2015 г.

**Экзаменационные вопросы**

**к государственному междисциплинарному экзамену по направлению**

**080500 «Менеджмент»**

**6. Целевая система управления фирмой.**

Целевое управление — это способность направлять энтузиазм подчиненных на достижение поставленных целей. Именно коллективные действия сплачивают сотрудников. Такой подход предполагает, что управляющий устанавливает совместно с каждым из своих подчиненных согласованные цели и задачи, определяющие ответственность последнего за ожидаемые результаты. Эти задачи становятся объектом контроля, сопровождения и оценки. Управляющий должен обозначить для каждого из сотрудников аппарата его задачи на ближайший и более длительный период, с тем, чтобы любой из них знал, чего от него ждут, чего следует добиваться в течение определенного периода времени, и какого качества должна быть работа.

Руководитель также обязан обеспечить исполнителя ресурсами, достаточными для доведения работы до конца, регулярно контролировать и анализировать ход достижения взаимосогласованных целей, оценивать коллективные результаты вместе с подчиненными и давать им необходимые советы и консультации.

Чтобы сосредоточить усилия на выполнении совместно установленных целей, управляющему следует позаботиться о том, чтобы вызвать у подчиненных наибольшую заинтересованность и мотивацию успеха, предоставив им право вырабатывать свой собственный стиль работы, всячески развивая инициативу и поощряя использование как новых, так и традиционных методов.

**Составляющие поведения руководства**

1. **Поддержка.** Поведение, внушающее подчиненному чувство собственной значимости.
2. **Гармонизация отношений.** Поведение, которое поощряет членов коллектива на развитие взаимовыгодных отношений.
3. **Акцент на достижение целей.** Поведение, стимулирующее энтузиазм в достижении групповых целей или совершенства в работе.
4. **Содействие работе.** Поведение, которое способствует достижению целей с помощью программ, координации и планирования, а также обеспечения необходимыми ресурсами — инструментами, материалами, техническими знаниями.

Целевая система управления наиболее приемлема для предприятий, имеющих в своем составе 20–50 человек.

**7. Функциональная система менеджмента.**

Построена на принципах полного распорядительства, это означает, что функциональные руководители имеют право давать указания всем звеньям нижестоящих уровней по вопросам своей компетентности. В данной структуре действует несколько достаточно самостоятельных функциональных руководителей, каждый из которых имеет право давать указания исполнителям и возглавляет определенноенаправление деятельности организации.  
Системообразующими являются вертикальные связи, которых в этой структуре множество. Это означает, что у каждого руководителя есть множество подчиненных и каждого подчиненного есть множество руководителей.  
Подразделения в такой структуре образуются по видам деятельности организации (производство, сбыт, маркетинг и другие).  
Она используется по незнанию.

**Достоинства (возможности):**  
1. Структура повышает эффективность работы аппарата управления;  
2. Она способствует увеличению качества работы исполнителей;  
3. Структура исключает дублирование отдельных функций.  
**Недостатки:**  
1. Нарушается принцип единоначалия, что снижает общий уровень порядка в организации;  
2. Способствует возникновению конфликтов;  
3. Она вызывает несогласованность распоряжений управленческого аппарата;  
4. Структура не способствует ответственности исполнителя за выполненную работу;  
5. Она усложняет согласованность действий функциональных руководителей.  
  
**9. Элементы и параметры орг структур управления.**

Организационная структура управления предприятием определяет состав подразделений аппарата управления, их взаимозависимости и взаимосвязи. Группа руководителей и специалистов, на которую возложены ответственность за осуществление процесса выработки и реализации управленческих решений, составляет аппарат управления предприятием. Аппарат управления включает управленческий персонал в масштабе всего предприятия, а также его структурных подразделений. Большинство ученых и специалистов различают два типа организационных структур управления — иерархический (бюрократический) и органический. Структура управления организацией - совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. Основными элементами организационной структуры являются: уровни управления; подразделения и звенья управления; управленческие связи.

