техники; 4) изготовление опытных образцов и освоение серийного производства новой продукции; 5) товары и услуги для населения; 6) кооперативные поставки.

Условно-натуральные измерители П.п. используется при планировании разнородных по потребительским свойствам видов продукции. Перевод продукции в условно-натуральные измерители производится путем умножения каждого вида продукции на соответствующий коэффициент пересчета, который определяется как соотношение количества потребительских свойств в данном виде продукции (киловатты, лошадиные силы, килокалории и т.п.) и количества этих свойств в продукции, принимаемой за условную единицу. Весь объем разнотипной продукции изменяется количеством одного вида продукции, принятого за условную единицу.

Иногда используется «двойные показатели»: показатели объема производства продукции и совокупные показатели ее качества, например, электровозы – штуки и тыс. лошадиных сил; котлы паровые – штуки и тысячи тонн папа в час и т.д. Система двойных показателей увязывает между собой объемы производства продукции и ее потребления.

Трудовые измерители П.п. определяются путем умножения объема производственной продукции на постоянную в течение года трудоемкость ее изготовления. Они получили распространение при планировании П.п. заготовленных, механических, инструментальных цехов с большой неустойчивой номенклатурой.

Стоимостные измерения п.п. позволяют определить в одном показателе суммарный объем производства продукции различного ассортимента. Основу их расчета составляют номенклатурно-ассортиментная программа в натуральном выражении и свободные, а также неизменные цены. Стоимостными показателями являются: валовой оборот, валовая, товарная, реализационная продукция.

**41. Классификация затрат в себестоимости.**

СЕБЕСТОИМОСТЬ - затраты на производство и реализацию продукции

Функции:

учет и контроль затрат

база для формирования цены

экономическое обоснование вложений инвестиций

определение оптимальных размеров предприятия

экономическое обоснование любых управленческих решений

Цель - снижение себестоимости

Значение снижения себестоимости заключается в:

увеличение прибыли

появление возможности материального стимулирования работы

увеличение финансового состояния предприятия

снижение цены

Классификаций себестоимости при планировании себестоимости известны 2 метода:

по экономическим элементам;

по статьям калькуляции

Данное деление определяется тем, какова цель расчета и планирования себестоимости. Если цель - 1 - определить задание по снижению себестоимости, 2 - рассчитать потребность в оборотные средства, составить смену затрат или экономическое обоснование инвестиций используется метод планирования по экономическим элементам Для внутрипроизводственного планирования, выявления резервов, снижения себестоимости используется метод по статьям калькуляции.

 По экономическим элементам:

материальные затраты (за вычетом стоимости возвратов)

затраты на оплату труда

отчисления на социальные нужды(фонды)

амортизация

прочие затраты (в %)

По статьям калькуляции включается 12 статей, количество статей может изменяться в зависимости от отрасли и сферы деятельности Статьи и элементы себестоимости и классификация по ряду признаков:

по экономической роли в процессе производства: основные и накладные

по составу бывают одноэлементные и комплексные

по способу включения в себестоимости бывают прямые и косвенные

по отношению к объему производства переменные и условно-постоянные

по периодичности возникновения текущие и единовременные

по участию в процессе производства производственные и коммерческие

по эффективности производительные и не производительные

Планирование себестоимости. Содержит план в 4 раздела:

смена затрат на производство продукции

себестоимость всей товарной и реализованной продукции

плановые калькуляции отдельных изделий (по статьям калькуляции)

расчет снижения себестоимости по технологическим -экономическим фактором

**42. Ценовая политика фирмы, методы ценообразования их экономическая сущность.**

Любое предприятие должно иметь методику установления цен на производимые им товары и услуги. Установление цен сложный многоэтапный процесс.

*Последовательность ценообразования:*

1. постановка цели ценообразования
2. определение спроса
3. оценка издержек
4. анализ цен конкурентов
5. выбор метода ценообразования в установление цены

*Исходным этапом ценовой политики является определение ее цепи:*

1. обеспечение выживаемости в условиях конкуренции
2. максимум текущей прибыли
3. завоевание лидерства по показателям - доля рынка, качество продукции

**Мировая цена** - денежное выражение международной стоимости реализуемого на мировом рынке товара.Она определяется в зависимости от вида товара:

По одним товарам - уровень цен стран + экспортерам

По другим - ценами бирж или аукционов, а по ряду готовых изделии ценами ведущих фирм мира

**Цена** - денежное выражение стоимости ценных бумаг. Понятие цены тесно связано с понятием рыночной стоимости. При этом рыночная стоимость понимается как стоимость ценных бумаг, определяемая затратами эмитента и регулирующая рыночную цену. С другой стороны, для инвестора цена - это денежное выражение стоимости приобретаемых ценных бумаг.

Задачи ценообразования на рынке ценных бумаг - отражение реального соотношения спроса и предложения; - реализация конкретных целей ценообразования, - учет разнообразных факторов.

 **Принципы ценообразования:** 1 научный подход; 2 целевая направленность: 3 сопоставимость по разным периодам времени; 4 учет уровня цен на аналогичные фин Инструменты

Виды цен: *1 номинальная* - обозначена на бланке ценной бумаги Определяется в проспекте эмиссии при выпуске в обращение ценных бумаг. *2 эмиссионная* - цена продажи ценной бумаги при ее первичном размещении (может не совпадать с номинальной ценной) *3 балансовая* -определяется на основе фин Отчетности предприятия как стоимость имущества АО, образованного за счет собственных источников, деленная на количество выпущенных акций *4 учетная* - по которой ценные бумаги числятся на балансе предприятия в данный момент времени *5 рыночная* -отражает соотношение спроса и предложения 6 текущая - определяется с учетом дисконтных множителей и норм инвестирования.

**43. Прибыль предприятия: понятие, виды и методы расчета.**

**Прибыль**как экономическая категория отражает чистый доход, созданный в сфере материального пр-ва в пр-се предпринимательской д-ти.

Прибыль оказывает стимулирующее воздействие на укрепление хоз.расчета, интенсификацию пр-ва при любой форме собственности. Количественно прибыль выявляется путем сопоставления выручки с затратами на пр-во и реализацию продукции, кот-е принимают форму с/с. На практике возможны три ситуации: I) **Выручка больше**с/с - предприятие получает прибыль, появляется возм-ть самофинансирования; 2) **Выручка**= **с/с**- предприятия возмещают затраты, убытки отсутствуют, но отсутствует и прибыль, как источник пр-го, научно-технического и соц-го развития. 3) **Выручка меньше**с/с **-**убыток.

1 - по составу включаемых элементов различают:

а) **Морженальную (валовую) прибыль**(разность мужду выручкой-нетто и прямыми пр-ми зат­
ми по реал-ой продукции)

б) **Прибыль от реализации продукции**(разность м/у морженальной прибылью и постоянными
зат-ми пр-ва).

в) **Брутто-прибыль**(общий финансовый рез-т отчетного п-да до выплаты %-в и налогов)

**г) Прибыль до налогообложения**(рез-т после выплаты %-в кредиторам)

**д) Чистую прибыль**(сумма прибыли, которая остается в распоряжении пред-я после уплаты
всех налогов, эк-х санкций и прочих обязательных отчислений).

2 - В зав-сти от хар-ра д-ти предп-тия:

а) прибыль от обычной д-ти

б) прибыль от чрезвычайных ситуаций

3 -- По хар-ру налогообложениям) налогооблагаемую прибыль; б) не облагаемую налогами
прибыль

4- По эк-му содержанию:

а) **бухгалтерская**(разность м/у доходами( пол учен ной выручкой) и текущими явными зат-ми)

б) **экономическую**( при ее расчете учитывают не только явные зат-ты, но и неявные, т.е. те,
которые находят отражение в бух.учете).

Также, различают:

**Прибыль от реализации**(это фин-вый рез-т. полученный от основной д-ти предприятия, осуществляемой в соответствии с Уставом) = Выручка-нетто - с/с - Управленческие расходы - расходы на реализацию.

**Прибыль от операционных доходов и расходов**= Прибыль от операций с имуществом (сдача в аренду) + прибыль от финансовых операций (от операций с ценными бумагами) + Прочие операционные доходы (от продажи иностранной валюты и т.д.)

**Прибыль от внереализ-х доходов и расходов**~-~-внереализационные доходы - внереал-е расходы.

**44. Рентабельность: экономическая сущность, классификация и методы расчета.**

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, предпринимательской, инвестиционной), окупаемость затрат и т.д. Они более полно, чем прибыль, отражают окончательные результаты хозяйствования, потому что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или использованными ресурсами

Показатели рентабельности сопоставляют размер полученной прибыли с величиной затраченных средств

Показатели рентабельности можно объединить в несколько групп:

1) показатели, характеризующие окупаемость издержек производства и инвестиционных проектов;

2) показатели, характеризующие прибыльность продаж;

3) показатели, характеризующие доходность капитала и его частей.

Все показатели могут рассчитываться на основе балансовой прибыли, прибыли от реализации продукции и чистой прибыли.

***Рентабельность производственной деятельности (окупаемость издержек)*** *-* отношение валовой (*Прп*) или чистой прибыли (*ЧП*) к сумме затрат по реализованной продукции (*Зрп*):



Она показывает, сколько предприятие имеет прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции. Может рассчитываться в целом по предприятию, отдельным его подразделениям и видам продукции.

Аналогичным образом определяется окупаемость инвестиционных проектов: полученная или ожидаемая сумма прибыли проекта относится к сумме инвестиций в данный проект

***Рентабельность продаж (оборота)*** *—* отношение прибыли от реализации продукции, работ и услуг или чистой прибыли к сумме полученной выручки *(В):*

******

Характеризует эффективность предпринимательской деятельности: сколько прибыли имеет предприятие с рубля продаж. Широкое применение этот показатель получил в рыночной экономике. Рассчитывается в целом по предприятию и отдельным видам продукции.

***Рентабельность (доходность) капитала***- отношение балансовой (валовой, чистой) прибыли к среднегодовой стоимости всего инвестированного капитала *(KL)* или отдельных его слагаемых: собственного (акционерного), заемного, перманентного, основного, оборотного, производственного капитала и т.д.:

******

В процессе анализа следует изучить динамику перечисленных показателей рентабельности, выполнение плана по их уровню и провести межхозяйственные сравнения с предприятиями-конкурентами.

При анализе изучают влияние факторов на изменение уровня рентабельности в целом по предприятию и по каждому виду продукции методом цепной подстановки

Возможные причины:

1. Изменение объема реализованной продукции;
2. Изменение структуры продукции;
3. Изменение с/с изделий;
4. Изменение среднего уровня цен;
5. Изменение финансовых результатов от прочих видов деятельности.

**45. Критерии оценки финансового состояния предприятия.**

Финансовый результат деятельности предприятия зависит от:

* рентабельности производства;
* организации производства;
* обеспеченности собственными оборотными средствами.

Для проведения финансового анализа используется бухгалтерская отчетность, отражающая конечные результаты деятельности предприятия, а также систему расчетных показателей (коэффициентов),базирующихся на этой отчетности.

Для определения основных коэффициентов возьмем бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках. Показатели финансовой устойчивости.

1. коэффициент автономности (финансовой самостоятельности) предприятия, показывает, какая доля активов принадлежит самому предприятию. Ка = Сумма собственных средств (активов, капитала)/валюта баланса
2. коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами. Кос = Сумма собственных оборотных средств / оборотные средства = Коэффициент должен быть равен 1
3. коэффициент текущей ликвидности или коэффициент покрытия, характеризует платежеспособность предприятия. Кп = оборотные средства в запасах, затратах и прочих активов / краткосрочные обязательства = коэффициент должен быть равен 2.
4. коэффициент рентабельности. Кр = прибыль от реализации / выручка от продаж \* 100%. Для каждой отрасли существует свой коэффициент рентабельности, рассчитанный исходя из статистических отраслевых данных

**46. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов.**

Инвестиции – вложения средств в объекты предпринимательской деятельности с целью получения прибыли. В зависимости от цели и срока инвестиции делятся на 2 группы:

* портфельные – приобретение ценных бумаг и управление инвестиционным портфелем путем их купли-продажи.
* реальные (капиталообразующие) – финансовые вложения в конкретные проекты, связанные с приобретением реальных активов (оборудования, сырья, топлива и т.п.).

Реальные инвестиции делятся на:

* 1. инвестиции в имущество (здания, сооружения, оборудование).
	2. нематериальные инвестиции (подготовка кадров, реклама, исследования, разработки).

В зависимости от форм инвестиции могут быть:

1. денежными средствами или их эквивалентами;
2. землей;
3. зданиями, сооружениями, оборудованием или другим имуществом;
4. имущественными правами, оцененными в денежном эквиваленте (патентами, торговыми марками, лицензиями).

Источниками инвестиций могут быть:

1. собственные средства предприятия (прибыль, амортизация, страховка);
2. привлеченные средства (средства от продажи акций, облигаций и других ценных бумаг);
3. заемные средства (кредиты, облигационные займы, кредиты иностранных банков и компаний, страховых обществ и пенсионных фондов);
4. Средства, выделяемые вышестоящими холдингами и акционерными компаниями, а также финансово-промышленными группами на безвозмездной основе;
5. Ассигнование из федерального, регионального и местного бюджетов, а также из фондов поддержки предпринимательства на безвозмездной основе;
6. Иностранные инвестиции, предоставляемые международными финансовыми институтами и организациями различных форм собственности.

Расчет эффективности инвестиций.

Инвестиции могут оказывать разнообразное воздействие на деятельность предприятия. В связи с этим различают следующие результаты инвестиций:

* экономические
* технические
* социальные
* экологические
* политические

В зависимости от уровня оценки эффективности инвестиций различают следующие показатели:

* 1. показатели коммерческой эффективности – учитывают последствия реализации проекта для его непосредственных участников.
	2. показатели бюджетной эффективности – отражают финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального и местного бюджета.
	3. показатели экономической эффективности – характеризуют затраты и результаты, затрагивающие прямые интересы участников, региона или всей страны.

Инвестиции оказывают влияние на деятельность предприятия в течение длительного времени. Оценка затрат и результатов производится в пределах определенного расчетного периода, который называется горизонтом расчета (Т). Отрезки времени, из которых складывается горизонт расчета, называются шагами расчета. Длительность горизонта расчета принимается в зависимости от:

* продолжительности создания и эксплуатации объекта;
* срока службы основного технологического оборудования;
* в зависимости от достижения заданных характеристик прибыли;
* требований инвестора.

Методика определения сравнительной экономической эффективности кап. вложений основана на сравнении прив. затрат по вариантам до и после всех мер

Приведенные затраты включ.

\* - с/с продукции и кап. влож. с учетом коэф. абсолютной эффективности

En=(C1-C2)\*U2 )/K

Э=Зm1(до) –Зm2(после)= (C1+EnK1) –(C2+EnK2)

Сравнительный коэффициент эффективности кап. вложений определяется по ф-лам

Еср=(С1-С2)/ (К2-К1)

Срок окупаемости

Ток + (К2-К1) / (С1-С2) =$∆$ К/Э

Если сравнительный коэффициент эффективности кап. вложений больше или равен коэф. кап. вложений на уровне предприятия, то это значит, что капит. влож. в экономическом плане обоснованы.

В настоящее время на практике используется методика определения выгодности вложения инвестиций, которая связана со сравнением величины инвестиций с величиной получаемого дохода от их использования сопоставлением цены спроса с ценой предложения.

Предприниматель заинтересован во внесении инвестиций (приобретении товара) только в том случае, если ожидаемый от его использования сост. не менее велич. влож. инвестиций.

Предприниматель за товар сразу получает определенную сумму, а доход будет получать чистыми в течении ряда лет.

Следует определить, сколько стоит тот доход, который предприниматель может получить в будущем и в момент вложения инвестиций. Подобный расчет называется дисконтированный, а получаемую в результате этих расчетов величину называют дисконтированной или текущей стоимостью.

Дисконтир. стоимость любого дохода через определенный период времени при %-й ставке будет =

Дс= [П1/(1+R)^1] +[П2/ (1+R2)^2]+ [П3/ (1+R3)^3]+[Пn/ (1+Rn)^n]

П - ежедневный доход

Из данной формулы следует, что дисконтир. стоимость какой-то суммы тем ниже, чем больше срок через который вкладчик намерен получить данную сумму и чем выше % по ставке.

Цена спроса на товар - самая высокая цена. Она равняется дисконтир. стоимости ожидаемого чистого дохода от вложения инвестиций и предприниматель не будет вкладывать инвестиции больше этой суммы.

Вывод: Если цена спроса на товар превышает цену предложения по вкладам, то фирме имеет смысл приобретать дополнительные единицы товара.

Еще один метод определения целесообразности влож. инвестиций, который вызван сравнением норм отдачи от инвестиций с % ставкой.

 = [(чД – цена предложения)/ цена кредита]\*100%

Если норма отдачи больше ставки - то выгодно, если меньше - не выгодно.

ЧД - чистый доход.

**47. Определение доходности дисконтированных денежных потоков при оценке эффективности капитальных вложений.**

Дисконтирование- это увеличение (уменьшение) денежной наличности в зависимости от процентной ставки.

Наиболее сложной проблемой является правильное дисконтирование планируемых денежных потоков, т.е. приведение их к текущему моменту времени.

Как известно, различают простые (статические) и усложненные методы оценки инвестиций, основанные на теории временной стоимости денег.

Основных оценочных показателей насчитывается шесть, а именно:

* период (срок) окупаемости проекта;
* чистая текущая стоимость доходов;
* ставка доходности (коэффициент рентабельности) проекта;
* внутренняя ставка доходности проекта;
* модифицированная ставка доходности;
* ставка доходности финансового менеджмента.

. При расчете любых показателей эффективности капитальных вложений оперируют понятием планируемого денежного потока (чистого операционного дохода - ЧОД), генерируемого произведенными инвестициями, и ставки дисконтирования (t) данного потока доходов.

С формальных позиций ставка дисконтирования - это некий коэффициент t, который используется для приведения будущих доходов к базовому периоду времени по формуле:

 ПДi=ЧОДi/(1+t)i, где

ПДi - приведенный доход периода i,

 ЧОДi - чистый операционный доход в период i,

 t - ставка дисконтирования,

 i - год (или иной период времени), отсчитываемый от текущего момента. Традиционно интерпретируют указанную выше формулу как накопление дохода ЧОДi от вложений ПДi к моменту времени истечения периода i по ставке сложного процента t

При использовании для оценки эффективности капитальных вложений такого аппарата как дисконтирование планируемых денежных потоков ставку дисконтирования следует интерпретировать не как некоторый абстрактный коэффициент, с помощью которого осуществляется приведение доходов к текущему моменту времени, а как норму отдачи (наращивания средств) на вложенный капитал. Чистый операционный доход всегда следует понимать как изъятие денежных средств.

 Основные показатели:

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) определяется как сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенная к начальному шагу, или как превышение результатов над затратами.

Если в течение расчетного периода не происходит инфляционного изменения цен или расчет производится в базовых ценах, то величина ЧДД для постоянной нормы дисконта вычисляется по формуле:

**Эинт=ЧДД=∑ (Rt—Зt)\*1/(1+Е)t,**

где Rt - результаты, достигаемые на t-ом шаге расчета,

Зt - затраты, осуществляемые на том же шаге,

Т - горизонт расчета (равный номеру шага расчета, на котором

производится ликвидация объекта

Эt = (Rt - Зt) - эффект, достигаемый на t-ом шаге.