Крупные организации нуждаются в выполнении очень больших объемов управленческой работы. Это требует деления управленческого труда на горизонтальный и вертикальный. Горизонтальный принцип разделения труда - это расстановка руководителей во главе отдельных подразделений, отделов. Вертикальный принцип разделения труда - это создание иерархии уровней управления, чтобы скоординировать горизонтально разделенную управленческую работу для достижения целей организации.  
Руководителей делят на три категории:  Руководители низшего звена (операционные руководители). Самая многочисленная категория. Они осуществляют контроль за выполнением производственных заданий, за использованием ресурсов (сырья, оборудования, кадров). К младшим начальникам относятся мастер, заведующий лабораторией и т.п. Работа руководителя низшего звена является самой разнообразной, характеризуется частыми переходами от одного вида деятельности к другому. Степень ответственности руководителей низшего звена не очень высока, иногда в работе присутствует значительная доля физического труда.  
Руководители среднего звена. Они контролируют работу руководителей низшего звена и передают обработанную информацию для руководителей высшего звена. К данному звену относятся: заведующие отделом, декан и т.д. На руководителей среднего звена ложится существенно большая доля ответственности. Руководители высшего звена. Самая малочисленная категория. Они отвечают за разработку и реализацию стратегии организации, за принятие особо важных для нее решений. К руководителям высшего звена относятся: президент компании, министр, ректор и т.д. Работа руководителя высшего звена является весьма ответственной, так как фронт работы большой, а темп деятельности напряженный. Их работа, в основном, заключается в умственной деятельности. Они постоянно должны принимать управленческие решения. К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть. К звеньям управления следует относить и менеджеров, осуществляющих регулирование и координирование деятельности нескольких подразделений. В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи носят горизонтальный характер. Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев.  
Организационные структуры управления отличаются большим разнообразием форм, в основе которых лежат отличительные признаки, в частности размеры производственно - коммерческой деятельности организации, производственный профиль, степень финансово-экономической самостоятельности, централизация (децентрализация) управления и др. Организационные структуры управления могут быть двухступенчатыми или многоступенчатыми.

**13. Управленческий контроль как функция менеджмента.**

Контроль является одной из общих функций менеджмента, без которой практически не могут быть реализованы в полной мере другие функции внутрифирменного управления. В рамках внутрифирменного управления, реализующего сочетания принципа централизации и децентрализации такого управления возникает вопрос оптимизации контроля при централизованном и децентрализованном управлении одновременно. Этой цели служит управленческий контроль. Управленческий контроль (контроль как функция внутрифирменного управления) является одним из главных инструментов выработки политики и принятия управленческих решений, обеспечивающих нормальное функционирование предприятия (корпорации) и достижение его целей в долгосрочной перспективе и текущей работе. Основное содержание (задачи) управленческого контроля:

1.             Сбор, обработка и анализ фактических результатов деятельности всех подразделений предприятия (корпорации), сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и причины этих отклонений. Управленческий контроль должен обеспечить фиксацию всех отклонений от намеченных планов (запланированных показателей работы) в любом из звеньев управления для принятия срочных решений, касающихся текущей деятельности конкретного подразделения.

2.            Анализ причин отклонений текущей деятельности от запланированного поведения предприятия и выявление возможных тенденций их развития.

3.            Разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей (желаемого результата деятельности) предприятия и принятие конкретных управленческих решений.

4.            Создание системы отчетности на предприятии (в корпорации), его отделениях и дочерних компаниях, проверка и анализ этой отчетности по результатам хозяйственной деятельности предприятия (корпорации) в целом и каждого отдельного подразделения.

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

Все подходы к разработке стратегии организации сводятся к теоретическому анализу в сочетании с интуицией разработчиков, которыми в первую очередь должны быть субъекты, детализирующие и реализующие стратегию. Важным является и то, что стратегия никогда не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий — процедура необходимая.

**Традиционные методы разработки стратегий**

Ставший сегодня уже азбучной истиной для менеджеров *SWOT-анализ*внешних и внутренних параметров организации позволяет:

* определить возможности и угрозы;
* построить матрицу SWOT-анализа;
* выбрать товары и рынки, на которых товары будут продаваться;
* построить экономическую стратегию, определив доступные ресурсы, необходимые для ее реализации.

*Анализ модели пяти сил конкуренции*дает возможность определить сильные и слабые позиции организации на рынке и определить области, стратегические изменения в которых (в соответствии с прогнозом) могут дать максимальные результаты для развития бизнеса.

**Матричный метод разработки стратегий**

**Разработка видения организации**

различные состояния внешней и внутренней среды организаций объясняют разнообразие самих организаций и их фактическое состояние.

Многофакторность параметров, определяющих положение каждой конкретной организации, не позволяет их систематизировать и формализовать процесс разработки образа существующего и желаемого состояния организации.

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

Процесс введения новшества на рынок принято называть процессом коммерциализации. Период времени между появлением новшества и воплощением его в нововведение (инновацию) называется инновационным лагом. Общеизвестно, что переход от одного качества к другому требует затрат ресурсов (энергии, времени, финансов и т.п.). Процесс перевода новшества (новации) в нововведение (инновации) также требует затрат различных ресурсов, основными из которых являются инвестиции и время. В условиях рынка как система экономических отношений купли - продажи товаров, в рамках которой формируются спрос, предложение и цена, основными компонентами инновационной деятельности выступают новшества, инвестиции и нововведения. Новшества формируют рынок новшеств (новаций), инвестиции рынок капитала (инвестиций), нововведения (инновации) рынок чистой конкуренции нововведений. Эти три основных компонента и образуют сферу инновационной деятельности. Под инновациями в широком смысле понимается прибыльное использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, организационно-технических и социально-экономических решений производственного, финансового, коммерческого, административного или иного характера. Рынком чистой конкуренции называется совокупность продавцов и покупателей, совершающих сделки со сходным товаром в ситуации, когда ни один покупатель или продавец не оказывает большого влияния на уровень текущих цен. В инновационной сфере определяющую роль играют долгосрочные и среднесрочные инвестиции, так как инновационный процесс длится в среднем 3-5 лет и более. Финансовые инвестиции - это покупка субъектами хозяйствования и частными лицами ценных бумаг различных эмитентов. Инновационная сфера представляет собой сие тему взаимодействия инноваторов, инвесторов, товаропроизводителей конкурентоспособной продукции, услуги и организации в целом. Любая организация представляет собой открытую систему, элементами которой являются люди. Организация — это объединение людей на основе общих целей и не всегда одинаковых интересов, и эти цели и интересы через культуру и отношения также задают характер взаимодействия. Организация способна функционировать только в том случае, когда взаимодействие между ее элементами позволяет реализовывать технологию, и одновременно оно адекватно целям и интересам своих членов. Только в этом случае, при таком балансировании организация может выжить в среде и не развалиться под воздействием внутренней динамики. Именно обеспечение такого баланса и является основной задачей менеджеров и одновременно центральным критерием оценки их труда. Как и для любой системы для организации центральной характеристикой является целостность и необходимость сохранения целостности. Требование тотальности системы для организации означает, что эти процессы внутреннего и внешнего взаимодействия также должны составлять целостность, должны быть адекватны друг другу. С этой точки зрения любая попытка рассматривать какие-либо процессы в организации: экономические, технологические, социальные или психологические — изолированно, в отрыве друг от друга приводит к ошибкам, увеличивает риск, ведет к непредсказуемым последствиям. Улучшение любого элемента, совершенствование любого процесса в организации за счет взаимодействия и принципа целостности неминуемо приводит к изменениям других процессов и элементов, неминуемо вызывает ответ и последствия, которые не ожидает менеджер или консультант, увлекшийся оптимизацией экономики или технологии, или отношений между людьми. Поэтому при управлении или консультировании организации необходимо учитывать, принимать в расчет все происходящие процессы и внутренние, и внешние, все факторы, влияющие на ее жизнедеятельность в их взаимосвязи и взаимодействии — именно это требование делает работу менеджеров и консультантов такой сложной и увлекательной.