Если ЧДД инвестиционного проекта положителен, проект является эффективным (при данной норме дисконта) и может рассматриваться вопрос о его принятии. Чем больше ЧДД, тем эффективнее проект. Если инвестиционный проект будет осуществлен при отрицательном ЧДД, инвестор понесет убытки, т.е. проект неэффективен.

На практике часто пользуются модифицированной формулой для определения ЧДД. Для этого из состава Зt исключают капитальные вложения и обозначают через:

Кt - капиталовложения на t-ом шаге;

К - сумму дисконтированных капиталовложений, т.е.

**К=∑ Кt\*1/(1+Е)t.**

Тогда формула 1) для ЧДД записывается в виде:

**ЧДД=∑ (Rt—Зt)\*1/(1+Е)t—К,**

В формулу для К убыток входит со знаком "плюс", а доход - со знаком "минус".

 Индекс доходности (ИД) представляет собой отношение суммы приведенных эффектов к величине капиталовложений

**ИД=PI=1/К\*∑ (Rt—Зt)\*1/(1+Е)t**

Индекс доходности тесно связан с ЧДД. Он строится из тех же элементов и его значение связано со значением ЧДД: если ЧДД положителен, то ИД > 1 и наоборот. Если ИД > 1, проект эффективен, если ИД < 1 - неэффективен.

 Внутренняя норма доходности (ВНД) представляет собой ту норму дисконта (Евн), при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям.

Иными словами Евн (ВНД) является решением уравнения:

**∑ (Rt—Зt)/(1+Евн)t=∑ К/(1+Евн)t**

Если расчет ЧДД инвестиционного проекта дает ответ на вопрос, является он эффективным или нет при некоторой заданной норме дисконта (Е), то ВНД проекта определяется в процессе расчета и затем сравнивается с требуемой инвестором нормой дохода на вкладываемый капитал.

В случае, когда ВНД равна или больше требуемой инвестором нормы дохода на капитал, инвестиции в данный инвестиционный проект оправданы, и может рассматриваться вопрос о его принятии. В противном случае инвестиции в данный проект не целесообразны .

Если сравнение альтернативных (взаимоисключающих) инвестиционных проектов (вариантов проекта) по ЧДД и ВНД приводят к противоположным результатам, предпочтение следует отдавать ЧДД .

 Срок окупаемости - минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого интегральный эффект становится и в дальнейшем остается неотрицательным. Иными словами, это - период (измеряемый в месяцах, кварталах или годах), начиная с которого первоначальные вложения и другие затраты, связанные с инвестиционным проектом, покрываются суммарными результатами его осуществления.

Результаты и затраты, связанные с осуществлением проекта, можно вычислять с дисконтированием или без него. Соответственно, получится два различных срока окупаемости. Срок окупаемости рекомендуется определять с использованием дисконтирования.

 При необходимости учета инфляции формулы должны быть преобразованы так, чтобы из входящих в них значений затрат и результатов было исключено инфляционное изменение цен, т.е. чтобы величины критериев были приведены к ценам расчетного периода.

Это можно выполнить введением прогнозных индексов цен и дефлирующих множителей. При этом необходимо учитывать изменения цен за счет не инфляционных причин и по-прежнему осуществлять дисконтирование.

**48. Методы государственного регулирования экономики.**

Состоит в деятельности государственных органов по выполнению следующих основных функций:

* Обеспечение нормальных условий работы рыночного механизма.
* Дополнение рыночного механизма в рамках максимального и минимального допустимых границ вмешательства в экономику в областях, где рыночные механизмы не работают.

Деятельность государственных органов в сфере рыночных отношений направлена прежде всего на :

* Стабилизацию производства
* Финансирование научно – технического прогресса
* Дотирование социально значимых отраслей
* Выравнивание уровней экономического развития регионов
* Поддержку конкуренции
* Стабилизацию и оздоровление денежной системы
* Преодоление чрезмерной имущественной дифференциации населения.

К способам реализации регулирования относятся:

* Налоговая и инвестиционная политика
* Политика научно –целевых программ
* Региональная экономическая политика
* Политика демонополизации
* Финансовая и антиинфляционная политика
* Политика доходов.

Наиболее общей функции государства в процессе регулирования всех рынков является обеспечение условий для смягчения воздействия на экономику механизма ее циклического развития. Экономика на протяжении длительных периодов испытывает поочередно подъемы, спаду, депрессию. В связи с этим государство вынуждено прибегать к мероприятиям, не допускающим перегрева экономики, смягчающим падение производства, выводящим ее из депрессивного состояния. Для этих целей используется

Инструментарий финансовой , инвестиционной, налоговой и др. политики.

Безусловная монополия государства – организация денежного обращения. Изменяя количество денег, обращающихся на национальном рынке, государство оказывает воздействие на условия функционирования специфических рынков. Например, увеличение предложения денег влечет за собой снижение процентных ставок по кредитам, что в свою очередь ведет к расширению производства, росту занятости и т.д. Однако в конце концов эти процессы приводят к развертыванию процесса инфляции, вызывая необходимость обратных антиинфляционных мер со стороны государства. Важная роль в данном вопросе отводиться Центральному банку РФ, который располагает обширный набором инструментария для активного воздействия на состояния денежного рынка.

Государство играет главенствующую роль в удовлетворении спроса на товары и услуги коллективного пользования – национальная оборона, государственное управление, единая энергетическая система, национальные сети коммуникаций, охрана общественного порядка, вакцинация и т.д., а также поддерживает те области человеческой деятельности, которые не могут функционировать на коммерческой основе : наука, образование, культура, здравоохранения и т.д.

Обеспечивая нормальное функционирования национальных рынков, государство проводит соответствующую внешнеторговую политику, контроль за международной миграцией капиталов и рабочей силы, осуществляет воздействие на валютные курсы, управление платежными балансами и др.

Государство не должно, как правило, воздействовать на рыночные механизмы непосредственно и прибегать к использованию косвенных инструментов, либо стимулирующих, либо сдерживающий развитие экономики. К таким методам можно отнести инвестиционную, амортизационную, кредитную, налоговую политику. Так, например, для стимулирования расширения спектра выпускаемых товаров, совершенствования их потребительских свойств на основе конкурентной борьбы на товарном рынке государство осуществляет программу по поддержке малого бизнеса, применяя инструментарий льготного налогообложения, государственного кредитования, безвозмездных ссуд и т.д.

**49. Заработная плата как цена труда. Методы государственного воздействия на уровень**

**заработной платы.**

Вознаграждением за труд является заработная плата. Заработная плата - денежный эквивалент части стоимости созданного продукта, который получают те, кто создали данный продукт

Организация заработной платы в торговле осуществляется в соответствии со следующими принципами:

1. стимулирующая функция оплаты труда.
2. дифференциация окладов в зависимости от объемов работ, квалификации работника, условий труда.

**Заработная плата делится на два вида: основная и дополнительная**. Основная начисляется за фактически проработанное время и выполнении» на предприятии работы Дополнительная — это установленные законом выплаты за непроработанное время. Это - оплата отпусков, выходных пособий, льготных часов для подростков

Наибольшее распространение получили повременная и сдельная системы оплаты труда. При повременной оплате заработная плата работнику начисляется в соответствии с окладом за фактически отработанное время. Сдельная система представляет собой оплату в зависимости от объема работ по установленным расценкам.

При повременной оплате труда заработок каждого работника (3) зависит от тарифной ставки (У) и отработанного времени (Т) Произведение тарифной ставки на отработанное время и определяет величину заработка каждого работника (3 = У \* Т)

Наиболее распространение в нашей стране получили две формы повременной оплаты труда: простая повременная и повременно-премиальная

Заработная плата работника при простой повременной системе определяется как оплата труда по твердой ставке за проработанное время в данном периоде. При повременно-премиальной системе предусматриваются дополнительные выплаты к основной ставке заработной платы в виде премии Повременная оплата с контролируемой выработкой предусматривает изменение тарифной стадии в сторону увеличения или в сторону уменьшения в зависимости от норм выработки, трудовой дисциплины, торгово-технологических факторов.

Сдельная оплата труда в зависимости от способа учета выручки и поощрения имеет следующие системы: прямую сдельную, сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную.

При прямой сдельной системе заработной платы труд работника оплачивается по неизменной расценке. Общий заработок работника определяется путем умножения сдельной расценки на сумму или количество реализованных товаров.

При сдельно-премиальной системе работник сверх заработков net сдельным расценкам получает премию, предусмотренную условиями премирования.

При сдельно-прогрессивной системе труд работника в пределах установленного планового задания оплачивается по прямым сдельным расценкам, а при его перевыполнении - по повышенным расценкам.

Заработная плата — цена, выплачиваемая за использование труда. Номинальная зарплата — сумма денег, полученная за час, день, неделю и т д Реальная зарплата - это количество товаров и услуг, которые можно приобрести на номинальную зарплату реальная зарплата зависит от номинальной зарплаты и цен на приобретаемые товары и услуги.

Повременная - когда основной заработок начисляется по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время, т. е зависит от квалификационного уровня работника и отработанного времени. Может быть простой и повременно —Сдельная оплата труда: основной заработок зависит от расценки, установленной на единицу выполняемой работы или изготовленной продукции По методу начисления может быть прямой сдельной, косвенной, сдельной аккордной, сдельно –прогрессивной. По объекту начисления она может быть индивидуальной и коллективной.

При прямой индивидуальной сдельной системе заработок определяется количеством выработанной за определенный отрезок времени продукции или выполненных операций Заработок увеличивается прямо-пропорционально выработке. При косвенно сдельной системе заработок ставится в зависимость не от личной выработки, а от результатов труда обслуживаемых ими рабочих. По этой системе может оплачиваться труд таких категорий вспомогательных рабочих как: крановщики, наладчики оборудования.

**50. Анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами.**

Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяет:

·     объемы и ритмичность производства и реализации продукции;

·     эффективность использования основных фондов;

·     себестоимость продукции, работ, услуг;

·     объем прибыли;

·     рентабельность и финансовое состояние предприятия.

Задачи анализа:

1. Исследование состава и структуры трудовых ресурсов.

2. Оценка обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами.

3. Расчет и изучение показателей движения рабочей силы.

4. Поиск и подсчет резервов повышения эффективности и полноты использования трудовых ресурсов.

Коэффициент обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами – это относительный показатель, рассчитываемый путем деления фактического количества работников по категориям и по профессиям на плановую потребность.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей:

     коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр):

 ;

     коэффициент оборота по выбытию (Кв):

 ;

     коэффициент текучести кадров (Кт):

 ;

     коэффициент постоянства персонала предприятия (Кпс):

;

 Для характеристики движения рабочей силы необходимо изучить причины увольнения работников.

Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами следует проводить в тесной связи с изучением степени выполнения плана (программ) социального развития предприятия: долевое участие в строительстве жилья для сотрудников, обеспечение их социальных и культурных потребностей и т. д.

Напряжение в обеспечении отдельных предприятий трудовыми ресурсами может быть несколько снято за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, роста производительности труда работников, интенсификации производства, комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, внедрения новой более производительной техники, усовершенствования технологии и организации производства.

Если предприятие расширяет свою деятельность, увеличивает производственные мощности, создает новые рабочие места, то необходимо определить дополнительную потребность в трудовых ресурсах по категориям и профессиям и источники их привлечения.

Резерв увеличения выпуска продукции за счет создания дополнительных рабочих мест определяется умножением прироста рабочих мест на фактическую среднегодовую выработку одного рабочего:

 Р ↑ ВП= Р ↑  КР ´ ГВф , где Р ↑ ВП – резерв роста выпуска продукции; Р ↑  КР  – резерв увеличения количества рабочих мест; ГВф –  фактическая среднегодовая выработка рабочего.

**51. Инфляция, проблемы ее учета в планировании и оценке деятельности предприятий.**

**Инфляция** - переполнение каналов обращения денежной массы сверх потребностей товарооборота, что вызывает обесценивание денежной единицы и соответственно рост товарных цен.

 Современной инфляции действительно присущ ряд особенностей раньше инфляция носила локальный характер, то сейчас - повсеместный, всеохватывающий раньше она имела периодический характер, то сейчас - хронический и стала постоянным фактором воспроизводительного процесса Множество причин инфляции отмечается практически во всех странах. Однако комбинация различных факторов этого процесса зависит от конкретных экономических условий С точки зрения темпов: ползучая (не больше 10-20% в год, темпы обесценивания денег Она рассматривается как благо для эк Развития, а государство - как субъект проведения аффективной эк политики, она позволяет корректировать цены применительно к изменяющимся условиям производства и спросо-галапирующая (характерен рост цен от 20 до 200% в год, отражает нестабильность эк обстановки, хотя большинство сделок и контактов учитывается такой темп роста цен), гиперинфляция (астрономический рост количества денег в обращении и уровня товарных цен, > 1000% в год, наносится огромный ущерб населению, даже состоятельным слоям общества, разрушается натуральный обмен, используются талоны, купоны, нормы распределения, а так же наблюдается бегство населения от денег Существует такое понятие - стагфляция, которое сопровождается процессами обесценивания денег при падении производства и росте безработицы

Составляющие антиинфляционной стратегии: (1) гашение антиинфляции ожиданий Правительство должно ставить перед собой определенные антиинфляционные задачи, информировать об этом население, и добиваться их выполнения Здесь срабатывает эффект объявления: производители и потребители убеждаются, что правительство способно выполнять свои обещания, и изменяют свое эк поведение; (2) долгосрочная денежная политика Связана с введением жестких лимитов на ежегодные приросты денежной массы Она должна сочетаться с разгосударствлением экономики, с развитием рыночной инфраструктуры; (3) сокращение бюджетного дефицита. Это возможно осуществить увеличением налогов или уменьшением расходов государства. Большие налоги могут подорвать стимулы к труду и инвестированию, сократить поступления в бюджет. Высокие налоговые ставки сами по себе являются инфляционными факторами. В мире наблюдается общая тенденция к снижению ставок налога на прибыль. Нужно пойти на снижение государственных расходов за счет структурной перестройки пр-ва, демилитаризации и конверсии, формирование новых рынков (информации, средств связи и т.д.)

**52. Ценные бумаги: их виды, стоимость, доходность.**

Ценная бумага — это форма существования капитала, отличная от его товарной, производительной и денежной форм, которая может передаваться вместо нега самою, обращаться на рынке как товар и приносить доход.

В форме ценной бумаги могут фиксируются любые общественно зна­чимые права, если они имеют экономическую (денежную) оценку В расширенном понимании ценная бумага - это любой документ («бумага») который продается и покупается по соответствующей цене.

Ценная бумага выполняет ряд общественно значимых функций:

* перераспределяет денежные средства (капиталы) между: отраслями и сферами экономики; территориями и странами; группами и слоями населения;
* предоставляет определенные дополнительные права ее владельцам, помимо права на капитал;
* обеспечивает получение дохода на капитал и (или) возврат самого капитала и др.

Как любая экономическая категория, ценная бумага имеет соответствующие характеристики: временные, пространственные, рыночные. Рыночные характеристики включают форму владения, выпуска, характер обращаемости и степень риска вложений в данную ценную бумагу, форму выплаты дохода и др.

Ценная бумага обладает рядом свойств, которые сближают ее с деньгами. Ее главное свойство-это возможность обмена на деньги в различных формах. Она может использоваться расчетах, быть предметом залога, храниться в течение ряда лет или бессрочно, передаваться по наследству, служить подарком и т.д.

Существующие в современной мировой практике ценные бумаги делятся на два больших класса

* I класс — основные ценные бумаги;
* II класс — производные ценные бумаги

Основные виды ценных бумаг: -Акции -Облигации -Векселя. -Денежные сертификаты –Чеки

Облигация - это ценная бумага, выпускаемая государством, а также частными компаниями и акционерными обществами и представляющая собой долговое обязательство, выдаваемого на определенный срок.

Акция - это ценная бумага, которая представляет собой свидетельство о внесении капитала (доли, пая) в общий капитал акционерного общества впадение акцией дает право на получение по ней определенного дохода и право на участие в управлении этим обществом.

Доход, приносимый акциями, называется дивидендом. Акции бывают именные и на предъявителя.

Различают акции Рядовые (обычные) и привилегированные.

Обычная акция - это акция, которая дает право их владельцу голосовать на собрании их владельцев. Дивиденд колеблется в зависимости от остатка чистой прибыли.

Привилегированная акция - это такая акция, которая не дает право голоса, и процент выплаты на дивиденды фиксирован. Дивиденды по привел. Акциям выплачиваются в первую очередь.

Главное отличие АКЦИИ от облигации состоит в том, что акционер не кредитор акционерного общества как владелец облигаций, а собственник его в пределах того количества акций, которым он владеет.

Основные виды акций:

1. Акция на предъявителя - акции, на которых не указан их собственник.
2. Именные акции - акции, на которых указан их собственник. Владелец именной акции должен быть зарегистрирован в соответствующем реестре предприятия.
3. Обычная акция- это акция, которая дает ее владельцу право голоса на собрании акционеров и приносит дивиденд, который колеблется в зависимости от прибыли предприятия.
4. Привилегированные (приферентные) акции - это акции, которые не дают их владельцу право голоса, но предоставляют им ряд привилегий.

Дивиденды выплачиваются в денежной форме, натуральной форме, в форме выпуска дополнительных акций.

ВЕКСЕЛЬ - обязательство одной стороны перед другой оплатить в определенный срок сумму денег за товар или услугу.

**53. Методика факторного анализа**

**Факторный анализ** – это анализ влияния отдельных факторов на результативный показатель с помощью детерминированных или стохастических приемов исследования. Особое значение в анализе хозяйственной деятельности имеет разделение задач на балансовые и факторные.

**Балансовые методы** – это анализ структуры, пропорций, соотношений. Под экономическим факторным анализом понимаются постепенный переход от исходной факторной модели к конечной, раскрытие полного набора количественно измеримых факторов, оказывающих влияние на изменение результативного показателя.

ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ФАКТОРНОГО АНАЛИЗА

1. Отбор факторов определяющих исследуемые результативные показатели.
2. Классификация и систематизация факторов с целью обеспечения комплексного и системного подхода к исследованию их влияния на результаты хозяйственной деятельности.
3. Определение формы зависимости между факторами и результативными показателями.
4. Моделирование взаимосвязей между факторами и результативными показателями.
5. Расчет влияния факторов и оценка роли каждого из них в изменении результативного показателя.
6. Работа с факторной моделью. Методика факторного анализа.

ТИПЫ ФАКТОРНОГО АНАЛИЗА

1. ДЕТЕРМИНИРОВАННЫЙ анализ – методика исследования влияния факторов, связь которых с результативными показателями носит функциональный характер, т.е. результативный показатель представлен в виде произведения, частного, алгебраической суммы факторов.

2. СТОХАСТИЧЕСКИЙ анализ – методика исследования факторов, связь которых с результативными показателями является вероятностной (корреляционной).

3. Методика ПРЯМОГО факторного анализа – исследование ведется от общего к частному (дедуктивный способ).

4. Методика ОБРАТНОГО факторного анализа – исследование ведется от частного к общему (индуктивный способ).

5. Методика ОДНОСТУПЕНЧАТОГО факторного анализа – исследуются факторы одного уровня (ступени) подчиненности, без их детализации на составные части.

6. Методика МНОГОСТУПЕНЧАТОГО факторного анализа – исследование проводится с детализацией факторов, таким образом изучается влияние факторов различных уровней соподчиненности.