**17. Системная характеристика организаций.**

Характеристика организации как объекта управления. Системный подход к характеристике организации.

Объектом управления являются организации, организация представляет собой сложную динамическую социально-экономическую систему, состоящих из совокупности элементов, образующих единое связное целое.

Системный подход к организации предусматривает рассмотрение как специфических отдельных элементов организации, гак и тех новых свойств и качеств, которые присущи организованной совокупности этих элементов в целом. При этом каждый элемент должен рассматриваться в отношении ко всем другим; изменение в одном из элементов в большей или меньшей мерt влияет на все остальные. Следовательно, данный подход к характеристике организации состоит также в выявлении взаимосвязей между элементами системы.

Важная особенность организации как системы - её взаимоотношение с внешней средой (окружением), под которой понимается всё то, что находи вне данной организации и оказывает на неё существенное влияние.

В отличие от внутренней среды, выражающей отношения внутренних составляющих системы, для характеристики связи организации требуется точно выделить входы и выходы системы, а также описание компонентов внешней среды, оказывающих существенное влияние на систему. 11ри этом нужно иметь в виду, что внутренняя среда организации находится под сильным влиянием её окружения. Внутри организации её отдельные подсистемы могут иметь самостоятельные связи с теми или иными составляющими внешней среды. Сложность организаций обуславливает' их многоцелевой характер. Сведение всего многообразия целей к единому измерителю не всегда состоятельно для решения конкретных практических задач. Поэтому приходится рассматривать раздельно крупные классы целей, обусловленных политическими, экономическими, техническими, социальными и другими факторами. Соответственно цели могут быть производственно -экономическими, научно-техническими, социальными и т.п.

Все эти типы целей неразрывно связаны между собой, однако в интересах рациональной организации управления можно только условно рассматривать их как более или менее обособленные.

Разделение организации как сложной системы на относительно самостоятельные подразделения требует постановки множества специфических целей перед каждым из таких подразделений. Эти цели, взаимно дополняя друг друга, могут иметь различную формулировку, но по социально-экономической сути они не являются противоречивыми.

Организация как система представляет собой также механизм для решения проблем, возникающих в связи с необходимостью достижения определенных целей. Это значит, чго её функции и внутренняя структура должны быть прямо и непосредственно увязаны со структурой целей. Гели данная организация является элементом системы более высокого порядка, то она становится в той или иной степени управляемой и контролируемой подсистемой. Так. предприятие может быть подсистемой отделения, которое входит в качестве подсистемы в фирму. Само предприятие может быть системой более высокого порядка по отношению к составляющими его цехам и участкам, которые станут по отношению нему подсистему и т.д.

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

Принципы организации представляют собой исходные положения, на основе которых осуществляются построение, функционирование и развитие производства. Ключевым условием достижения целей и задач является соблюдение принципов. Это принципы: законности, независимости, гласности (публичности или открытости), объективности, ответственности, сбалансированности, системности.

Закон — это объективно существующая, необходимая, существенная, устойчивая. повторяющаяся связь между явлениями в природе и обществе.

Познание законов организации является важнейшей задачей теории организации. Применительно к организации закон — это необходимая, существенная и устойчивая связь между элементами внутренней и внешней среды, обусловливающая их упорядоченное изменение.

Понятие закона близко к понятию закономерности, которая может рассматриваться как некоторое «расширение закона» или «совокупность взаимосвязанных по содержанию законов, обеспечивающих устойчивую тенденцию или направленность изменений системы».

Между этими категориями существует постоянная взаимозависимость: вновь открытые законы и закономерности, в свою очередь, служат очередной ступенью познания новых зависимостей и законов.

Законы различаются по степени общности и сфере действия. Всеобщие законы выражают взаимосвязь между наиболее универсальными свойствами и явлениями природы общества и человеческого мышления. Выявление законов и закономерностей развития организационных систем может идти, в основном, двумя путями: а) анализ большого количества конкретных организационных систем (исследование этапов их развития, факторов общности и различия, формулирование закономерностей развития на основании статистической обработки полученного материала, апробация полученных закономерностей на вновь выбранных системах); б) перенос закономерностей, известных в других областях развития на базе принципа универсальности развития сложных систем. Такой перенос должен производиться не механически, а в результате серьезной работы по сопоставлению. выявлению факторов общности и различия, проверке действенности переносимых закономерностей, их корректировки.