7. Методика СТАТИСТИЧЕСКОГО факторного анализа – применяется при анализе на соответствующую дату.

8. Методика ДИНАМИЧЕСКОГО ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ – методика исследования причинно-следственных связей в динамике.

9. Методика РЕТРОСПЕКТИВНОГО факторного анализа – изучает причины прироста результативных показателей за прошлые периоды.

10. Методика ПЕРСПЕКТИВНОГО факторного анализа – исследует поведение факторов и результативных показателей в перспективе.

**ФАКТОРЫ** – это причины, формирующие результаты хозяйственно-финансовой  деятельности.

 В детерминированном факторном анализе (ДФА) для этого используются следующие способы:

* цепной подстановки
* индексный
* абсолютных разниц
* относительных разниц
* пропорционального деления
* интегральный
* логарифмирования

**54. Налоговая система РФ и ее характеристика.**

Налоговая система базируется на соответствующих законодательных актах государства, которыми устанавливаются конкретные методы построения и взимания налогов, т.е. определяются элементы налога.

К ним относятся:

а) субъект налога или налогоплательщик - лицо, на которое законом возложена обязанность уплачивать налог. Однако через механизм цен налоговое бремя может перекладываться на другое лицо поэтому рассматривают и

б) носитель налога - лицо, которое фактически уплачивает налог;

в) объект налога - доход или имуществ, с которого начисляется налог (заработная плата, ценные бумаги, прибыль, недвижимое имущество, товары и т.д.);

г) источник налога - доход, за счет которого уплачивается налог;

д) ставка налога - важный элемент налога, который определяет величину налога на единицу обложения.

Различают, твердые, пропорциональные, прогрессивные и регрессивные налоговые ставки.

1. Твердые ставки устанавливаются в абсолютной сумме на единицу обложения, независимо от размеров дохода (например, на тонну нефти или газа).

2. Пропорциональные - действуют в одинаковом процентном отношении к объекту налога без учета дифференциации его величины (например, действовавший в СССР до 1 июля 1990 г. налог на заработную плату в размере 13 %) .

3. Прогрессивные - средняя ставка прогрессивного налога повышается по мере возрастания дохода.

4. Регрессивные - средняя ставка регрессивного налога понижается по мере роста дохода.

Налоговый кодекс РФ определяет налоговую систему как, совокупность федеральных, региональных и местных налогов, принципов, форм и методов их установления, изменения и отмены, уплаты и применения мер по обеспечению их уплаты, осуществления налогового контроля, а также привлечения к ответственности и мер ответственности за нарушение налогового законодательства.

В законодательстве реализованы следующие основные принципы построения налоговой системы:

* единый подход в вопросах налогообложения, включая предоставления права на получение налоговых льгот, а также на защиту интересов всех налогоплательщиков;
* четкое разграничение прав по установлению и взиманию налоговых платежей между различными уровнями власти;
* приоритет норм, установленных налоговым законодательством, над иными законодательно-нормативными актами, не относящимися к нормам налогового права, однако в той или иной мере затрагивающими вопросы налогообложения;
* однократность налогообложения, означающая, что один и тот же объект может облагаться налогом одного вида только один раз за установленный законом период налогообложения;
* определение конкретного перечня прав и обязанностей налогоплательщиков, с одной стороны, и налоговых органов, с другой.

На территории России взимаются налоги, сборы и пошлины, которые образуют налоговую систему России. Закон не предусматривает четких границ между названными видами платежей, так как всем им присущи черты обязательности и безэквивалентности.

Налоговые системы развитых стран складываются под воздействием различных экономических, политических и социальных условий. Налоговые системы различаются по набору, структуре, способам взимания, ставкам налогов, по фискальным полномочиям различных уровней власти и так далее.

Существуют несколько основных принципов построения налоговых систем экономически развитых стран мира.

1. Принцип справедливости.

2. Принцип нейтральности.

3. Принцип эффективности.

4. Принцип доходчивости.

5. Принцип оптимальности.

**55. Современные деньги: их место и роль в экономике. Денежный рынок.**

Деньги - металл, и/или бум. знаки, являющиеся мерой стоимости при купле-продаже и выполняющие роль всеобщего эквивалента (выражающие стоимость всех других товаров и обмениваемые на любой и них). В экономической науке о происхождении денег было сформулировано две концепции - рационалистическая и эволюционная. Рационалистическая - изложена Аристотелем и господствовала до конца 18 века. Она объясняла происхождение денег как результат соглашения между людьми. Наиболее ярким представителем эволюционной концепции происхождения денег - Маркс, который определял деньги как продукт развития обмена и товарного производства. Исходным пунктом исследования у К. Маркса является анализ товара и товарного обращения. Для того, чтобы выяснить количественное соотношение между двумя сравниваемыми продуктами общественного труда, нужно иметь третью, постоянную величину, к которой приравнивался бы каждый из сравниваемых товаров.

Сущность денег лучше всего проявляется в их функциях:

1. Деньги как мера стоимости – приравнивание товара к определенной сумме денег, что дает количественное выражение стоимости товара. Стоимость товара, выраженная в деньгах, является его ценой. Функция меры стоимости реализуется на основе масштаба цен. С его помощью цена товара, как показатель величины стоимости, приобретает выражение в определенных денежных единицах.
2. Деньги как средство обращения позволяют платить владельцам ресурсов и производителям таким товаром, который может быть использован для покупки любого другого товара и услуги, имеющихся на рынке.
3. Деньги как средство образования сокровищ. Если товаропроизводитель, продав свой товар, в течение длительного времени не покупает другой товар, то деньги, изъятые из обращения, оседают и могут выполнять функцию средства образования сокровищ.
4. Деньги как средство платежа. Товары не всегда могут продаваться за наличные деньги. Возникает необходимость купли-продажи товаров в кредит, т.е. с отсрочкой платежа. Если товар продастся в кредит, то средством обращения служат не сами деньги, а выраженные в них долговые обязательства. Являясь орудием погашения долгового обязательства, деньги тем самым выполняют функцию средства платежа,
5. Мировые деньги - предполагается использование денег в ходе осуществления международных операций.

**Законы денежного обращения. Законы Маркса и Фишера.**

Закон денежного обращения - эк. закон, определяющий кол-во денег, необходимых для обращения. Когда масса денег, находящихся в обращении, превышает общую сумму товарных цен, то наступает инфляция т.е. поскольку деньги не обеспечены товарами, цены растут. Кол-во денег, потребное для выполнения функций денег как средства обращения, зависит от: кол-ва проданных на рынке товаров и услуг (связь прямая); уровня цен товаров и тарифов (связь прямая); скорости обращения денег (связь обратная). Кол-во денег .необходимое для выполнения ими своих функций устанавливается эк. законом денежного обращения, открытым Марксом. Закон определяет :масса денег для обращения прямо пропорциональна количеству проданных на рынке товаров и услуг (связь прямая) а также, уровню цен товаров и тарифов (связь прямая) и обратно пропорциональна скорости обращения денег (связь обратная). Чем больше развито общественное разделение труда, тем больше объем продаваемых товаров и услуг на рынке; чем выше уровень производительности труда, тем ниже стоимость товаров и услуг, а также цены. Закон Фишера: Произведение денежной массы (кол-ва денег в обращении) на скорость обращения денег равно произведению уровня товара цен на кол-во обращающихся товаров. Уравнение выражает количественные зависимости между суммой товарных цен и обращающейся денежной массой. Правая часть - "товарная" - показывает объем реализованных на рынке товаров. Левая часть - "денежная" -показывает кол-во денег, уплаченных при покупке товаров в разнообразных сделках. Поскольку деньги являются посредником в процессах купли-продажи, то кол-во уплаченных денег всегда будет тождественно сумме цен реализованных товаров и услуг. Фишер предполагал, что скорость обращения денег и объем реализуемых на рынке товаров на протяжении определенного периода времени постоянно. Тогда из уравнения вытекает, что уровень цен прямо пропорционален кол-ву денег в обращении и скорости их оборота и обратно пропорционален кол-ву товарных сделок. Уравнение обмена полезно для выявления некоторых зависимостей, что дает возможность делать прогнозы.

**56. Современная банковская система. Банки и их функции.**

Банк - это кредитная организация, которая имеет исключительное право осуществлять в совокупности следующие банковские операции: привлекать денежные средства физических и юридических лиц; размещать указанные средства от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности; открывать и вести банковские счета физических и юридических лиц Центральный банк - осуществляет свою работу в целях защиты и обеспечения устойчивости рубля, его покупательной способности и курса по отношению к иностранной валюте, развитию и укреплению банковской системы РФ, обеспечению эффективного и беспрерывного функционирования системы расчетов банковская система - совокупность разных видов взаимосвязанных банков и других кредитных учреждений, действующих в рамках единого финансового кредитного механизма Российская банковская система – двухуровневая. На первом уровне находится ЦБ, который работает в основном с кредитными организациями; на втором - российские коммерческие банки, а также филиалы и представительства иностранных банков

 Современная банковская система РФ пережила уже два кризиса Первый в августе 1895г. выразился в крахе межбанковского кредитного рынка и неспособности большого количества банков рассчитывается по своим обязательствам. Второй в августе 1998г. характеризуется потерей ликвидности наиболее крупными венками, приостановкой безналичных расчетов и потерей доверия к банковской системе населения. Потери -100 млрд., руб. Активы банков сократились на 25%. До сих пор у большинства региональных банков не восстановилась ресурсная база. В рыночной экономике банковская система выполняет две основные функции ~ макроэкономическую функцию создания денег и микроэкономическую функцию финансового посредничества.

**57. Анализ ассортимента и структуры продукции.**

Необходимым элементом аналитической работы является анализ выполнения плана по номенклатуре и ассортименту.

Номенклатура – перечень наименований изделий и их кодов, установленных для соответствующих видов продукции в общесоюзном классификаторе промышленной продукции (ОКПП), действующим на территории СНГ.

Ассортимент – перечень наименований продукции с указанием объема ее выпуска по каждому виду. Различают полный (всех видов и разновидностей), групповой (по родственным группам), внутригрупповой ассортимент.

Оценка выполнения плана по номенклатуре основывается на сопоставлении планового и фактического выпуска продукции по основным видам, включенным в номенклатуру.

Оценка выполнения плана по ассортименту может производиться:
· по способу наименьшего процента;
· по удельному весу в общем перечне наименований изделий, по которому выполнен план выпуска продукции;
· по способу среднего процента по формуле ВПа = ВПn : ВП0 х 100%,
где ВПа - выполнение плана по ассортименту, %;
ВПn – сумма фактически выпускаемых изделий каждого вида, но не более их планового выпуска;
ВП0 - плановый выпуск продукции.

При этом изделия, выпускаемые сверх плана или не предусмотренные планом, в расчет выполнения плана по ассортименту не принимаются. План по ассортименту считается выполненным только в том случае, если выполнено задание по всем видам изделий. План по ассортименту по рассматриваемом пример не выполнен.

Примеры недовыполнения плана по ассортименту могут быть внешние (изменение конъюнктуры рынка, спроса на отдельные виды продукции, несвоевременный ввод производственных мощностей предприятия по независимым от него причинам) и внутренние.

Анализ структуры продукции

Структура продукции – это соотношение отдельных видов изделий в общем объеме ее выпуска. Выполнить план по структуре – значит сохранить в фактическом выпуске продукции запланированное соотношение отдельных ее видов. Неравномерное выполнение плана по отдельным изделиям приводит к отклонениям от плановой структуры продукции, нарушая тем самым условия сопоставимости всех экономических показателей.

Для расчета влияния структурных сдвигов с целью устранения их влияния на экономические показатели используют метод прямого счета по всем изделиям, метод средних цен и пр.

Прямой счет по всем видам изделий производится по формуле

 ,

где    – изменения объема выпуска продукции за счет структуры;
ВП1 – фактический выпуск продукции при фактической структуре;
ВП1,0 – фактический выпуск продукции при плановой структуре.

Фактический выпуск продукции при плановой структуре рассчитывается путем умножения планового выпуска каждого изделия на средний процент выполнения плана по выпуску продукции или путем умножения общей суммы фактического выпуска продукции на плановый удельный вес каждого изделия.

При использовании средних цен расчет производится по формуле

 ,

где Ц1, Ц0 - средняя оптовая цена группы изделий – фактическая и плановая соответственно,
VВП1 – фактическое количество изделий в отчетном периоде, натуральные измерители.

**58. Анализ материальных затрат в себестоимости продукции.**

Себестоимость продукции – это сумма выраженных в денежном выражении затрат, связанных с производством и реализацией определенного объема и состава продукции.

Анализ себестоимости продукции направлен на выявление возможностей повышения эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов в процессе производства, снабжения и сбыта продукции. Изучение себестоимости продукции позволяет дать более правильную оценку уровня показателей прибыли и рентабельности, достигнутого на предприятии.

Как правило, наибольший удельный вес в себестоимости промышленной продукции занимают затраты на сырье и материалы, т. е. те затраты, которые прямо относятся на себестоимость конкретных изделий. Общая сумма затрат по этой статье зависит от объема производства продукции(УВП) ее структуры (УД) и изменения удельных затрат на отдельные изделия (УМЗ).

Удельные материальные затраты на отдельные изделия (УМЗ) в свою очередь зависят от количества (массы) израсходованных материалов на единицу продукции (УР) и средней цены единицы материалов (Ц). Расчет влияния данных факторов обычно производится способом цепных подстановок.

Расход на единицу продукции зависит от качества сырья и материалов, замены одного вида материала другим, изменения рецептуры сырья, техники, технологии и организации производства, квалификации работников, наличия отходов сырья и др. Сначала нужно узнать изменение удельного расхода материалов за счет того или иного фактора, а затем умножить на плановые цены и фактический объем производства i-го вида продукции. В результате получим прирост суммы материальных затрат на производство этого вида изделия за счет соответствующего фактора:

 ∆МЗх = ∆УРх  ´  Цпл  ´  VВПф.

 Уровень средней цены материалов зависит от рынков сырья, отпускной цены поставщика, внутри групповой структуры материальных ресурсов, уровня транспортных и заготовительных расходов, качества сырья и т. д. Чтобы узнать, как за счет каждого из них изменилась общая сумма материальных затрат, необходимо изменение средней цены i-го вида или группы материалов за счет i-го фактора умножить на фактическое количество использованных мате­риалов соответствующего вида:

 ∆МЗх = ∆ Цх  ´  УРф  ´  VВПф.

 На многих предприятиях могут иметь место сверхплановые возвратные отходы, которые можно реализовать или использовать для других целей. Если сопоставить их стоимость по цене возможного использования и по стоимости исходного сырья, то узнаем, на какую сумму увеличились материальные затраты, включенные в себестоимость продукции

Наличие сверхплановых безвозвратных отходов приводит к прямому удорожанию продукции и уменьшению ее выпуска. Чтобы определить, насколько возросла сумма материальных затрат, необходимо сверхплановое количество безвозвратных отходов умножить на плановую цену исходного материала. Затем следует определить, насколько уменьшился выпуск продукции за счет этого фактора и как в связи с этим изменилась себестоимость единицы продукции.

В результате замены одного материала другим изменяется не только количество потребленных материалов на единицу продукции, но и их стоимость.

Чтобы установить, как изменились в связи с этим материальные затраты на единицу продукции, нужно разность между удельным расходом заменяющего материала (УР1) и удельным расходом заменяемого материала (УРо) умножить на цену заменяемого материала (Цо), а разность между ценой заменяющего материала (Ц1) и ценой заменяемого материала (Цо) – на удельный расход заменяющего материала (УР1) и затем результаты сложить.

Если на предприятии имеются покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты, то нужно определить, насколько выгодна для предприятия кооперация. Для этого сравнивают цену приобретения и себестоимость изготовления изделия на предприятии. Если цена приобретения ниже себестоимости изготовления, то выгоднее покупать изделие или полуфабрикат.

**59. Безубыточность производства: понятие и методы расчета.**

Безубыточность работы предприятия зависит от многих факторов, в том числе от выбора оптимального объема производства и целесообразных темпов развития предприятия; для анализа безубыточности необходимо уметь определять точку безубыточности (самоокупаемости) предприятия.

Точка безубыточности (критический объем производства (продаж)) – это такой объем реализации, при котором полученные доходы обеспечивают возмещение всех затрат и расходов, но не дают возможности получать прибыль, иначе говоря, это нижний предельный объем выпуска продукции, при котором прибыль равна нулю.

Точка безубыточности характеризуется следующими показателями:

1.         Критический (пороговый) объем реализации, шт. = Постоянные расходы на объем реализации : Цена - Средние переменные затраты на единицу продукции.

2.  Порог рентабельности, руб. = Критический объем реализации, шт. х Цена.

3.  Запас финансовой прочности, руб. = Выручка от реализации, руб. – Порог рентабельности, руб.

4.  Маржа безопасности, шт. = Объем реализации, шт. – Критический объем реализации, шт.

Последние два показателя оценивают, как далеко предприятие находится отточки безубыточности. Это оказывает влияние на приоритет управленческих решений. Если предприятие приближается к точке безубыточности, то возрастает проблема управления постоянными затратами, так как их доля в стоимости возрастает. Условно-постоянные затраты – это амортизационные отчисления, управленческие и ремонтные расходы, арендная плата, проценты за кредит, налоги, относимые на себестоимость продукции, и т.п. Порог рентабельности – это такая выручка от реализации, при которой предприятие уже не имеет убытков, но еще не получает и прибыли. Запас финансовой прочности – это сумма, на которую предприятие может себе позволить снизить выручку, не выходя из зоны прибылей.

Приведем расчет точки безубыточности на примере данных табл. 1 и изобразим его на рис. 1.

Критический объем реализации = 100 млн руб. : (386 - 251) тыс. руб./шт. = 740 шт.

Порог рентабельности = 740 шт. х 386 тыс. руб./шт: = 285,7 млн руб.

Запас финансовой прочности = 386 млн руб. – 285,7 млн руб. = 100,3 млн руб.

Маржа безопасности = 1000 шт. – 740 шт. = 260 шт.

Таким образом, при объеме реализации (продаж) 740 шт. и выручке от реализации 285,7 млн руб. предприятие возмещает все затраты и расходы полученными доходами, при этом прибыль предприятия равна нулю. Запас финансовой прочности при этом составляет 100,3 млн руб.

Таблица 22.1 Исходные данные для расчета

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | В млн руб. |
| Выручка от реализации | 386 |
| Переменные затраты | 251 |
| Постоянные затраты | 100 |
| Прибыль | 35 |
| Цена, тыс. руб./шт. | 386 |
| Объем реализации, шт. | 1000 |
| Средние переменные затраты, тыс. руб./шт. | 251 |

Чем больше разность между фактическим объемом производства и критическим, тем выше «финансовая прочность» предприятия, а следовательно, и его финансовая устойчивость.

На величину критического объема реализации и порога рентабельности оказывают влияние изменение суммы постоянных расходов, величина средних переменных затрат и уровень цены. Так, предприятие с малой долей постоянных доходов может производить относительно меньше продукции, чем предприятие с большей долей постоянных расходов, чтобы обеспечить безубыточность и безопасность своего производства. Запас финансовой прочности у такого предприятия выше, чем у предприятия с большей долей постоянных расходов.

Финансовые результаты предприятия с низким уровнем постоянных расходов в меньшей степени зависят от изменения физического объема производства. Предприятие с высокой долей постоянных расходов должно в значительно большей мере опасаться снижения объема производства.