**20. Методы государственного регулирования предпринимательской деятельности.**

Методы государственного регулирования подразделяются на: **административные, экономические** и **морально-политические**. К административным относятся: запрет, юридическая ответственность, принуждение, в том числе с помощью уголовной и административной ответственность. Экономические методы в отличии от прямых административных методов проявляют себя в косвенном регулировании предпринимательской сферы деятельностью с помощью: цен, тарифов, квот, налогов и лицензий. Морально-политические методы реализуются с помощью средств массвой информации.

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

По признаку формы действия на инновационное развитие экономики весь арсенал этих методов делится на методы прямого и косвенного регулирования.

*Суть методов прямого регулирования* заключается в том, что государство берет на себя инициативу в выборе приоритетов научно-технического развития, финансирование и стимулирование разработки важных национальных инновационных программ. При этом фактор времени приобретает стратегический характер. НИИКР нуждаются не только в больших финансовых расходах, а и становятся более рисковыми и удержать технологическую монополию фирмам не всегда удается. Чтобы быстрее использовать рыночный потенциал, государство стимулирует межгосударственную, отраслевую, межфирмовую координацию и кооперацию инновационной деятельности. Такой стратегии придерживаются Франция, Нидерланды, Япония.

Методы *косвенного регулирования* создают экономические и правовые условия для ускорения инновационного развития, тем не менее это не означает, что такие условия должны быть одинаковые для всех областей развития науки и техники. Государство может их дифференцировать согласно приоритетным направлениям и программам. Но главное, чтобы в пределах каждого направления или программы научные, исследовательские и проектные организации имели одинаковые экономическое и правовое условия деятельности, которая будет оказывать содействие развитию конкуренции между ними.

Методы реализации государственной инновационной политики по способу влияния можно разделить на:

1) экономико-правовые методы, которые основываются на положениях Конституции, соответствующих законов, внутриведомственных, административных распоряжений;

2) государственное финансирование научной сферы;

3) контрактная система отношений между субъектами инновационной деятельности и государством;

4) налоговая система;

5) патентно-лицензионная, антитрестовская политика;

6) амортизационные мероприятия, субсидии;

7) передача технологии;

8) поддержка межорганизационной кооперации и мелкого инновационного бизнеса;

9) правительственные закупки;

10) развитие инфраструктуры исследований и разработок.

**23. Проектирование организационных структур управления: методы, этапы, реализация проектов.**

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.

**Этапы проектирования организационных структур.** Согласно классической теории организации, структура управления должна разрабатываться сверху вниз в такой последовательности:

1. Организация в горизонтальной плоскости делится на структурные блоки в соответствии с главными направлениями деятельности по реализации стратегии[\*](javascript:CreateWin('gloss.php?tutindex=3&glosnumber=1&number=54')), которая в конечном итоге и определяет структуру. Разделение труда в горизонтальной плоскости предполагает и обеспечение четкого взаимодействия, кооперации и координации деятельности выделенных блоков. Параллельно с разделением труда по структурным блокам в горизонтальной плоскости необходимо установить, какие виды деятельности будут выполняться линейными подразделениями, а какие - штабными.
2. С проблемой рационального разделения труда по блокам очень тесно связана задача рационального соотношения централизации и децентрализации, определения полномочий различных должностей, делегирования полномочий на нижние уровни управления. Централизация важнейших решений на высших уровнях управления необходима для достижения единства действий всех подразделений организации в направлении реализации стратегических целей (например, осуществление единой экономической, социальной, научно-технической политики и др.). Цель укрупненных структурных блоков может подвергаться декомпозиции, т. е. разбиваться на более частные цели, для реализации которых создаются более мелкие структурные подразделения.
3. Внутри структурных блоков формируются функции-задачи, однородные по своей направленности, которые закрепляются за конкретными исполнителями как должностные обязанности.
4. Внутренняя и внешняя среда постоянно находятся в развитии, в динамике, меняются планы и ориентиры организации. Отсюда необходимость периодической реорганизации структуры управления и приведения её в адекватное состояние в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды.
5. Качество решения многих вопросов, возникающих в ходе проектирования организационных структур, определяется опытом, интуицией и другими субъективными характеристиками специалистов.