**60. Анализ прибыли и рентабельности продукции фирмы.**

**Прибыль и рентабельность** – это показатели, отражающие результат работы компании. Прибыль

Наиболее полное отражение экономической эффективности деятельности компании показывает ее финансовый результат.

На размер получаемой прибыли способны влиять многие факторы, как внутренние, так и внешние. Внутри на финансовый результат оказывается влияние себестоимости продукции, ее ассортимент и качество, политика продаж компании, ее политика в сфере учета, а также многое другое. Внешнее влияние на размер прибыли оказывается конъектурой рынка, спросом и покупательской способностью потребителей, инфляцией и общими условиями, в которых приходится работать компании.

Рост прибыли для компании означает повышение ее инвестиционной привлекательности и возросшую экономическую заинтересованность рабочих предприятия.

Рентабельность

Наиболее полно итоги деятельности компании характеризуются рентабельностью. Рентабельность становится отражением важной информации о том, как используются ресурсы компании. Чтобы определить уровень инвестиционной привлекательности компании и провести ценообразование, широко применяют рентабельность.

Показатели рентабельности показываются в трех видах. Первый характеризует окупаемость производственных издержек или проектов инвестиции. Второй вид показывает рентабельность продаж. Третьим видом характеризуется доходность капитала или его определенной части.

Анализ прибыли и рентабельности

Можно уверенно утверждать, что по показателям прибыли и рентабельности можно лучше всего узнать о финансовых результатах работы фирмы. Чем прибыль и рентабельность выше, тем большая [эффективность](http://www.uspeh4u.com/) у бизнеса, сильнее его устойчивость в финансовой сфере.
Анализируют прибыль и рентабельность, чтобы получить информацию, которая послужит основанием для принятия управленческих решений, обоснованных экономически и призванных привести предприятие к возрастанию финансовых результатов его деятельности. Анализ дает возможность находить пути для повышения эффективности деятельности предприятия.

Основные задачи анализа

Регулярно проводимый анализ дает возможность:

- проводить постоянный контроль над формированием финансовых результатов;
- производить поиск скрытых резервов, обеспечивающих рост прибыли;
- проводить подготовку мероприятий, чтобы эффективно использовать обнаруженные резервы;

- контролировать реализацию этих мероприятий.

Перед эффективной компанией, которая способна успешно стратегически решить задачи по своему развитию, открыты широкие перспективы по росту и привлечению клиентов.

Источники информации для проведения анализа

Основными источниками для многоступенчатого анализа выступают данные бухгалтерской отчетности и бухгалтерского учета. В них входят движение и итоги счетов «Прибыль и убытки», «Не распределенная прибыль или непокрытый убыток», формы №2 «Отчет о прибылях и убытках». Многие данные получаются из финансовых планов организаций.

Значение такого качественного анализа по прибыли и рентабельности для предприятий переоценить невозможно. По результатам исследований формируется ценная информация, которая становится основой для принятия важных управленческих решений, проходит усовершенствование планирования деятельности предприятий, проводится оценивание и контроль выполнения финансовых планов, что позволяет улучшить эффективность деятельности компаний.

**61. Формы власти и влияние в организации.**

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.

Существует много способов управленческого влияния – это и воздействие через общественные нормы, принципы и мораль данной организации, и прямые приказы, поручения, и, наконец, негласный контроль, манипулирование, закулисная игра и т. д.

Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Поэтому реальной абсолютной власти не существует, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях. В организации, например, власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица.

Вместе с тем в любой организации подчиненные обладают властью над своими начальниками. Даже тюремные надзиратели в некоторой степени зависят от заключенных. Они допускают некоторые нарушения тюремных правил со стороны заключенных в обмен на более покорное поведение. Руководитель должен сознавать, что, поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных адекватное противодействие.

Каждый эффективный руководитель должен поддерживать разумный баланс власти, достаточной для достижения целей организации, но не вызывающей у подчиненных чувства протеста и непокорности. Кроме подчиненных над руководителем могут иметь власть его коллеги-руководители, секретари начальников, поскольку они обладают необходимыми ему информационными ресурсами.

Делегирование – передача другим (обычно подчиненным) ответственности и авторства операций и/или согласования определенных действий. Имеются различные уровни делегирования (делегирование деятельности, но не оценок, ответственности, авторства действий).

Лидерство как тип отношений управления отлично от собственно управления и строится больше на отношениях типа «лидер – последователи», чем «начальник – подчиненный». Не любой менеджер использует лидерство в своем поведении. Продуктивный менеджер не обязательно является эффективным лидером, и наоборот. Успех в управлении не компенсирует плохого лидерства. Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных: лидерских качеств, лидерского поведения и ситуации, в которой действует лидер. Важную роль при этом играют характеристики и поведение последователей. Каждый из подходов предлагает свое решение проблемы эффективного лидерства.

Ранние традиционные концепции предлагали определять эффективное лидерство на основе либо качеств лидера, либо образцов его поведения. Ситуационность в этих случаях во внимание не принималась. Эти концепции в конечном счете утонули в бесконечном множестве выявленных качеств и образцов поведения, так и не создав завершенной теории. Подходы, основанные на ситуационности лидерства, предлагали объяснять эффективность лидерства через влияние внешних факторов, не принимая при этом во внимание лидера как личность. Новые концепции попытались объединить преимущества и достижения как традиционного, так и ситуационного подходов.

**62. Учет индивидуальных психологических особенностей в управлении организацией.**

Каждый человек на предприятии играет определенную роль, выполняет определенные функции и отвечает за определенный участок работы. Наука, изучающая качества людей и их поведение называется «психология». Для пр-ва интерес представляют 2 раздела этой науки: психология личности и психология группы. Согласно психологии личности выбор человеком той или иной линии поведения зависит от 3 групп качеств: характера, темперамента и способностей. Характер определяет волевую сторону поведения человека. Он проявляется в устойчивых повторяющихся ситуациях. Черты характера отражают отношение человека к себе, окружающим, вещам труду, коллективу (например, трудолюбие, искренность, скромность, целеустремленность, настойчивость, альтруизм и др.). От характера зависит стиль общения людей, т.е. деликатность или грубость, мягкость, тактичность или безотказность. В формировании характера большую роль играют природные факторы, напр., здоровье, социальные факторы, например, вид деятельности, рабочая среда, а также внутренние закономерности развития личности, например, самовоспитание, структура потребностей. Темперамент характеризует эмоциональную сторону поведения человека, он проявляется при изменении ситуации в виде той или иной скорости реакции на эти изменения. Различают 4 основных типа темперамента:

1. холерический. Для него характерна быстрая реакция на изменения, холерикам свойственна вспыльчивость при изменениях
2. сангвинический. Характеризуется умеренной реакцией. Для него свойственно веселое настроение при изменении ситуации.
3. флегматический. Характеризуется замедленной реакцией на изменения. Его трудно вывести из эмоционального равновесия.
4. меланхолический. Характеризуется умеренной реакцией. Для меланхолика свойственно грустное настроение при изменении ситуации.

Способности характеризуют логическую сторону поведения человека, зависят от природных задатков человека, от строения головного мозга, а также от состояния нервной системы и органов чувств. Способности проявляются в легкости и успешности овладения знаниями, навыками и умениями. Различают творческие и репродуктивные способности. Творческие характеризуют возможности человеком создавать новые художественные образы, сочинять музыку, поэзию, прозу, делать новые научные открытия, создавать новые конструкции, разрабатывать новые технологии, новые методики расчета. Репродуктивные характеризуют исполнительские возможности человека, его мастерство.

**63. Конфликт: природа, виды и методы управления.**

Конфликт- это трудноразрешимое противоречие.

Существуют четыре основных типа конфликтов: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой

Внутриличностный конфликт - ролевой конфликт. Внутриличностный конфликт связан обычно с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе, стрессами Например, руководитель получает от вышестоящих начальников взаимоисключающие задания: один заместитель директора магазина требует от заведующего секцией реализовать данный товар, а второй - передать его в другую секцию.

Межличностный конфликт возникает обычно между людьми с разными чертами характера, взглядами и жизненными ценностями.

Конфликт между личностью и группой возникает, когда личность занимает позицию, отличающуюся от позиций группы. Например, обсуждая возможность увеличения объема продаж, большинство считает, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один утверждает, что такая практика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов.

Межгрупповой конфликт это конфликт между подразделениями организации. Например, отдел сбыта, ориентированный на покупателя, требует улучшения качества продукции путем увеличения затрат на производство, а производительный отдел предприятия, заботясь об эффективности, считает невозможным увеличение затрат.

М. Месяон, М. Альберт и Ф. Хелоури выделяют следующие причины:

1. Распределение ресурсов. Практически в любой организации ресурсы ограничены, поэтому задачей руководства является рациональное распределение материалов и денег между различными подразделениями и группами.
2. Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует там, где при выполнении своих функций один человек (группа) зависит от другого человека (группы).
3. Различия в целях. Отдельные специализированные группы начинают во многом самостоятельно формулировать свои цели, которые могут значительно расходиться с целями всей организации.
4. Различия в представлениях и цепях
5. Различия в манере поведения и жизненном опыте
6. Неудовлетворительные коммуникации. Недостаток, искажение, а иногда и избыток информации могут служить причиной, следствием и катализатором конфликта.

**Общие принципы управления конфликтами.**

* + инсттитуциализация конфликта; т. е установление норм и процедур урегулирования или разрешения конфликта
	+ легитимация процедуры разрешения конфликта, т.е. признание всеми его сторонами правомерности и справедливости определенного порядка действий по разрешению спора даже том случае, если установленные процедуры расходятся с некоторыми правовыми нормами,
	+ структурирование конфликтующих групп, т.е. определение состава участников конфликта, представителей соперничающих групп, различных центров группового влияния и их возможностей важно знать, с кем можно вести работу по разрешению конфликта, договариваться и заключать соответствующие соглашения.
	+ редукция конфликта, т.е. его последовательное ослабление путем перевода на более мягкий уровень противоборства.

**Методы управления конфликтами**

Существуют две группы методов (способов) управления конфликтными ситуациями - структурные и межличностные,

СТРУКТУРНЫЕ МЕТОДЫ разрешения конфликта включают

* Разъяснение требований к работе конфликт можно предотвратить, если заранее разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Крайне важно, чтобы не только руководитель уяснил для себя эти вопросы, но и подчиненные ясно представляли себе, что от них требуется в работе.
* Координационные и интеграционные механизмы предполагают использование служебной иерархии для пресечения конфликта. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику и предложив ему принять решение.
* Установление общеорганизационных комплексных целей суть его в том, чтобы направить усилия участников конфликта на достижение общей цели.
* Использование системы вознаграждений люди, которые вносят свой вклад в достижение целей компании, помогает различным подразделениям в достижении общих целей фирмы и стараются решать проблемы комплексно, должны быть вознаграждены, т е отмечены премией, благодарностью, призванием или повышением по службе

МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ МЕТОДЫ разрешения конфликтов включают:

* Уклонение предполагает, что человек старается уйти от конфликта.
* Сглаживание характеризуется поведением, .которое диктуется убеждением, что мы одна команда и не следует «... раскачивать лодку».
* Принуждение - это попытка заставить принять свою точку зрения силой власти.
* Компромисс характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до определенного предела..
* Решение проблемы предполагает признание различий во мнениях и готовность ознакомиться с разумными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти решение, приемлемое для всех сторон.

СТРЕССЫ как реакция человека на раздражающие стимулы в окружающей обстановке. Это означает, что силы окружающей среды выводят из равновесия физиологические и умственные функции человека.

**64. Формальные и неформальные группы в организации.**

Малые группы могут быть разным по величине, характеру и структуре отношений, существующих между членами, по индивидуальному составу, особенностям, ценностям, норм и правил взаимоотношений, разделяемых участниками, межличностным отношениям, целям и содержанию деятельности.

Существует два типа групп: формальные и неформальные.

Формальные группы создаются по воле руководства и обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, а также формально закрепленные за ними функции и задачи. В организации существует три основных типа формальных групп:

* Командная (соподчиненная) группа руководителя (состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые также могут быть руководителями);
* Рабочая группа или группа на задании. Она обычно создается для решения отдельной задачи и может быть переформирована в другую, в зависимости от характера задачи (например, проектная группа);
* Комитеты создаются для заполнения пробелов в организационных структурах таким образом, чтобы решать задачи, не входящие в компетенцию ни одного из отделов, координировать деятельность отделов и выполнять специальные функции.

Неформальные группы создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками и т.п.

Состав группы зависит от численности и основных признаков ее членов: пола, возраста, обра­зования, профессии, национальности и т. д.; структура группы — прежде всего от функций, обя­занностей каждого члена группы в их совместной деятельности. Это так называемые признаки формальной структуры. Такая структура, например, трудового коллектива включает в себя мастера и его заместителя, двух-трех бригадиров, рабочих; студенческой группы — координатора, старосту и самих студентов. Одновременно с формальной структурой группы существует и неформальная, базирующаяся на межличностных отношениях. Их определяют степень уважения, уровень стрем­ления к совместному труду, желание посоветоваться при решении трудных личных вопросов или, напротив, стремления к избежанию контактов, мера напряженности в личном отношении и т. д.

Малая группа имеет одно основополагающее качество: в ней общественные отношения высту­пают в форме непосредственных личных контактов, поскольку се численность ограничена. В настоящее время рад исследователей полагают, что "нижняя" граница "размера" малой группы равна трем человекам, а не двум. В диаде практически не складывается тот тип общения, который опосредован совместной деятельностью. В контактах между людьми в этом случае крайне сильно выступает эмоциональный (неформальный) фактор. Взаимодействие, по сути, становится друж­бой, оно часто простирается за рамки службы, функциональных обязанностей. Наличие третьего человека переносит общение из сферы личностного в межличностное "пространство"; в триаде система взаимодействия становится пронизанной "деятельностным" началом. Пожалуй, еще бо­лее острым является спор о "верхней" границе численности малой группы. Продолжительным было представление о "магическом" числе 7+2, отражающем некоторые особенности оператив­ной памяти человека. Теперь, исходя из практики исследований, оптимальным принято считать численный состав малой группы в 10—20 человек. В некоторых случаях, когда речь вдет о произ­водственной бригаде, участке, учебном коллективе, этот предел увеличивается до 40 человек. При таких условиях методы социометрии еще применимы.

Существует около 50 различных оснований для классификации малых групп. Такие группы различаются по времени существования (долговременные и кратковременные), по степени тесноты контактов, по особенностям целей, объединяющих людей, по специфике социально-демографических признаков членов малых групп (скажем, одно- и разнополые группы, молодежь или люди пожилого возраста, рабочие или театральная группа) и т. д. Широко распространено разделение групп на формальные и неформальные. Однако вычленить их в чистом виде затруднительно. Поэтому пред­почтительнее говорить о формальной и неформальной структурах организации групп.

**65. Социально-психологические методы управления организацией.**

При командном методе управления - отношения субъекта и объекта - власти и подчинения.

Основные достоинства метода:

1)обеспечивается единство воли руководства в достижении цели;

2)не требует крупных материальных затрат;

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

Недостатки метода следующие:

1)подавляется инициатива, творческая работа;

2)отсутствуют действенные стимулы труда и могут возникать анти стимулы;

3)в крупных организациях:

а)менеджеры не заинтересованы в повышении компетентности, поэтому она в дефиците;

б)обюрокрачивается аппарат управления; в)требуется громоздкая система контроля.

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

Характеризуются:

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

2)выполнение договорных обязательств. Достоинства метода: стимулируется проявление инициативы, реализуется творческий потенциал работников на основе удовлетворения материальных потребностей.

Недостатки: остаются неудовлетворенными многие потребности, лежащие вне сферы материального интереса, что снижает мотивацию.

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

Достоинства метода:

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

2)практически не требуются материальные затраты.

Недостатки:

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

2)трудно прогнозировать результаты.

**66. Требования к личным качествам руководителей, классификация типов менеджеров,**

**лидерство.**

Лидерство - это способность влиять на группы людей, чтобы побудить их работать для достижения поставленных целей Управление - это процесс воздействия на коллективы людей с целью эффективной координации их действий в производстве Таким образом, управление носит всеобщий характер, оно существует всегда и везде, а лидерство - это вершина управления, когда необходимо обеспечить наиболее эффективное достижение целей

Лидерство построено на проникновении целей в сознание людей, побуждает их к активным действиям, но зависит от состава последователей и не может механически переноситься из одной группы в другую Управление менее зависимо от состава людей, т к базируется на более общих принципах и категориях и меньше пронизано духовностью между лидером и последователями.

Следует остановиться на различиях между лидером и менеджером Эффективный менеджер не обязательно является эффективным лидером и наоборот

Менеджер - это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты Хороший менеджер вносит порядок и последовательность в выполняемую работу Свое взаимодействие с подчиненными он строит на фактической информации, нормативных документах, традициях организации и в рамках установленных целей Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего, помогая им адаптироваться к новому и пройти этап изменений

Менеджеры склонны разрабатывать план работы в деталях и во времени, планировать привлечение и использование необходимых ресурсов для того, чтобы поддерживать организационную эффективность Лидеры добиваются этого же или большего путем разработки видения будущего и путей его достижения, не вникая при этом в оперативные детали и контроль последователей Менеджеры предпочитают порядок во взаимодействии с подчиненными Они строят свои отношения с ними соответственно тем ролям, которые подчиненные играют в административной системе или в формальном процессе принятия и реализации решений Лидеры подбирают и держат людей, которые понимают и разделяют их взгляды и идеи, отражаемые в лидерском видении Лидеры учитывают потребности работников, воспринимаемые ими ценности и движущие ими эмоции. Используя свой профессионализм, знания и умения, менеджеры концентрируют усилия в области принятия решений Они пытаются сузить альтернативы решения проблемы Решения часто принимаются на основе прошлого опыта Лидеры, в противоположность менеджерам, предпринимают постоянные попытки разработки новых неоднозначных решений проблемы Лидеры берут на себя риск и бремя выявления новых проблем, особенно в тех случаях, когда существуют значительные возможности для получения соответствующего вознаграждения.

Руководители, развившие в себе умение влиять на других, приобрели набор могущественных средств, которые можно использовать в человеческих отношениях. Эти навыки повышают эффективность руководителя и способствует признанию собственной ценности: их можно плодотворно использовать для оказания помощи окружающим

Характеристики эффективного руководителя влияние на людей:

* слабое: чувствует себя недооцененным: его воздействие на окружающих мало; имеет неубедительный внешний вид; нечетко излагает свои мысли; испытывает нехватку уверенности в себе; отдает нечеткие указания; не имеет стратегии влияния на группы; испытывает нехватку настойчивости
* сильное: ценится окружающими; оказывает значительное воздействие на окружающих: имеет убедительный внешний вид; ясно излагает свои мысли; уверен в себе; дает четкие указания; развивает стратегию влияния на группы: стремиться быть настойчивым

**67. Стиль управления, факторы влияющие на его формирование.**

**СТИЛЬ РУКОВОДСТВА** - характерные черты поведения, приемов, действий, используемых руководителем в процессе управления Виды стилей руководства:

1. Определяемых личностью руководителя
	* авторитарный
	* демократический
	* либеральный
2. Определяемых особенностями коллектива - ситуационное лидерство:
	* указывание
	* координация
	* участие в принятии решений
	* предоставление самостоятельности

Разнообразие стилей, определяемых личностью руководителя, может быть сформировано на основе сочетания двух факторов: заботе руководителя о производстве и о людях.