       Следует заметить, что процесс совершенствования организационной структуры - процесс итерационный, предусматривающий в ходе выполнения работ какого-либо этапа возможность уточнения проектных решений, принятых на предыдущих этапах.

 Реализация проектных решений невозможна без учета *принципа первого руководителя.* Действительно, если процесс внедрения будет комплексным, системным, то вполне закономерно, что все масштабные работы станут проводиться под непосредственным руководством первого руководителя организации. Хороший результат дает и привлечение внешних консультантов.

**24. 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:  снижение рентабельности и объема продаж (кризис в широком смысле) итог-снижение источников финансирования и резервирования решения- изменения в стратегии; изменение оперативного управления- сократить издержки;  убыточность производства  следствие- сокращение резервных фондов, если таковых нет, то переход в следующую  фазу; решение- в обл. страт. упр. – через реструктуризацию управления.  истощение или отсутствие резервов- режим сокращенного воспроизводства, оборотные средства покрывают убытки, меры- поиск средств для реструктуризации предприятия, если нет –след.фаза  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 деятельности в существующей области и т.д.

**26. Методы принятия управленческих решений.**

Применяют такие процедуры, как **научный метод**, который состоит из следующих этапов:

* наблюдение — сбор и анализ информации;
* формулировка гипотезы (предположения). Матрица БКГ -размер компании /прибыль;
* верификация — подтверждение достоверности гипотезы.

**К основным методам принятия решений относятся:**

* математическое ожидание (платежная матрица). Ожидаемое значение показателя;
* дерево решений;
* моделирование. Модель — это уменьшенная, упрощенная копия действительности. Необходимость моделирования обусловлена сложностью процессов, снижением рисков внедрения непосредственно в практику, возможностью прогнозов.

**Типы моделей:**

* физическая модель — увеличенное, уменьшенное отображение исследуемого объекта. Структура управления предприятием;
* аналоговая модель — заменяет исследуемый объект объектом-аналогом, который ведет себя как реальный объект. График зависимости удельных затрат от объема производства;
* математическая модель. Используются символы и обозначения для описания свойств объекта, формулы.

**27. Содержательные теории трудовой мотивации.**

**Содержательные теории** особое внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе [мотивации](http://www.grandars.ru/college/psihologiya/ierarhiya-potrebnostey-maslou.html). К ним относятся теория [иерархии потребностей А. Маслоу](http://www.grandars.ru/college/psihologiya/ierarhiya-potrebnostey-maslou.html),[теория приобретенных потребностей МакКлелланда](http://www.grandars.ru/college/psihologiya/teoriya-makklellanda.html), [двухфакторная теория Герцберга](http://www.grandars.ru/college/psihologiya/teoriya-gercberga.html) и некоторые другие.

В своей основе содержательные теории близки друг к другу. Основное их отличие состоит в отношении к первичным (по Маслоу) потребностям. МакКлелланд считал, что, как правило, эти потребности в сегодняшней ситуации уже удовлетворены, а Герцберг полагал, что они существенны только в том случае, когда несправедливо реализованы. Что касается вторичных потребностей (высших уровней мотивации), то, несмотря на различия в формулировках, все три автора содержательных теорий сходились во мнении, что они активно воздействуют на поведение человека.

Основными недостатками данной группы теорий является то, что в реальной жизни проявление потребностей не осуществляется в строгой иерархической последовательности, а является производной от многих ситуационных факторов. Однако несомненная заслуга создателей рассмотренных теорий заключается в том, что они определили потребности как фактор мотивации личности и предприняли попытку классифицировать потребности и установить их взаимосвязь. Классификация потребностей на первичные и вторичные поддерживается большинством современных исследователей, однако единой, общепринятой классификации до сих пор не существует.