**ПРИЗНАКИ:**

**Авторитарный стиль** - руководитель в принятии решений всегда ориентируется на собственные цели, интересы, практически не советуется с трудовым коллективом, ограничивается узким кругом единомышленников В поведении решений занимает жесткие позиции, активно используя методы административного и психологического воздействия на людей. Всегда уверен в личной правоте, основывается на собственных знаниях и умениях. Руководитель такого типа может привести свою фирму к большому успеху, но и также и к полному краху («единоличный»)

**Демократический стиль** - руководитель такого типа обычно избирается на собрании трудового коллектива или собственников и должен выражать интересы большинства. Как правило, он может удачно выявить, принять и реализовать стратегические цели развития предприятия, сочетая групповые интересы.

**Либеральный стиль** - руководитель в принятии решений ориентируется на цели и интересы отдельных групп трудового коллектива, постоянно пытается маневрировать, чтобы соблюсти паритет интересов, часто занимает различные позиции сторон. Преимуществом либерального стиля заключается в групповом принятии управленческих решений, однако часто либеральный руководитель не имеет сильной воли, четкой цели, глубоких знаний.

Определение эффективного стиля руководства должно происходить с учетом многих факторов: психологических особенностей личности самого руководителя, потребностей и интересов подчиненных, степени их квалификации и ответственности, внутренних и внешних факторов, воздействующих на организацию. Выбор адекватного ситуации стиля руководства с учетом наиболее существенных факторов может быть определен как ситуационное лидерство.

**Ситуационное лидерство** - определение стиля руководства в зависимости от уровня зрелости рабочей группы: степени квалификации и стремления к ее росту.

Современный руководитель должен научиться применять любой стиль

**68. Организационная культура: факторы формирования, современные теории развития.**

Организационная культура – это совокупность общественно прогрессивных норм, правил и стандартов, принятая и поддерживаемая в области организационных отношений. Напомним, что организационные отношения – это взаимодействие, противодействие или нейтральное отношение элементов организации внутри или вне ее.

Характеристика организационной культуры охватывает:

* индивидуальную автономность – степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации;
* структуру – взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;
* направление – степень формирования целей и перспектив деятельности организации;
* интеграция – степень, до которой части (субъекты) в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности;
* управленческое обеспечение – степень, относительно которой менеджеры обеспечивают четкие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчиненным;
* поддержку – уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным;
* стимулирование – степень зависимости вознаграждения от результатов труда;
* идентифицированность – степень отождествления работников с организацией в целом;
* управление конфликтами – степень разрешаемости конфликтов;
* управление рисками – степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска.

Эти характеристики включают как структурные, так и поведенческие измерения. Та или иная организация может быть подвергнута анализу и подробно описана на основе перечисленных выше параметров и свойств.

Функция культуры - создать и сохранить рамки, в которых происходит следующий цикл:

* нам предлагаются следующие действия;
* мы можем выбрать из них те, что нам импонируют;
* после чего мы действуем, уверенные в том, что то, что мы делаем, будет понятно другим, а также в том, что
* данная культура предложит определенный набор поступков и другим;
* эти другие смогут ответить нам тем, что будет понятно;
* эта же культура затем предложит нам новые действия...
* и т.д.

**69. Планирование потребности в трудовых ресурсах.**

Трудовые ресурсы являются главной производительной силой общества. К трудовым ресурсам относится трудоспособное население, которое обладает физическими и интеллектуальными способностями, необходимыми для производства материальных благ или для работы в непроизводственной сфере.

К трудовым ресурсам относится, прежде всего, население в трудоспособном возрасте В нашей стране это мужчины в возрасте от 16 до 59 лет и женщины в возрасте от 16 до 54 лет, за исключением неработающих инвалидов 1-й и 2-й групп, а также неработающих лиц трудоспособного возраста, получающих льготные пенсии.

Кроме того, в состав трудовых ресурсов включается лица старшего возраста и лица моложе 16 лет, фактически занятые в народном хозяйстве. Трудовые ресурсы РФ составляют в настоящее время более 80 млн. человек, или около 60% общей численности населения республики

Качество трудовых ресурсов характеризуется такими показателями, как общая и профессиональная трудоспособность и трудовой потенциал работников.

Общая трудоспособность предполагает наличие у работников физических, психологических, возрастных и других качеств, определяющих их способность к труду, не требующему специальной подготовки.

Профессиональная трудоспособность - это подготовленность к квалифицированному труду определенной профессии.

Профессиональная трудоспособность формируется в результате специальною обучения и подготовки. В настоящее время вследствие необдуманных преобразований и спада производства в наиболее перспективных отраслях российской экономики осталась не востребованной обществом профессиональная трудоспособность многих категорий высококвалифицированных работников отечественного машиностроительного и оборотного комплексов.

Одной из основных качественных характеристик трудовых ресурсов является трудовой потенциал. Это понятие включает совокупность различных качеств, определяющих трудоспособность: Физические и психические возможности работников; объем и уровень общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, определяющих способность к труду определенной квалификации Степень использования трудового потенциала общества и уровень этого потенциала в значительной мере определяются ситуацией на рынке труда.

Рынок труда - совокупность социально-экономических отношений между государством, работодателями и работниками по вопросу купли-продажи рабочей силы, обучения работников и использования их в процессе производства

Основными компонентами рынка трудовых ресурсов являются: совокупный спрос или общая потребность экономики в наемной рабочей силе; совокупное предложение, включающее всю наемную рабочую силу из числа экономически активного населения, стоимость рабочей силы; конкуренция (между работниками, работодателями, работниками и работодателями)

Совокупный спрос на рабочую силу определяется числом и структурой рабочих мест, существующих в экономике и требующих заполнения Спрос на рабочую силу охватывает всю сферу общественного труда и включает как укомплектованные работниками так и свободные рабочие места

Совокупное предложение рабочей силы охватывает все категории трудоспособного населения, претендующего на работу по найму (мужчины, женщины), а также лиц, желающих трудиться не по найму, а на правах самозанятости или предпринимательства Предложение рабочей силы на рынке труда имеет три основные составляющие: лица, не занятые трудовой деятельностью и ищущие работу; лица, намеревающиеся сменить место работы; лица, желающие трудиться в свободное от работы или учебы время.

**70. Методы оценки и отбора персонала.**

Цепь отобрать из числа претендентов работника, которая может достичь желаемого результата. Методы:

1. испытание;
2. собеседование;
3. привлечение независимых экспертов:
4. оценка служебных характеристик;
5. тесты;

Оценка предоставления документов Управление развитием персонала

1. деловая оценка персонала;
2. профессиональная ориентация и трудовая адаптация;
3. использование персонала;
4. организационные системы обучения персонала;
5. управление деловой карьерой;
6. управление служебными профессиональными продвижением персонала;
7. восвобождение персонала

ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА - это целенаправленный процесс, установления соответствия качеств характеристик персонала требованиям рабочего места Задачи'

* + выбор места в горструктуре и установление функциональной роли
	+ разработка возможных путей совершенных деловых и личных характеристик сотрудника
	+ определение степени соответствия оплаты труда

Два вида деловой оценки

* + 1. оценка кандидатов на вакантную должность
		2. текущая периодичная оценка сотрудников

Существует несколько групп показателей:

1. результативность труда
2. личностные характеристики

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности) и выполняется тремя способами

1. Оценка потенциала работника. При замещении вакантного рабочего места важно установить потенциал работника, т.е профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психологию личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры
2. Оценка индивидуального вклада. Позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника и его соответствие занимаемому месту с помощью специальных методик.

Аттестация кадров. Она является своеобразной комплексной оценкой, учитывающий результат.

**71. Аттестация персонала: понятие, содержание, процедура проведения.**

**Аттестация** - это форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника

Роль аттестации возрастает, когда усиливается государственный и общественный контроль за соблюдением прав человека, социальных гарантий работника и, наоборот, снимается, когда государственные гарантии прав человека слабеют или они фактически игнорируются, как в современном российском малом бизнесе Рыночная экономика в слабом демократическом обществе за счет механизмов биржи труда, конкуренции, ценообразования и монополии всегда направлена против наемного работника, т к чем меньше средств идет на оплату и охрану труда, тем выше прибыль

Исходными данными для аттестации кадров являются:

1. Модели рабочих мест;
2. Личные дела сотрудников;
3. Результаты социологической оценки персонала;
4. Правила внутреннего трудового распорядка;
5. Контакты сотрудников;
6. Штатное расписание;
7. Положение об оплате труда;

Должностные инструкции Процесс аттестации кадров можно разделить на четыре основных этапа

1. подготовительный этап- подготовка приказа о проведении аттестации, утверждение аттестационной комиссии, подготовка и размножение документации, информирование трудового коллектива о сроках и особенностях аттестации
2. формирование состава аттестационной комиссии и его утверждение- директор по персоналу (председатель); начальник отдела кадров(зам председателя); руководитель подразделения, где проходит аттестация (член); юрисконсульт (член); социальный психолог (член)
3. основной этап организация работы аттестационной комиссии по подразделениям предприятия, оценка индивидуальных вкладов работников, заполнение анкет «Аттестация», компьютерная обработка результатов
4. заключительный этап: подведение итогов аттестации, принятие персональных решений о продвижении работников, направлении на учебу, перемещении или увольнении сотрудников, не прошедших аттестацию.

**72. Организация и планирование развития персонала.**

Важнейшим условием развития персонала в целом и каждого работника в отдельности является обучение Сотрудники организации могут быть мотивированны на активное обучение по-разному Среди мотивов обычно выделяют следующие: стремление сохранить работу; желание получить повышение или занять новую должность; интерес к самому процессу получения новых знаний и навыков.

Существует множество методов развития профессиональных знаний и навыков Все они могут быть разделены на две большие группы обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места (в учебном заведении) Основными методами обучения на рабочем месте являются: инструктаж, ротация, ученичество, наставничество

Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором Инструктаж, как правило, ограничен во времени, ориентированном на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося. Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, поэтому он столь широко используется на всех уровнях современных организаций

Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, т е владения несколькими профессиями.

Ученичество и наставничество являются традиционными методами профессионального обучения, работая рядом с мастером, молодые рабочие изучали профессию

Обучение на рабочем месте отнимается практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет значительные возможности для повторения и закрепления полученных навыков. Обучение персонала в учебном заведении связано с большими затратами Для такой формы обучения используются различные методы: лекции, групповые обсуждения, инсценировка ситуации

Повышение квалификации занимает особое место в обучении персонала как основной способ обеспечения соответствия квалификации работников современному уровню развития науки, техники и экономики.

Основой повышения квалификации является гибкая программа обучения на базе учебных модулей Учебный модуль представляет собой законченный элемент определенной дисциплины, с четкой структурой плана, целей и задач работы, исходных данных.

**73. Сущность стимулирования трудовой деятельности в организации.**

Вознаграждением за труд является заработная плата Заработная плата - денежный эквивалент части стоимости созданного продукта, который получают те, кто создали данный продукт. (см. вопрос №49)

Для повышения трудовой активности персонала широко применяется система материального стимулирования, в которой используются различные формы - премирование за текущие результаты хозяйственной деятельности, надбавки, различные единовременные поощрения за результаты труда и социальные выплаты. На предприятиях разрабатывается положение о материальном стимулировании, которое содержит общие положения порядок и размеры премирования, лишения и снижения размера премий, правила выплаты надбавок за выслугу пет

В общем положении устанавливаются различные виды стимулирования, например такие, как:

* ежемесячные, ежеквартальные и годовые премии по результатам труда
для каждого работника;
* премии за выполнение особо важных заданий;
* процентные надбавки за выслугу лет;
* дотации за обеды;
* единовременная материальная помощь при предоставлении ежегодного
отпуска;
* оплата санитарно-культурного лечения

Порядок и размеры премирования, лишения и снижения размера премии разрабатываются торговым представителем с учетом специфики его деятельности

Премирование производится по результатам работы за месяц или квартал При необходимости могут устанавливаться другие периоды для премирования Раздел о премировании должен включать:

* конкретные показатели и условия премирования по всем категориям работников;
* порядок выплаты премий, увеличения или уменьшения их размера

Показатели и условия премирования должны быть конкретными, четко сформулированными Они должны поддаваться количественному измерению и основываться на действующих учете и отчетности Их расчет должен быть простым и понятным для работников Показатели и условия премирования целесообразно дифференцировать по категориям работников При этом не должна допускать множественность показателей и условий премирования.

Наряду с премированием для активизации работы персонала могут применяться и отрицательные стимулы.

Штрафы тоже являются стимулами.

**74. Текучесть кадров: понятие, оценка и методы предупреждения.**

Причинами текучести кадров могут быть явления организационного, экономического или

технологического плана. Штаты могут сокращаться, если работников больше, чем это необходимо для новой рыночной ситуации. Причиной сокращения штатов могут быть также несоответствие работников занимаемым должностям, технический прогресс,

уменьшающий затраты труда.

Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создание для этого персонала социальных трудностей. Данное направление деятельности по управлению персоналом до последнего времени практически не получило развития в отечественных организациях.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на классификации видов увольнений. Критерием классификации выступает степень добровольности ухода работника из организации: по инициативе работника, то есть по собственному желанию, по инициативе работодателя или администрации, в связи с выходом на пенсию.

Результаты исследования показывают, что высвобождение работников только в том случае позволяет решить возникающие проблемы и дать ожидаемый эффект, если на предприятиях заранее планировали проведение этой работы и минимизацию возможных негативных последствий, связанных с высвобождением персонала.

Своевременные перемещения, переобучение, прекращение приема на работу в условиях ухода людей на пенсию и так далее являются средствами осуществления политики на внутрифирменном рынке труда в рамках планирования сокращения персонала. Степень социальной напряженности при необходимости сокращения персонала может быть значительно уменьшена за счет использования разнообразных альтернативных решений. В качестве альтернативы сокращению штатов принято

рассматривать сокращение рабочего времени (неполный рабочий день и т д) , перевод на другую работу, стимулирование увольнения по собственному

желанию.

Смягчить проблему текучести кадров помогает стратегическое планирование штатов, то

есть проведение соответствующей политики привлечения подготовки, ротации квалифицированных кадров. стратегическое планирование в этом случае предусматривает

проведение компенсационных мероприятий в соответствии с резервом времени, что позволяет избегать более жестких мер по сокращению штатов.

Увольнение из организации вследствие ухода на пенсию характеризуется рядом отличий. Оно может быть заранее спрогнозировано с достаточной точностью по времени. Это событие связано с существенными изменениями личной жизни. Отношения организации к пожилым сотрудникам являются мерилом уровня культуры управления и цивилизованности экономической системы.

**75. Трудовая адаптация персонала: факторы и стадии адаптации.**

Одной из главных задач управления персоналом является адаптация личности в коллективе Адаптация означает привыкание

**Адаптация персонала** — это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации.

**Адаптация работника** - это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу.

Новый работник, приступивший к исполнению своих обязанностей в организации, переживает период трудовой и социальной адаптации. ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ предполагает приспособляемость к рабств В результате трудовой адаптации новый работник усваивает специфику труда в данной организации Поступая на работу, человек включается в систему внутриорганизационных трудовых, профессиональных и социально-психологических отношений конкретного коллектива Предприятие и работник предъявляют друг к другу определенные требования Предприятие имеет свои цели и задачи - выпуск продукции, производство материальных и духовных благ, оказание услуг, и в соответствии с ними предъявляет требования к работнику: к образованию, квалификации, производительности и дисциплине труда, к его умению работать в коллективе - подчинять его поведение служебным предписаниям Работник при поступлении на работу уже имеет свои представления о ценностях, согласовывает свою позицию с целями и задачами предприятия и в соответствии с ними формирует свои требования к предприятию к условиям труда, его оплате, содержанию, возможности роста Реализуя свои требования, работник и предприятие взаимодействуют приспосабливаются друг к другу В результате осуществляется процесс трудовой адаптации.

Трудовая адаптация может быть первичной (при первоначальном вхождении работника в производительную среду) и вторичной.

Трудовая адаптация - это сложный и многогранный процесс Она состоит как бы из нескольких адаптации и представляет их единство Выделяют четыре вида адаптации:

* профессиональную;
* социально-психологическую;
* общественно-организационную;
* культурно-бытовую

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ означает приспособление к выполняемой работе Она выражается в ознакомлении с работой, приобретении навыков профессионального мастерства, сноровки достаточных для качественного выполнения функциональных обязанностей

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ АДАПТАЦИЯ означает

приспособление к коллективу Заключается в освоении социально-психологических особенностей коллектива, вхождении в сложившуюся в нем систему взаимоотношений Вновь поступивший работник вживается в коллектив, устанавливает связи и вступает во взаимоотношения с остальными его членами.

ОБЩЕСТВЕННО-ОРГАНИЗАЦИОННАЯ АДАПТАЦИЯ - освоение организационной структуры коллектива, системы управления и обслуживания производственного процесса, режима труда и отдыха

КУЛЬТУРНО-БЫТОВАЯ АДАПТАЦИЯ - освоение особенностей организации быта и традиций проведения свободного времени в коллективе Она проходит быстро, если члены коллектива не только связаны отношениями по работе, но и проводят вместе досуг

По времени процесс трудовой адаптации разделяется на три этапа

1. Познавательный, ознакомительный этап. Длится 3-6 месяца. Новый работник знакомится с коллективом, условиями производства и содержанием труда. У него еще нет полного представления и окончательных суждений о коллективе и профессии
2. Оценочный этап. Длится 1,5-2 года в зависимости от сложности работы и характера отношений в коллективе. Здесь постигаются тонкости профессионального мастерства, принимается окончательное решение о приобщении к профессии и коллективу.
3. Заключительный этап. Происходит дальнейшее формирование творческого работника, его полной совместимости с социальной средой Работник стабилизируется и укрепляется в данной профессии - происходит отождествление личных целей с целями предприятия.

**76. Управление деловой карьерой.**

Хорошее первоначальное обучение позволит Вашей команде достичь приемлемого уровня выполнения работы. Однако, как уже подчеркивалось в разделе по обучению, производственные показатели начнут ухудшаться довольно скоро после завершения первоначального обучения. Вам как менеджеру принадлежит определенная роль в обеспечении подчиненных ресурсами, необходимыми для выполнения работы. Во время аттестационного интервью или при других обстоятельствах, когда Вы осуществляете обратную связь по результатам выполнения работы, Вы сами ощущаете воздействие обратной связи на эффективность Вашей собственной деятельности в обеспечении своих подчиненных всем необходимым для хорошего выполнения задания. Можно суммировать все эти факторы, плодотворно влияющие на выполнение работы,

 два условия, необходимых для эффективного развития человеческих ресурсов. Эти условия очень простые: мотивация и поручение сотрудникам заданий, которые позволяют использовать их способности. Согласитесь, что не имеет смысла постоянно развивать своих сотрудников, если они не имеют возможности реализовать свои возросшие способности, и кроме того, способности, по всей вероятности, будут применяться на практике, если сотрудники имеют стимулы делать это. Обычно предполагают, что возросший потенциал будет использоваться при повышении по службе и что перспектива повышения сама по себе является достаточным стимулом для хорошей работы в данное время.