**28. Процессуальные теории трудовой мотивации.**

Процессуальные теории мотивации – анализируют то, как человек распределяет свои усилия для достижения цели, и какой вид поведения при этом выбирает. Можно сказать, что они больше ориентированы на процесс достижения цели (потому и называются процессуальными теориями), а не на содержание цели (как содержательные теории мотивации). Но при этом процессуальные теории вовсе не отвергают роль потребностей в мотивации человеческой деятельности, просто согласно ним не менее важны и условия удовлетворения потребностей: ожидаемое вознаграждение и справедливая оценка результата проделанной работы. К процессуальным теориям мотивации относятся: теория ожиданий В. Врума; теория справедливости Дж. Адамса; комплексная теория мотивации Портера-Лоулера; теория X и теория Y МакГрегора.

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

**Основные производственные фонды** – это средства труда, функционирующие в сфере материального производства. Они участвуют в производственном процессе многократно сохраняя свою натуральную форму и переносят свою стоимость на вновь созданный продукт на полностью, а по частям в виде амортизации по мере износа.

Основные средства *по назначению* подразделяются на **ис­пользуемые в предпринимательской деятельности и неисполь­зуемые в предпринимательской деятельности.**

К основным средствам, **используемым в предприниматель­ской деятельности**, 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. Это поликлиники, профи­лактории, оздоровительные лагеря, детские дошкольные уч­реждения и др.

Основные средства *в зависимости от назначения и роли в процессе производства* классифицируются по группам: зда­ния, сооружения, передаточные устройства, машины л обо­рудование, транспортные средства, инструмент, производ­ственный инвентарь и принадлежности, хозяйственный ин­вентарь и прочие основные средства.

К основным средствам не относятся: малоценные пред­меты стоимостью меньше установленного лимита независи­мо от срока службы; быстроизнашивающиеся средства труда со сроком службы менее одного года независимо от их стои­мости; машины и оборудование, числящиеся как готовые изделия, на складе предприятия и др.

По *характеру участия в производственном процессе* ос­новные средства подразделяются на активную и пассивную части. К активной части относятся средства труда, прини­мающие непосредственное участие в изготовлении продук­ции (машины, оборудование и т.д.). К пассивной части от­носятся основные средства, которые создают условия для осу­ществления производственного процесса (здания, сооружения, передаточные устройства и др.).

Под **структурой основных средств** понимается соотноше­ние их отдельных групп в общей величине основных средств предприятия.

Для получения информации о наличии отдельных групп основных средств, их техническом состоянии и стоимости производится учёт основных средств как в натуральном, так и в стоимостном выражениях.

Данные учёта основных средств в натуральном выраже­нии позволяют определить производственную мощность пред­приятия, производительность, срок службы, состав и др.

Денежное выражение необходимо для определения общей стоимости, структуры и динамики основных средств, расчета годовых амортизационных отчислений, себестоимости про­дукции, рентабельности предприятий, налога на недвижи­мость и т.д.

*Существует четыре метода их денежной оценки: по перво­начальной стоимости, восстановительной, остаточной и сред­негодовой.*

**Первоначальная стоимость** — это фактическая стоимость создания основных средств. Она включает затраты на строи­тельство, изготовление или приобретение основных средств, на доставку и строительно-монтажные работы.

**Восстановительная стоимость** — это стоимость воспроиз­водства основных средств. Она определяется путем переоценки основных средств в ценах, действующих в году, когда прово­дится переоценка.

**Остаточная стоимость** — это первоначальная (или восста­новительная) стоимость основных средств за вычетом износа. Остаточная стоимость характеризует неамортизированную часть стоимости основных средств, т.е. стоимость, еще не **пере­несенную на готовые изделия.**

**Среднегодовая** стоимость определяется исходя из стоимо­сти основных средств на начало года, планируемого их ввода и выбытия за расчетный период.

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

Анализ эффективности использования основного капитала отражает качество использования производственного потенциала, характеризует технический уровень производства с точки зрения основной задачи привлечения капитала для производства и реализации товаров с целью получения прибыли.