для многих людей возможности повышения, вероятнее всего, будут ограничены. Несмотря на то, что в данном случае рассматривается вопрос роста карьеры, здесь будут показаны также и различные пути развития самой работы параллельно с сотрудниками, занятыми на ней. Насколько широкие возможности использования зарплаты в качестве стимула предоставляет Ваша организация в целом, в той же мере и Ваши возможности использовать деньги как стимул будут варьироваться. Хотя деньги и мощный стимул, но не единственный. В данном разделе рассматривается ряд возможных способов поощрения хорошего труда, так что даже если Ваша собственная система оплаты труда не дает стимулов, Вы все же сможете найти пути заинтересовать свой коллектив. Однако Вам следует всегда помнить о значении финансового стимула. Реорганизацию работы всегда надо рассматривать как дополнение к надлежащей оплате труда сотрудников, а не как ее замену Развитие карьеры

Очевидный способ использования способностей сотрудников - это продвижение их на более высокую должность. Идея развития карьеры привлекает людей. Служащие проходят ряд все более ответственных постов, развивая свои способности, и в итоге оказываются на самом высоком посту, удовлетворяя, таким образом, стремление человека к положению, власти и деньгам и в то же время потребность организации в высоко-способных людях в высших эшелонах руководства.

Препятствия для осуществления этого процесса совершенно очевидны. Организация должна сотруднику предоставить соответствующую последовательность должностей, гибко, когда наступает срок, перемещая его от должности к должности, и обладать средствами оценки готовности сотрудника к продвижению и системой принятия решения, какая из должностей будет наиболее подходящей в плане развития необходимых навыков сотрудника. Большинство организаций не обладает такой гибкостью. На должность назначается кто-то только потому, что штатная единица должна быть заполнена, а не исходя из интересов развития карьеры сотрудника.

"Карьера - это последовательность должностей, которую видишь в ретроспективе".

Решая вопросы развития карьеры, прежде всего необходимо сформировать реалистичное представление о том, чего можно достигнуть в Вашей организации, и разъяснить это своему персоналу, так чтобы, планируя мероприятия по развитию карьеры, Вы бы не отрывались от реально существующего положения вещей. Внушать большие ожидания, которые, по всей вероятности, не оправдаются, - не лучшее из занятий. При длительной работе подобное обнадеживание может деморализовать человека.

Если вакансий мало и планирование развития карьеры нереалистично, тогда, если Вы хотите сохранить своих лучших работников. Вам придется сделать основной акцент на развитие карьеры в рамках данного уровня иерархии организации или в рамках данной должности, как указывалось выше. Если - нет, лучшие работники будут стремиться сделать карьеру вне Вашей организации.

Подобный вариант может быть не таким уж плохим для организации. Многие не слишком крупные организации признают, что они не могут создавать условий для пожизненной карьеры своих молодых сотрудников и поэтому рассчитывают, что они уволятся через несколько лет.

**77. Основные документы регламентирующие управление персоналом**

К таковым относятся два вида документов – внутренние локальные нормативные  акты и внутренние локальные нормативные акты, носящие рекомендательный характер.

Внутренние локальные нормативные акты организации являются основой для юридического закрепления управленческих  вопросов в организации.

Ниже приводятся виды нормативных актов, которыми в своей работе обязаны руководствоваться работодатели, должностные лица. Сила данных актов указана по убыванию. (согласно ст.5 Трудового кодекса РФ):

1. Конституции РФ.
2. Трудового Кодекса РФ.
3. Иных федеральных законов.
4. Указов Президента РФ.
5. Постановлений Правительства РФ и нормативно правовых актов федеральных органов исполнительной власти.
6. Нормативно правовых актов субъектов РФ.
7. Акты органов местного самоуправления.
8. Самостоятельно разработанные организацией внутренние локальные нормативные акты.

В случае противоречий между вышестоящим нормативным актом и актом стоящим ниже в данной иерархии применяется акт стоящий выше.

Внутренние локальные нормативные акты – это своего рода «Мини-законы данной организации». В них установленные в законодательстве положения прописываются с учетом специфики конкретной организации. При этом внутренние локальные нормативные акты компании не могут содержать условий, снижающих уровень прав и гарантий работников, установленных трудовым законодательством.

Каждый поступающий на работу в организацию сотрудник знакомится со всеми внутренними локальными нормативными актами, касающимися его деятельности под подпись и предупреждается об ответственности за их несоблюдение. Данное ознакомление работника с локальными актами согласно ст. 68 Трудового кодекса должно осуществляться до подписания трудового договора.

К внутренним локальным нормативным актам, носящим рекомендательный характер, относятся:

1. Номенклатура дел.
2. Коллективный договор.
3. Должностные инструкции.
4. Положение о структурном подразделении.
5. Положение по оплате труда и стимулировании сотрудников.

Что касается, коллективного договора, то согласно ст. 41 Трудового кодекса РФ его содержание состоит из:

1. Обязательных норм
2. Норм, включаемых в коллективный договор, на усмотрение сторон социального партнерства, например, с учетом финансово — экономического положения работодателя могут устанавливаться льготы и преимущества для работников, условия труда, более благоприятные по сравнению с установленными законами.

А вот грамотно составленная должностная инструкция дает четкое представление о трудовых обязанностях работника и помогает разрешать возникающие трудовые споры. Однако этот документ часто недооценивают, и пренебрегают им. Поговорим о значении должностной инструкции в работе кадровой службы.

Разумеется, определяющую роль при формировании условий труда работника играет трудовой договор. Однако получить полное представление о служебных обязанностях из текста договора довольно сложно. Поэтому между работником и работодателем часто возникает непонимание, доходящее порой до открытого конфликта, а то и до судебного разбирательства. Должностная инструкция как раз и является документом, призванным устранить все возможные разногласия сторон по поводу служебных обязанностей и максимально конкретизировать функции подчиненного.

А положение об оплате труда и стимулировании работников разрабатывается в организации при разработке различных мотивационных и симулирующих систем.

**78. Методы определения численности управленческого персонала.**

Кадровое планирование – целенаправленная научно-обоснованная деятельность организации, имеющая цель: предоставление рабочих мест в нужное время и в нужном количестве и в соответствии с требуемой работодателем квалификацией. Кадровое планирование – строится на анализе внешней среды и анализе развития организации и осуществлении как в интересах организации, так и в интересах работников деятельности. Оно должно мотивировать рост производительности труда и удовлетворенности работой, создать условия для развития способностей работников и гарантировать стабильный заработок. Кадровое планирование отвечает на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы

- как привлечь нужный персонал и сократить излишний

- как лучше использовать способности работника

- как подрежать соответствие знаний сотрудников и требований организации

Кадровое планирование имеет много измерений:

Временные(долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные); стратегические(создание кадровой политики, возможностей продвижения сотрудников на вышестоящие должности, обеспечение кадрами новых работ); тактические(детальная разработка кадровых мероприятий, осуществляется средним звеном руководителей – отдела кадров, отдела труда и зарплаты и т.д.); оперативные- сроком до 1 года(на основе информации, еще более детализированные стратегические планы).

Все виды планов могут корректироваться, в этом их гибкость. Все виды кадрового планирования должны быть скоординированы друг с другом и основаны на информации о работе на местах и общеэкономической информации.

**79. Деловая этика: категории, виды и содержание делового общения.**

В практике деловых отношений всегда есть какие-то стандартные ситуации, которых невозможно избежать. Для этих ситуаций и вырабатывают формы и правила поведения. Этот набор правил составляет *этикет делового общения.* Вот одно из определений этикета деловых отношений — это свод поведения в бизнесе, который представляет внешнюю сторону делового общения.

• Деловой этикет — результат длительного отбора правил форм наиболее целесообразного поведения, которое способствовало успеху в деловых отношениях. Не всегда легко давалось освоение этих правил, поэтому предприниматели «от сохи» нередко отзывались о них не очень лестно: "Зачем мне это?" Можно следовать и данному принципу. Однако если хотите установить прочные деловые отношения с зарубежными партнерами, то знание делового этикета просто обязательно.

Можно напомнить, как устанавливались торговые связи средневековой Японией, которая до известной эпохи Мейдзи была почти наглухо закрытой для остального мира. Коммерсант, купец, прибывший в страну восходящего солнца для установления деловых связей, представлялся императору. Процедура представления была столь унизительной, что не каждому зарубежному гостю она была под силу. Иноземец должен был от двери приемной залы ползти на коленях к отведенному ему месту, а после приема таким же образом, пятясь как рак, покинуть свое место и скрыться за дверью.

Но как и в те давние времена, так и сейчас, правила делового этикета помогают сближению экономических и финансовых интересов торговых людей, бизнесменов. Прибыль была и остается выше всех различий национального характера, вероисповедания, социального положения, психологических особенностей. Эти различия подчинялись этикету интересующей бизнесмена страны. Подчинение правилам игры определяющей стороны создавало основу для успеха сделки.

Какие же правила поведения надо знать предпринимателю? Прежде всего следует помнить, что деловой этикет включает точное соблюдение правил культуры поведения, которая предполагает в первую очередь глубокое уважение человеческой индивидуальности. Социальная роль, которую играет, тот или иной человек, не должна быть самодовлеющей, не должна она оказывать и гипнотического влияния на делового партнера. Культурный предприниматель будет в равной степени уважительно относиться и к министру, и к рядовому техническому работнику министерства, президенту компании, фирмы и уборщице офиса, т.е. всем показывать искреннее уважение. Это искреннее уважение должно стать составной частью натуры, .но только в том случае, если научиться верить в порядочность людей. Нельзя при первой встрече обнаружить даже признак того, что вы представляете его как "темную лошадку", стремящуюся вас обязательно обойти на прямой или вираже, а говоря проще — обмануть. В основе поведения должна лежать нравственная оценка: деловой партнер — хороший человек! Если, конечно, он не доказал своими поступками обратного.

• Культура поведения в деловом общении немыслима без соблюдения правил вербального (словесного» речевого) этикета, связанного с формами и манерами речи, словарным запасом, т.е. со всем *стилем речи,* принятым в общении данного круга деловых людей.

• Среди деловых людей обращение "господин" право на жизнь. Это слово подчеркивает, что данные граждане, социальная группа свободны и независимы в своих действиях более, чем какая-либо другая социальная группа в современной России.

• В деловом разговоре надо уметь дать ответ на любой вопрос.

• В вербальном (словесном, речевом) общении деловой этикет предполагает применение различных психологических приемов. Один из них — "формула поглаживания". Это словесные обороты типа: "Удачи Вам!", "Желаю успеха", известные фразы: "Большому кораблю — большое плавание", "Ни пуха, ни пера!" и т.п., произносимые с различными оттенками. Широко применяются такие речевые знаки расположения, как "Салют", "Нет проблем", "О, кей" и т. п.

Но следует избегать таких явно язвительных пожеланий, как "Вашему теленку злого волка съесть".

• В речевом этикете деловых людей большое значение имеют к о м п л им е н ты— приятные слова, выражающие одобрение, положительную оценку деятельности в бизнесе, подчеркивающие вкус в одежде, внешности, сбалансирован­ность поступков партнера, т. е. оценка ума делового партнера. Не напрасно героиня популярного когда-то фильма "Старшая сестра" говорила, что ласковое слово и кошке приятно. С этой точки зрения комплимент — не механизм лести. Лесть, особенно грубая, — это маска, за которой чаще всего скрывается меркантильный интерес. Комплимент, тем более, если вы имеете дело с партнером-женщиной, — необходимая часть речевого этикета. Во время делового общения всегда есть реальная возможность для комплиментов. Они воодушевляют вашего делового партнера, придают ему уверенность, одобряют. Особенно важно помнить о комплименте, если вы имеете дело с новичком да, к примеру, потерпевшим на первых порах неудачу. Не случайно в японских фирмах запрещена открытая критика своих работников: фирме это невыгодно, так как трудовая активность и инициатива снижаются.

• Деловой этикет предписывает неукоснительное соблю­дение при переговорах правил поведения страны—партнера по бизнесу.

Можно привести еще немало примеров особенностей правил поведения бизнесменов различных стран. Если, например, американцы, подчеркивая свое расположение, дружески хлопают вас по плечу и охотно принимают такой жест от вас, похлопав по плечу японца или попытавшись дружески обнять китайца или вьетнамца, вы можете сорвать свою сделку.

•Деловой этикет требует особого поведения в общей с клиентами в каждом виде услуг, оказываемых клиентам, есть свои профессиональные тонкости в поведении. всегда надо помнить, что определяет отношения с клиент самый главный принцип: клиент — самый дорогой и желанный человек в вашем офисе (магазине, предприятии). Если клиентов много, то обычно стараются в первую очередь обслуживать дам и престарелых людей. Но в любом случае в работе с ними надо быть хорошим психологом.

• Важно также соблюдать определенные правила в отношении одежды и внешнего вида. Совсем не обязательно надевать сверхмодный костюм. Важно, чтобы к был в приличном состоянии, не висел на вас мешком, а брюки не должны напоминать засаленную старую гармошку. Костюм должен быть к месту и ко времени. Если переговоры с партнерами назначены на дневное время, подойдет светлый костюм Брюки и пиджак могут быть различных цветов. Но если переговоры идут вечером, костюм должен быть темным, рубашка - обязательно свежей, глаженой, галстук — не кричащим, ботинки — вычищенными. Элегантность делового человека определяют рубашка, галстук и ботинки, а не количество костюмов, которые он привез с собой.

• Необходимо помнить, что в Деловых отношениях мелочей нет. Для бизнеса этикет значит очень много. Одежда, поведение предпринимателя, менеджера — это его визитная карточка. О госте начинают составлять представление заранее, собирая о нем информацию. Источниками информации служит поведение бизнесмена в пути к месту деловой встречи, поведение в гостинице, во время самой встречи. Помните, вас всюду окружают люди, которые с той или иной степенью пристрастности изучают вас.

• Соблюдение важнейших правил поведения с незнакомыми людьми — признак вашей респектабельности, воспитанности, уверенности в себе.

*•* Современную деловую жизнь невозможно представить без ***телефона***

• У телефонного разговора по сравнению с письмом одно важное преимущество: он обеспечивает непрерывный двусторонний обмен информацией независимо от расстояния. к деловому т е л е ф о н н о м у р а з г о в о р у надо тоже тщательно готовиться.

• Известно также, что при телефонном разговоре наблюдается такое явление, как пресыщение общением.

• Искусство ведения телефонных разговоров состоит в том, чтобы кратко сообщить все, что следует, и получить ответ.

Основа успешного проведения делового телефонного разговора — компетентность, тактичность, доброжелательность, владение приемами ведения беседы, стремление оперативно и эффективно решить проблему или оказать помощь в ее решении. Важно, чтобы служебный, деловой телефонный разговор велся в спокойном вежливом тоне и вызывал положительные эмоции.

**80. Этика вербальных и невербальных процессов в деловом общении.**

**Общение –** сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятия и понимание другого человека.

Различают два вида общения: вербальное и невербальное. Общение, осуществимое с помощью слов называется вербальным (от латинского verbalis – словесный). При невербальном общении средством передачи информации являются невербальные (несловесные) знаки (позы, жесты, мимика, интонации, взгляды, территориальное расположение и т.д.).

Речь способна точно и беспристрастно фиксировать интеллектуальные соображения человека, служить средством передачи однозначно трактуемых сообщений. Именно поэтому речь успешно используется для закрепления и передачи разного рода научных идей, а также координации совместной деятельности, для осмысления душевных переживаний человека, его взаимоотношений с людьми.

**Вербальное общение**

**Семантика** изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова (символы) могут иметь разные значения для разных людей, то, что некто намеревается сообщить, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации. Часто одни и те же слова выражают разные значения.

Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания, ибо во многих случаях вовсе не очевидно точное значение, приписываемое символу отправителем.

Символ не имеет неповторимого неотъемлемого значения. Значение символа выявляется через опыт и варьирует в зависимости от контекста, ситуации, в которой использован символ. Поскольку у каждого человека свой опыт и каждый акт обмена информацией в определенной мере является новой ситуацией, никто не может быть абсолютно уверен в том, что другое лицо припишет то же значение символу, которое мы ему придали.

Для эффективного обмена информацией необходимо прийти к пониманию истинного значения используемых слов и добиться понимания значения, которое вы вкладываете в слова, используемые вами.

Семантические барьеры могут создавать коммуникативные проблемы для компаний, действующих в многонациональной среде.

**Невербальное общение** Люди могут обмениваться разными типами информации на разных уровнях понимания. Известно, что общение не исчерпывается устными или письменными сообщениями. В этом процессе важную роль играют эмоции, манеры партнеров, жесты. Психологами установлено, что в процессе взаимодействия людей от 60 до 80% коммуникаций осуществляется за счет невербальных средств выражения и только 20 – 40% информации передается с помощью вербальных. Эти данные заставляют нас задуматься над значением невербального общения для взаимопонимания людей, обратить особое внимание на значение жестов и мимики человека, а также порождают желание овладеть искусством толкования этого особого языка, на котором мы все разговариваем, даже не осознавая этого.

**Кинесические особенности невербального общения**

Как известно, изучение собеседника (партнера по общению) по его жестам, мимике и позам относится к области **кинесики.** Рассмотрим только некоторые из этих кинесических составляющих.

Во всем мире основные коммуникационные жесты не отличаются друг от друга. Когда люди счастливы, они улыбаются, когда они печальны — они хмурятся, когда сердятся — у них сердитый взгляд. Кивание головой почти во всем мире означает "да" или утверждение. Жест "пожимание плечами" является хорошим примером универсального жеста, который обозначает, что человек не знает или не понимает, о чем идет речь.

Как вербальные языки отличаются друг от друга в зависимости от типа культуры, так и невербальный язык одной нации отличается от невербального языка другой нации. Следует отметить, что наиболее распространенным жестом является прикосновение, или тактильный контакт. Прикосновение, или тактильный контакт, является для человека самым первым и самым важным в его жизни. Культурные нормы значительно регламентируют тактильные контакты. Прикосновение остается знаком, прежде всего, выражающим чувства к партнеру по общению. Грубые, болевые контакты сопровождают агрессию и принуждение. Мягкие, не болевые контакты сигнализируют о доверии и симпатии к партнеру.

**Рукопожатие.** Непременным атрибутом любой встречи и прощания является рукопожатие. Оно может быть очень информативным, особенно его интенсивность и продолжительность. Слишком короткое, вялое рукопожатие очень сухих рук может свидетельствовать о безразличии.

**Жесты и позы.** В практике делового взаимодействия выделяются несколько основных жестов, отражающих внутреннее состояние человека. Действительно, движения рук и тела передают много сведений о человеке.

Во-первых, в них проявляются состояние организма и непосредственные эмоциональные реакции. Это позволяет судить о темпераменте человека (сильные или слабые у него реакции, быстрые или замедленные, инертные или подвижные).

 Во-вторых, позы и движения тела выражают многие черты характера человека, степень его уверенности в себе, зажатость или раскованность, осторожность или порывистость.

 В-третьих, в позе и жестах проявляются культурные нормы, усвоенные человеком.

 В-четвертых, жестам и позе приписываются чисто условные символические значения. Таким образом, они способны передать точную информацию.

**Жесты открытости** свидетельствуют об искренности и желании говорить откровенно. К этой группе знаков относятся жесты "раскрытые руки" и "расстегивание пиджака".

Жест "раскрытые руки" состоит в том, что собеседник протягивает вперед в вашу сторону свои руки ладонями вверх. Этот жест демонстрирует желание пойти навстречу и установить контакт.

Жест "расстегивание пиджака" также является знаком открытости. Люди открытые и дружески к нам расположенные часто расстегивают и даже снимают пиджак в вашем присутствии. Опыт показывает, что соглашение между собеседниками в расстегнутых пиджаках достигается чаще, чем между теми, кто оставался в застегнутых пиджаках.

**Жесты подозрительности и скрытности** свидетельствуют о недоверии к вам, сомнении в вашей правоте, о желании что-то утаить и скрыть от вас. В этих случаях собеседник машинально потирает лоб, виски, подбородок, стремится прикрыть лицо руками.

**Жесты и позы защиты** являются знаками того, что собеседник чувствует опасность или угрозу. Наиболее распространенным жестом этой группы знаков являются руки, скрещенные на груди. Руки здесь могут занимать три характерных положения.

**Жесты размышления и оценки** отражают состояние задумчивости и стремление найти решение проблемы. Задумчивое (размышляющее) выражение лица сопровождается жестом "рука у щеки".

**Жесты сомнения и неуверенности** чаще всего связаны с почесыванием указательным пальцем правой руки под мочкой уха или же боковой части шеи (обычно делается пять почесывающих движений).

**Жесты и позы, свидетельствующие о нежелании слушать и стремлении закончить беседу** достаточно красноречивы.

**Жесты, свидетельствующие о желании преднамеренно затянуть вре­мя,** обычно связаны с очками. Для того чтобы затянуть время с це­лью обдумать окончательное решение, собеседник делает следующие жесты: постоянно снимает и одевает очки, а также протирает линзы.

**Жесты уверенных в себе людей с чувством превосходства над другими.** К ним относится жест "закладывание рук за спину с захватом запястья". От этого жеста следует отличать жест "руки за спиной в замок".

**Жесты несогласия** можно назвать жестами вытеснения, поскольку они проявляются вследствие сдерживания своего мнения. Собирание несуществующих ворсинок с костюма является одним из таких жестов.

**Жесты готовности** сигнализируют о желании закончить разговор или встречу и выражаются в подаче корпуса вперед, при этом обе руки лежат на коленях или держатся за боковые края стула. Если любой из этих жестов появляется во время разговора, то следует брать инициативу в свои руки и первым предложить закончить беседу. Это позволит вам сохранить психологическое преимущество и контролировать ситуацию.

**Мимика** имеет очень большое значение в практике делового взаимодействия.

**81. Жизненный цикл товара, особенности управления комплексом маркетинга на различных стадиях жизненного цикла.**

Каждый товар присутствует на рынке ограниченное время. Старые изделия вытесняются новыми, более совершенными продуктами, представляющими большую ценность для потребителя. Период от появления товара на рынке до прекращения его производства называется жизненным циклом товара. Длительность жизненного цикла неодинакова у различных товаров. Однако общая тенденция заключается в сокращении его продолжительности, ускорении обновления производимой продукции.

Жизненный цикл товара можно разбить на несколько стадий:

Фаза выведения товара характеризуется очень высокой степенью неопределенности результатов, поскольку заранее трудно определить, будет ли иметь успех новый товар. Маркетинговые усилия направленные на информирование потребителей и посредников о новом товаре. На этой стадии у предприятия высокие затраты на маркетинг, издержки производства также очень высоки в связи с малым объемом выпуска. Чем короче 9гэ фаза и чем быстрее удается перейти к следующей стадии -росту, тем лучше для фирмы.

Фаза роста характеризуется быстрым развитием продаж. Однако не все новые товары доходят до этого этапа; исследования показывают, что примерно половина новинок не принимаются рынком. Если товар оказался успешным и перешел в фазу роста, то у изготовителя начинают снижаться удельные затраты на производство продукта в связи с ростом объема выпуска и эффектом опыта, который уже начинает проявляться. Цены могут понижаться, что позволяет постепенно охватить весь потенциальный рынок. Благодаря этому маркетинговые расходы распределяются на быстро возрастающие объемы продаж, предприятие начинает получать прибыль от нового продукта.

На этой стадии у предприятия могут появиться конкуренты, выпускающие аналогичные товары.

Период турбулентности - это переходный период от роста к зрелости, в котором темп роста спроса замедляется. Главная особенность периода турбулентности в том, что в связи с замедлением темпов роста ситуация становится трудной для всех фирм.

В фазе зрелости объем спроса достигает своего максимума, в развитой экономике большинство секторов промышленности находится в этой фазе, которая обычно является самой продолжительной.

Рынок на этой стадии сильно сегментирован; предприятия стараются удовлетворить все множество потребителей. Именно в этой фазе вероятность повторного технологического совершенствования наиболее высока, так как конкуренты стремятся продлить жизнь товара.

Гневная задача на этой стадии - сохранить и, если возможно, расширить свою долю рынка и добиться устойчивого конкурентного преимущества перед прямыми конкурентами Для достижения этой цепи следует:

* Дифференцировать товары по качеству, предлагая рынку новые или улучшенные изделия;
* Искать новые рыночные ниши или сегменты;
* Добиться конкурентного преимущества, используя наряду с товаром средства стимулирования сбыта и цену.

Фаза упадка проявляется в снижении спроса. Поскольку объем продаж и перспективы прибыли снижаются некоторые фирмы изымают инвестиции и покидают рынок; другие, напротив, пытаются специализироваться не остаточном рынке, если он все еще представляв для них экономический интерес и если спад происходит постепенно 3 исключением иногда наблюдаемых случаев возрождения рынка превращение выпуска технологически устаревшего товара становится неизбежным.

**82. Принципы создания сети распределения (товародвижения), типы каналов, участники**

**каналов распределения.**

Основная цель распределения состоит в том, чтобы довести произведенные товары до целевого рынка, сделать продукты доступными для потребителей

Распределение выполняет несколько функций:

* транспортировка товаров от места их производства к месту потребления;
* хранение товаров;
* разделение крупных промышленных партий товаров на части, удобные для потребителей, и подсортировка товаров для создания ассортимента, позволяющего покупателю
осуществлять выбор необходимых изделий;
* установление контакта между производителями, посредниками и конечными потребителями;
* информирование потребителей и посредников о потребностях рынка.

Производители товаров имеют две возможности для доведения своих товаров до потребителей:

* 1. использовать прямое распределение, т.е. самостоятельно продавать продукцию потребителям;
	2. использовать косвенное распределение, реализовывать продукцию через специальных посредников - оптовые и розничные предприятия.

Канал распределения - совокупность организаций (звеньев), через которые осуществляется доведение товаров до конечного потребителя Канал распределения включает производителя, конечных потребителей и посредников. Кроме тог, в этом процессе участвуют другие субъекты, которые помогают осуществлять распределение, - транспортные организации, страховые компании, банки, которые не входят в структуру канала.

При прямом распределении используется канал нулевого уровня, в котором нет посредников.

Короткий канал - канал с одним промежуточным посредником. Например, хлебокомбинат реализуя хлеб через одно промежуточное звено -розничные предприятия.

В длинном канапе участвуют два и более посредников. Так, химический завод может продавать изделия бытовой химии оптовым торговцам, а те -поставлять продукцию магазинам, которые в свою очередь осуществляют розничную продажу населению.

При использовании посредников предприятие уступает им часть прибыли но экономит собственные расходы на распределение. Передача всех или части функций распределения посредникам оправдана в той мере, в которой они способны выполнять их более эффективно, чем сам производитель.

Если 3 изготовителя пытаются непосредственно связаться с 5 потребителями, то общее число контактов равно 15 Бели же производители торгуют через оптового торговца, число необходимых контактов сокращается до 8

Выбор типа канала зависит от особенностей товаров, рынка, условий конкуренции, стратегических целей предприятия и других факторов Размер рынка определяется числом потенциальных покупателей Чем больше рынок, тем больше эффект от привлечения посредников, на небольших рынках предприятию проще самому обеспечивать сбыт своих товаров.

Средний размер покупки (заказа) также влияет на длину канала. Например, если клиенты закупают товар в малых количествах, наиболее подходящим будет длинный канал.

Для выбора канала важны характеристики товаров. Короткие каналы предпочтительны для технически сложных товаров, требующих значительного послепродажного обслуживания и поддержки в эксплуатации. Короткий канал облегчает фирме процесс выведения на рынок новых товаров, когда необходимы большие усилия по продвижению товара. Напротив для недорогих стандартных товаров подходящим является длинный канал. В этом случае сбытовые издержки будут поделены с другими товарами, проходящими через тех же посредников.

На потребительских рынках чаще используются длинные каналы с участием нескольких посредников: оптовых и розничных торговцев. На промышленных рынках преобладают короткие каналы. Предприятия часто используют не один, а несколько разных каналов сбыта — прямой, короткий и длинный для разных продуктов и различных рынков.

**83. Цели маркетинговых исследований, этапы проведения, маркетинговая информация.**

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ - это специально организованная систематическая деятельность по сбору, регистрации и анализу данных относительно проблем, касающихся маркетинга товаров и услуг.

Предметом исследований маркетинга являются инструменты комплекса маркетинга и их воздействие на поведение покупателей. Это выявление вкусов и предпочтений потребителей, изучение их реакции на рекламу, чувствительности к ценам, процесса совершенствования покупок...

Исследование товаров и услуг обычно связано с выяснением инструментальных характеристик, внешнего оформления, размеров, упаковки, в наибольшем мере отвечающих требованиям покупателей

Исследование цен проводится производителем товаров для принятия решения об установлении уровня цен на отдельные товары или товарные группы, а также для выяснения целесообразности изменения существующих цен.

Исследование процесса распределения направлено на изучение каналов распределения продукции, оценку правильности выбора оптовых и розничных посредников, их возможностей по распределению товаров среди покупателей

Исследование коммуникации (продвижения) имеет своей цепью выяснить эффективность воздействия на покупателей маркетинговых «сообщений» в форме упаковки, рекламных обращений, объявлений плакатов роликов и других мероприятий по продвижению продукции предприятия

Исследование рынка - та часть маркетинговых исследований, которая обеспечивает маркетинговые решения информацией относительно структуры, состояния и характеристик товарных или географических рынков предприятия.

Последовательность этапов разработки проекта маркетингового исследования называется процессом исследований.

Организация этого процесса требует соответствующих специалистов, технических средств, а значит, дополнительных затрат. Эти затраты должны быть меньше, чем возможные потери, связанные с риском принятия решения на основе опыта, имеющихся знаний и интуиции руководства.

Маркетинговые исследования могут проводиться предприятием самостоятельно или/и сторонней организацией - исследовательской компанией. Они могут быть реализованы в форме разовых целевых проектов или в форме маркетинговой информационной системы сбора и анализа информации о деятельности предприятия и состоянии внешней среды.

Например, для малого торгового предприятия вряд ли будет оправданным создание специального подразделения маркетинговых исследований. Необходимую информацию можно получить из бесед с оптовиками, торговыми агентами, продавцами, покупателями или почерпнуть из специализированных изданий. При этом уровень риска не велик.

Многие средние и достаточно крупные российские компании часто в своем составе специальные аналитические службы, которые часть маркетинговых исследований могут проводить самостоятельно, а масштабные, связанные с охватом большого количества потребителей и с применением сложного исследовательского аппарата, заказывая исследовательским агентствам.

Наиболее продвинутые компании имеют в своем составе не только подразделения маркетинговых исследований, но и создают специальные маркетинговые информационные системы

Маркетинговая информационная система - совокупность персонала, оборудования, процедур и методов, предназначенных для регулярного, планомерного сбора, анализа и распределения информации для подготовки и принятия маркетинговых решений.

Такие системы обеспечивают сбор внутренней информации (продажи, затраты), позволяют вести постоянное наблюдение за важными изменениями на целевых рынках, представлять интегрированную информацию по запросам менеджеров, снизить удельные затраты на сбор и анализ информации, повысить качество и своевременность принимаемых решений

**84. Формирование спроса и стимулирование сбыта на разных рынках.**

Ры­нок — это ин­ст­ру­мент, или ме­ха­низм, сво­дя­щий вме­сте по­ку­па­те­лей (предъ­я­ви­те­лей спро­са) и про­дав­цов (по­став­щи­ков) от­дель­ных то­ва­ров и ус­луг. Од­ни рын­ки яв­ля­ют­ся ло­каль­ны­ми, то­гда как дру­гие но­сят ме­ж­ду­на­род­ный или на­цио­наль­ный ха­рак­тер. Не­ко­то­рые от­ли­ча­ет лич­ный кон­такт ме­ж­ду предъ­я­ви­те­лем спро­са и по­став­щи­ком, а дру­гие яв­ля­ют­ся без­лич­ны­ми — на них по­ку­па­тель и про­да­вец ни­ко­гда не ви­дят или во­все не зна­ют друг дру­га,

Со­стоя­ние рын­ка оп­ре­де­ля­ет­ся со­от­но­ше­ни­ем ве­ли­чи­ны спро­са и пред­ло­же­ния

Спрос и пред­ло­же­ние — взаи­мо­за­ви­си­мые эле­мен­ты ры­ноч­но­го ме­ха­низ­ма, где спрос оп­ре­де­ля­ет­ся пла­те­же­спо­соб­ной по­треб­но­стью по­ку­па­те­лей (по­тре­би­те­лей), а пред­ло­же­ние — со­во­куп­но­стью то­ва­ров, пред­ло­жен­ных про­дав­ца­ми (про­из­во­ди­те­ля­ми); со­от­но­ше­ние ме­ж­ду ни­ми скла­ды­ва­ет­ся в об­рат­но про­пор­цио­наль­ную за­ви­си­мость, оп­ре­де­ляя со­от­вет­ст­вую­щие из­ме­не­ния в уров­не цен на то­ва­ры.

Спрос изо­бра­жа­ет­ся в ви­де гра­фи­ка, по­ка­зы­ваю­ще­го ко­ли­че­ст­во про­дук­та, ко­то­рое по­тре­би­те­ли го­то­вы и в со­стоя­нии ку­пить по не­ко­то­рой це­не из воз­мож­ных в те­че­ние оп­ре­де­лен­но­го пе­рио­да вре­ме­ни цен. Спрос вы­ра­жа­ет ряд аль­тер­на­тив­ных воз­мож­но­стей, ко­то­рые мож­но пред­ста­вить в ви­де таб­ли­цы. Он по­ка­зы­ва­ет то ко­ли­че­ст­во про­дук­та, на ко­то­рое (при про­чих рав­ных ус­ло­ви­ях) бу­дет предъ­яв­лен спрос при раз­ных це­нах. Спрос по­ка­зы­ва­ет ко­ли­че­ст­во про­дук­та, ко­то­рое по­тре­би­те­ли бу­дут по­ку­пать по раз­ным воз­мож­ным це­нам. Це­на спро­са — мак­си­маль­ная це­на, по ко­то­рой по­тре­би­тель го­тов ку­пить дан­ную про­дук­цию.

Ве­ли­чи­ны спро­са долж­ны иметь оп­ре­де­лен­ное зна­че­ние и от­но­сить­ся к оп­ре­де­лен­но­му от­рез­ку вре­ме­ни. Ко­рен­ное свой­ст­во спро­са за­клю­ча­ет­ся в сле­дую­щем: при не­из­мен­но­сти всех про­чих па­ра­мет­ров сни­же­ние це­ны ве­дет к со­от­вет­ст­вую­ще­му воз­рас­та­нию ве­ли­чи­ны спро­са. Бы­ва­ют слу­чаи, ко­гда прак­ти­че­ские дан­ные про­ти­во­ре­чат за­ко­ну спро­са, но это не оз­на­ча­ет его на­ру­ше­ние, а толь­ко лишь на­ру­ше­ние до­пу­ще­ния при про­чих рав­ных ус­ло­ви­ях.

Су­ще­ст­во­ва­ние за­ко­на спро­са под­твер­жда­ют не­ко­то­рые фак­ты:

1. Обыч­но лю­ди дей­ст­ви­тель­но по­ку­па­ют дан­но­го про­дук­та боль­ше по низ­кой це­не, чем по вы­со­кой. Уже тот факт, что фир­мы уст­раи­ва­ют “ рас­про­да­жи “, слу­жит на­гляд­ным сви­де­тель­ст­вом их ве­ры в за­кон спро­са. Пред­при­ятия со­кра­ща­ют свои то­вар­ные за­па­сы не пу­тем по­вы­ше­ния цен, а пу­тем их сни­же­ния.

2. В лю­бой дан­ный пе­ри­од вре­ме­ни ка­ж­дый по­ку­па­тель про­дук­та по­лу­ча­ет мень­ше удов­ле­тво­ре­ния, или вы­го­ды, или по­лез­но­сти от ка­ж­дой по­сле­дую­щей еди­ни­цы про­дук­та. По­сколь­ку по­треб­ле­ние под­вер­же­но дей­ст­вию прин­ци­па убы­ваю­щей пре­дель­ной по­лез­но­сти — то есть прин­ци­па, со­глас­но ко­то­ро­му по­сле­дую­щая еди­ни­ца дан­но­го про­дук­та при­но­сит все мень­ше и мень­ше удов­ле­тво­ре­ния, — по­тре­би­те­ли по­ку­па­ют до­пол­ни­тель­ные еди­ни­цы про­дук­та лишь при ус­ло­вии, что це­на его сни­жа­ет­ся.

3. На не­сколь­ко бо­лее вы­со­ком уров­не ана­ли­за за­кон спро­са мож­но объ­яс­нить эф­фек­та­ми до­хо­да и за­ме­ще­ния. Эф­фект до­хо­да ука­зы­ва­ет на то, что при бо­лее низ­кой це­не, че­ло­век мо­жет по­зво­лить се­бе ку­пить боль­ше дан­но­го про­дук­та, не от­ка­зы­вая се­бе в при­об­ре­те­нии ка­ких-ли­бо аль­тер­на­тив­ных то­ва­ров. То есть, сни­же­ние це­ны про­дук­та уве­ли­чи­ва­ет по­ку­па­тель­ную спо­соб­ность де­неж­но­го до­хо­да по­тре­би­те­ля, а по­это­му он в со­стоя­нии ку­пить боль­шее ко­ли­че­ст­во дан­но­го про­дук­та, чем пре­ж­де. Бо­лее вы­со­кая це­на при­во­дит к про­ти­во­по­лож­но­му ре­зуль­та­ту. Эф­фект за­ме­ще­ния вы­ра­жа­ет­ся в том, что при бо­лее низ­кой це­не у че­ло­ве­ка по­яв­ля­ет­ся сти­мул при­об­ре­сти де­ше­вый то­вар вме­сто ана­ло­гич­ных то­ва­ров, ко­то­рые те­перь от­но­си­тель­но до­ро­же. По­тре­би­те­ли склон­ны за­ме­нять до­ро­гие про­дук­ты бо­лее де­ше­вы­ми. Эф­фект до­хо­да и за­ме­ще­ния со­вме­ща­ют­ся и при­во­дят к то­му, что у по­тре­би­те­ля воз­ни­ка­ет спо­соб­ность и же­ла­ние по­ку­пать боль­шее ко­ли­че­ст­во про­дук­та по бо­лее низ­кой це­не.

Кри­вая спро­са

Об­рат­ную за­ви­си­мость ме­ж­ду це­ной про­дук­та и ве­ли­чи­ной спро­са мож­но изо­бра­зить в ви­де про­сто­го двух­мер­но­го гра­фи­ка, по­ка­зы­ваю­ще­го ве­ли­чи­ну спро­са на го­ри­зон­таль­ной оси, а це­ну на вер­ти­каль­ной оси.

**85. Реклама в маркетинге, мероприятия «паблик рилейшнз».**

Система маркетинговой коммуникации направлена на формирование сбыта и обладает рядом активных методов способных сделать процесс наиболее простым быстрым и т. д.

Система маркетинговой коммуникации включает в себя 4 основных элемента:

* реклама;
* содействие продажам;
* паблик рилейшн (взаимодействие с обществом),
* организация выставочных экспозиций и ярмарок.

Все эти элементы имеют различные методы своей реализаций, которые называются каналами.

Реклама - это вид маркетинговых коммуникаций, направленные на привлечение внимания к товарам, посредством убеждения потребителей совершить покупку.

Наиболее целесообразными для связи с покупателями является следующие каналы реализации товара: личные контакты (визит к клиенту), почта, пресса, аудио визуальные средства (радио, TV), рекламные щиты и плакаты, реклама на транспорте.

Главный элемент рекламы товара индивидуального употребления - это положительное эмоциональное положение иллюстрации и текста создающих в привлекательный образ товар и услуг.

Главный элемент товара производства - содержательность текста, его доказательность и высокая информативность.

С точки зрения минимизации расходов на рекламу и для функционального выбора канала рекламодателям проводятся специальная работа, анализирующая эти каналы, по следующим критериям: обхват контактной территории; доступность рекламного послания это управляемость управления и воздействия на целевую группу, авторитетность рекламного канала, стоимость рекламы, содействие продажи. Рекламные деятели дополняются другими средствами маркетинговой коммуникации, среди которых выделяют содействие продажи.

Содействие продажи - вид маркетинговой коммуникации, связанный с использованием многообразных средств стимулирования воздействия с целью усвоить или усилить обратную сторону рынка.

Основными каналами реализации содействия продажи являются:

* купоны (сертификаты) дающие право потребителям не уговоренную экономию при покупке конкретного товара
* упаковки по льготной цене
* премии (товар предлагаемый с большой скидкой при покупке другого товара)
* зачетные талоны (специфические вид премии, которая получает покупатель при покупке с дальнейшей возможности обменять на товар)
* экспозиция и демонстрация товара в местах продажи
* различные розыгрыши и призы

Следует отметить, что выбор средств содействия продажи осуществляется разработчиком маркетинговой программы с учетом существенной коньюктуры.

Паблик рилейшн - это планирование и продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений между производством товара и услуг и общественностью.

Исходя из решаемых задач паблик рилейшн исполняет ряд функций:

1. установление между производителем и общественностью
2. создание положительного образа
3. сохранение репутации
4. формирование у сотрудников фирм чувства ответственности, гордости,
заинтересованности в делах фирмы.

Методы, используемые при разработке внешних функций (паблик рилейшн) включают в себя: отношение с средствами массовой информации, изготовление печатной продукции, кино и фото средства, устная речь в публичной деятельности.

Организации выставочных экспозиций и ярмарок. Их деятельность связана с практическим маркетингом, поскольку определяется изучением рынка, анализом потребностей общества, проектированием товара в соответствии избранному сегменту.

**86. Рынок в маркетинге: характеристики, сегментация, методы выхода на рынок.**

Под рынком в маркетинге понимается совокупность потенциальных потребителей товаров и услуг. В маркетинге различают промышленный и потребительские рынки.

Потребительский рынок представлен различными группами населения, приобретающими товары для личного использования.

Промышленный рынок состоит из нескольких типов потребителей:

* предприятий, которые покупают различные товары для производства собственной продукции;
* посредников (предприятий оптовой и розничной торговли), приобретающих продукцию для дальнейшей перепродажи;
* различных общественных организаций и инструментов (больницы, детские дошкольные заведения, учебные заведения);
* государственных структур (государственный рынок).

Маркетинг направлен на лучшее удовлетворение потребностей покупателей товаров и услуг.

Потребности различных групп населения неодинаковы, они зависят от множества различных факторов - возраста, доходов, образования, места жительства, искомой пользы и др. Например, при выборе обуви одни покупатели могут быть заинтересованы прежде всего в цене, другие - в удобстве, третьи — в соответствии товара моде.

**У предприятия может быть три варианта деятельности на рынке:**

1. Предложить всем потенциальным потребителям один и тот же продукт, игнорируя или считая несущественными различия во вкусах, привычках, требованиях к товару. Такой подход называется агрегированным маркетингом, он используется на рынке сырья, некоторых однородных продуктов (топливо,
химические продукты, сахар).
2. Использовать так называемый дифференцированный маркетинг. Для этого необходимо разделить рынок на достаточно однородные группы потребителей - сегменты – и предложить каждой или нескольким выбранным группам товары, наилучшим образом соответствующие их запросам.
3. Сконцентрировать усилия предприятия на удовлетворении запросов одной из групп потребителей, что нередко позволяет избежать конкуренции со стороны других участников рынка. Концентрированный маркетинг часто выбирают малые предприятия, которые не располагают ресурсами, необходимыми для работы на крупных рынках.

**Сегментация рынка** — это процедура разделения определенного рынка на однородные группы потребителей.

После проведения сегментации предприятие должно определить, на каких сегментах рынка оно будет действовать, т.е. на какие группы потребителей будет ориентирована его продукция. Выбранные сегменты образуют целевой рынок предприятия.

Сегменты рынка должны отвечать определенным требованиям, чтобы заинтересовать производителя. При выборе целевого рынка сегменты оцениваются с точки зрения: размера, возможности измерения, различий и сходства, доступности. Сегменты рынка должны обладать достаточными различиями, чтобы оправдать вариации в предлагаемых им товарах, использовании других инструментов маркетинга. Если нет таких различий, то фактически рынок является однородным и не существует причин для его сегментации.

Доступность сегмента означает возможность доведения до него информации о предлагаемом товаре, прежде всего с помощью рекламы, и возможность осуществить физическую доставку товара. Сегмент должен быть достаточно емким по объему продажи и прибыли.

В условиях рынка потребители имеют возможность выбора из множества схожих товаров, выпускаемых конкурирующими предприятиями Можно выделить два типа ситуаций при выборе товара:

* потребитель не видят разницы между имеющимися на рынке продуктами;
* потребитель воспринимает различия товарами

**87. Позиционирование товара, оценка конкурентоспособности товара и фирмы.**

Позиционирование товара – это оптимальное размещение товара в рыночном пространстве.

При этом необходимо различать сегментацию и позиционирование, хотя последние части включают в сегментацию рынка. Результат сегментации рынка – это желаемые характеристики товара. Результат позиционирования – это конкретные маркетинговые действия по разработке, распространению и продвижению товара на рынок.

Позиционирование – это разработка и создание имиджа товара таким образом, чтобы он занял в сознании покупателя достойное место, отличающееся от положения товаров конкурентов .

Позиционирование – это комплекс маркетинговых элементов, с помощью которых людям необходимо внушить, что данный товар создан специально для них, и что он может быть идентифицирован с их идеалом.

Отметим основные стратегии позиционирования товара в целевом сегмент:

• позиционирование, основанное на отличительном качестве товара;

• позиционирование, основанное на выгодах от приобретения товара или на решениях конкретной проблемы;

• позиционирование, основанное на особом способе использования товара;

• позиционирование, ориентированное на определенную категорию потребителей;

• позиционирование по отношению к конкурирующему товару;

• позиционирование, основанное на разрыве с определенной категорией товаров.

Таким образом, позиционирование товара в целевом сегменте связано с выделением отличительных преимуществ товара, удовлетворением специфических потребностей или определенной категории клиентов, а также с формированием характерного имиджа товара и/или фирмы.

Реализация позиционирования товара напрямую связана с разработкой маркетингового плана, который должен включать маркетинговые исследования, разработку товара, политику ценообразования, методы распространения и продвижения товара. Таким образом, сегментация рынка, результатом которой является выделение однородных групп потребителей со схожими потребностями и покупательскими привычками по отношению к конкретному товару дает возможность предприятию концентрировать средства на одном или нескольких коммерческих направлениях деятельности.

Одним из основных направлений маркетинговой деятельности является сегментация рынка, позволяющая аккумулировать средства предприятия на определенном направлении своего бизнеса. К настоящему времени в экономической литературе достаточно четко обозначены понятия целевого рынка и целевого сегмента, выделение которых и является основной целью сегментации рынка. *Целевой рынок* – это потенциальный рынок фирмы, который определяется совокупностью людей со схожими потребностями в отношении конкретного товара или услуги, достаточными ресурсами, а также готовностью и возможностью покупать. Целевой сегмент – это однородная группа потребителей целевого рынка фирмы, обладающая схожими потребностями и покупательскими привычками по отношению к товару фирмы.

Таким образом, *сегментация рынка* – это деятельность по выявлению потенциальных групп потребителей конкретного товара предприятия.

Общая схема сегментации рынка представлена на рис. 1. Подобная схема сегментации рынка носит общий характер и может быть применена при планировании различных направлений маркетинговой деятельности.

**Рис. 1.** Общая схема сегментации рынка

**88. Потребительские рынки и покупательское поведение потребителей.**

*Потребительский рынок —* совокупность индивидов и семей, покупающих товары и услуги для личного потребления. Рынки потребительских товаров характеризуются наличием массового потребителя, разнообразной конкуренцией, децентрализованной структурой.

*Рынок продукции производственно-технического назначения —* совокупность;

организаций и частных лип, приобретающих товары и услуги, которые используются при производстве других продуктов. Ключевой стратегией маркетинга продукции производственного назначения является системная прода­жа, при реализации которой покупатель совершает системную закупку.

*Системная закупка —* закупка пакетного решения проблемы с целью избежать закупок отдельных составляющих данной проблемы. Например, закупи правительством систем вооружения через генерального подрядчика вместо самостоятельных закупок отдельных компонентов данных систем по отдельности. В системную закупку обычно также входит набор услуг.

*Рынок перепродаж —* совокупность организаций и индивидуальных лиц, приобретающих товары с цельюих перепродажи или сдачи в аренду.

*Рынок государственных учреждений —* государственные учреждения всех уровней (с общегосударственного до местного), покупающие или арендуют товары и услуга для выполнения своих функции.

В отличие от потребительского рынка рынок продукции производственно- технического назначения характеризуется меньший числом покупателей, однако закупающих продукцию в большем количестве. Например, закупка автопокрышек автомобилестроительными компаниями.

Кроме того, величина закупок продукции производственно-технического назначения определяется спросом на конечную продукцию — например, легковые автомобили.

 Можно выделить следующие особенности организационных рынков по сравнению с рынками потребительских товаров:

1. Они является более профессиональными, особенно относительно поку­пателей.

2. В принятии решения о покупке, как правило, принимают участие не­сколько человек.

3. Продавец и покупатель в большей степени зависят друг от друга.

4. Стремятся устанавливать долгосрочные контакты.

5. Гораздо чаще используются прямые покупки.

6. При выборе покупки гораздо меньшую роль играют эмоциональные фак­торы.

Многие организационные рынки характеризуются неэластичным спросом, т.е. спрос слабо реагирует на изменение цены. Вряд ли фабрики готовой одеж­ды больше будут закупать материала при снижении на него цены. В данном случае объем подобных закупок скорее диктуется величиной спроса на гото­вую продукцию.

В зависимости от того, кто доминирует на рынке, последний подразделяет­ся на рынок продавца и рынок покупателя. Рынок продавца характеризуется более сильной позициейна нем продав­цов по сравнению с покупателями. Рынок покупателя характеризуется более сильной позициейна нем поку­пателей по сравнению с продавцами.

В зависимости от степени вовлеченности потребителя в процесс продаж выделяют: потенциальный рынок; доступный рынок; квалифицированный до­ступный рынок; целевой рынок; освоенный рынок.

Потенциальный рынок — совокупность потребителей, проявляющих неко­торый интерес к определенному продукту.

Доступный рынок — группа потребителей, имеющих интерес, средства и доступ к определенному продукту.

: Квалифицированный, доступный рынок — совокупность потребителей, име­ющих интерес, средства, доступ к рынку, а также удовлетворяющих законо­дательным требованиям, например, возрастным ограничениям на вождение автомобиля.

Освоенный рынок — совокупность потребителей, уже купивших какой-то продукт. Очевидно, что при проведении сегментации рынка надо принимать в рас­чет те или иные его особенности, учитывать своеобразие продуктов, реализуемых на разных рынках.

На величину спроса оказывают влияние как неконтролируемые факторы внешней среды, так и маркетинговые факторы, представляющие собой совокупность маркетинговых усилий, прилагаемых на рынке конкурирующими фирмами.

В зависимости от уровня маркетинговых усилий различают первичный спрос, рыночный потенциал и текущий рыночный спрос.

**89. Планирование и разработка бюджета маркетинга.**

**Последовательность разработки плана маркетинга**

При планировании маркетинга, как и при планировании в целом. могут быть использованы три подхода: планирование "сверху вниз", планирование "снизу вверх" и планирование по принципу "цели вниз- план вверх".

В первом случае высшее руководство организации устанавливает цели и разрабатывает планы для всех подразделений организации. Во втором случае различные подразделения организации вырабатывают собственные цели и планы, которые направляются высшему руководству для утверждения. В третьем случае руководство, исходя из возможностей организации, определяет цели ее деятельности, планы, разработанные в подразделениях организации, направлены на достижение этих целей; эти планы утверждаются высшим руководством организации. В большинстве случаев используется третий подход, когда разработке плана маркетинга предшествует разработка плана деятельности организации в целом.

Маркетинговый план является основой деятельности компании в области обеспечения прибыльности ее работы. Поэтому планировать маркетинговую деятельность компании следует изолированно от планирования других функций деловой активности. При этом акцент делается на том, что план маркетинга является только одним из разделов плана компании. Можно выделить три основные задачи плана компании в целом:

1. Анализ состояния, в котором находится компания в настоящее время (определение ключевых факторов окружающей среды, экономических, коммерческих, научно-технических и других тенденций развития компании ).

2. Определение основных целей и задач развития компании с точки зрения использования капитала, окупаемости капитальных вложений и т.п.

3. Определение стратегии мобилизации ресурсов компании для достижения основных целей и задач развития.

Процесс планирования в компании начинается с определения исходных целей ее развития и деятельности.

Обобщенные цели развития компании обычно формируются в финансовых терминах и характеризуют деятельность компании в перспективе, например через пять лет. Временной диапазон, естественно, может быть различным. Например, моторостроительная корпорация не ожидает, что план ее стратегического развития будет реализован ранее 10 лет, в то время как компании, выпускающие диски с поп-музыкой, планируют получение прибыли в течение нескольких месяцев. Примеры целей развития компаний: увеличение объема товарооборота, ускорение окупаемости капитальных вложений.

При выработке исходных целей необходимо учитывать интересы заинтересованных лиц и организаций. Имеются в виду:

1. акционеры (рост прибылей и дивидендов)
2. сотрудники (гарантия занятости, оплата труда, удовлетворение работой)
3. правительственные учреждения (политика цен, защита окружающей среды)
4. местные органы управления (интересы жителей данного региона)
5. организации, защищающие интересы потребителей, и т.д.

Исходные цели пропускают через тройной фильтр: доступные ресурсы в стране и за границей, окружающая среда (по рынкам), внутренние возможности компании (проведение внутренней ревизии). При анализе окружающей среды выявляются новые возможности, которые могут возникнуть в деятельности на определенном рынке. При проведении внутренней ревизии анализируются сильные и слабые стороны деятельности компании за предшествующий период.

 ***Анализ внешней среды маркетинга:***

1. *Деловая и экономическая внешняя среды*: состояние экономики, финансовая политика, социально-культурные условия, технологические условия, социально-экономические условия внутри компании.

2. *Рыночная среда:* общее состояние рынка; развитие рынка (продукт, цена, товародвижение); каналы распределения; коммуникации (реклама, выставки, сбытовые службы, связь с общественностью); состояние отрасли.

3. *Среда конкурентов* (экономическое, финансовое, технологическое состояние, маркетинговая деятельность).

***Детальный анализ маркетинговой деятельности***: объем продаж; рыночная доля; прибыль; маркетинговые процедуры; организация маркетинга; контроль маркетинговой деятельности; анализ всех элементов комплекса маркетинга.

***Анализ системы маркетинга****:* цели маркетинга; стратегия маркетинга; права и обязанности руководителей в области маркетинга; информационная система; система планирования; система контроля; взаимодействие с другими функциями управления; анализ прибыльности; анализ по критерию "стоимость\_ эффективность ".

Следующий шаг в разработке плана маркетинга - формулирование предположений относительно

Маркетинговые стратегии являются способами и средствами достижения маркетинговых целей и охватывают четыре главных элемента комплекса маркетинга: продукт, цену, продвижение продукта и доведение продукта до потребителя.

План маркетинга является центральным с точки зрения существования деятельности по получению определенного дохода. Он служит основой для всех других видов деятельности компании, например планирование поступления наличных денег, размера и фактора рабочей силы. По утвержденному плану маркетинга принимаются текущие ежедневные решения. Этот план является эффективным инструментом управления и должен быть предоставлен в цельном виде или по частям всем, кто участвует в процессе планирования деятельности компании. Формальные процедуры планирования маркетинга обеспечивают большую прибыльность и стабильность компании в долгосрочной перспективе, а также помогают уменьшить трения между сотрудниками компании. В этом варианте не меньшей ценностью, чем результирующий набор плановых документов, является информация для управления деятельностью компании.

**90. Понятие, показатели и методы оценки качества товара.**

Качество - это категория, которая выражает существенную определенность объекта, благодаря которой он является именно этим, а не иным. Это совокупность свойств П, обуславливающих ее пригодность удовлетворять обусловленные и предполагаемые потребности в соответствии с ее назначением. Показатели – количественная характеристика свойств, входящих в состав качества объекта, которые рассматриваются применительно к определенным условиям жизненного цикла этого объекта.

#### 1.по характеру описываемого объекта: эталонные и аналоговые,

#### 2.по характеру описываемого свойства: дискретные и непрерывные,

#### 3.по характеру численного выражения: относительные, абсолютные и удельные,

#### 4.по степени комплексности: обобщенные (относится к такой совокупности существенных свойств объекта, по которой принято оценивать его качество в целом),интегральные (отражает отношение полезного суммарного эффекта от использования объекта по назначению к затратам на приобретение и использование этого объекта) и групповые (характеризует группу свойств объекта или свойства группы объектов, входящих в состав системы). Методы оценки:

#### 1.по степени сложности и множественности актов процесса: *метод дифференциальной оценки* (используется, когда все показатели, характеризующие существенные свойства оцениваемого объекта не меньше (не больше или равны) соответствующих показателей базового объекта; тогда уровень качества оцениваемого объекта не ниже (не выше или равен) базового) и *метод комплексной оценки* (когда хар-р соотнош-й сравниваемых показателей не соответствует ни одной из этих закономерностей).

#### 2.по характеру субъекта для прямого счета экономической эффективности: *по экономической эффективности для производителя* (затраты на разработку, организацию и реализацию) и *для потребителя* (цена и затраты по использованию).

3.по характеру параметров и методик оценки: *расчетные* (базируются на проведении научных наблюдений либо на выполнение прямых или косвенных измерений различных параметров объекта с помощью разнообразных технических средств и предполагает расчет показателей качества с использованием известных математических закономерностей) и *экспертные* (с помощью органов чувств (вкуса, обоняние, слуха, зрения,) и опросов и сбора информации из различных источников.