Анализ обеспеченности предприятия основными средствами производства.

Анализ обычно начинается с изучения объема основных средств, их динамики и структуры.

Для этого рассчитываются следующие показатели:

коэффициент обновления - доля новых основных средств в общей их стоимости на конец года:

**Стоимость поступивших основных средств**

**Кобн = ————————————————————————— ;**

**Стоимость основных средств на конец периода**

срок обновления основных средств:

**Стоимость основных средств на начало периода**

**Тобн = ————————————————————————— ;**

**Стоимость поступивших основных средств**

коэффициент выбытия:

**Стоимость выбывших основных средств**

**Кв = ————————————————————————— ;**

**Стоимость основных средств на начало периода**

коэффициент износа:

**Сумма износа основных средств**

**Кизн = ————————————————————————— ;**

**Первоначальная стоимость основных средств**

**на соответствующую дату**

коэффициент технической годности:

**Остаточная стоимость основных средств**

**Кобн = ————————————————————————— .**

**Первоначальная стоимость основных средств**

Анализ интенсивности и эффективности использования ОПФ

Для обобщающей характеристики эффективности и интенсивности использования основных производственных фондов используются следующие показатели:

• фондорентабельность (или рентабельность основного капитала) (отношение прибыли к среднегодовой стоимости основных средств). Наиболее обобщающий показатель эффективности использования ОФ, он отражает величину прибыли, получаемую от использования единицы стоимости основного капитала. Ее уровень зависит не только от фондоотдачи, но и от рентабельности продукции;

•        фондоотдача (отношение стоимости произведенной продукции к среднегодовой стоимости основных производственных фондов). Этот показатель отражает, какой объём товарооборота (выпущенной продукции) предприятие имеет от использования единицы стоимости основных средств. Увеличение фондоотдачи означает рост эффективности использования объектов и наоборот;

•        фондоемкость (отношение среднегодовой стоимости ОПФ к стоимости произведенной продукции за отчетный период). Обратный фондоотдаче показатель. Этот показатель отражает величину основного капитала, приходящегося на единицу продаж (объёма выпущенной продукции в промышленности), т. е. производственную мощность за соответствующий период;

·          фондовооружённость (отношение среднегодовой стоимости активной части основных средств на среднюю численность работников основного производства).

·          фондооснащённость (отношение среднегодовой стоимости всех основных фондов на общую среднесписочную численность работников). Фондовооружённость и фондооснащённость показывают, какой величиной стоимости основных средств располагает в процессе товарообращения (производства) один работник соответствующей группы персонала в среднем.

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

В условиях рыночной экономики деятельность любого предприятия должна быть направлена на систематическое и долгосрочное повышение его стоимости в интересах собственников, в противном случае организация со временем потеряет свою конкурентоспособность, привлекательность и в конечном итоге может обанкротиться, поэтому предприятию необходимо постоянное развитие.

Предприятия, увеличивающие рыночную стоимость (создающие стоимость для акционеров), имеют больше возможностей привлекать новый капитал для создания новых продуктов, улучшения качества существующих, выхода на новые рынки и укрепления позиций на старых или создания новых рабочих мест. В настоящее время собственников, особенно крупных, все более интересуют не дивиденды как таковые, а стоимость той доли собственности, которой они владеют.

Основной составляющей роста стоимости собственного (акционерного) капитала являются устойчивые темпы роста доходности и величины денежного потока, остающегося в распоряжении предприятия. Поэтому все – и акционеры, и рынок в целом следят за движением прибыли как основной составляющей денежного потока и, в частности, за таким показателем как доходность собственного каптала. Здесь следует подчеркнуть, что рынок и акционеров в большей степени интересуют не абсолютные одномоментные значения этого показателя, а тенденции, возможность его устойчивого, долгосрочного роста.

Долгосрочный рост стоимости предприятия обеспечивают инвестиционные проекты, целью которых могут быть обновление имеющейся материально-технической базы, наращивание объема производственной деятельности, освоение новых видов деятельности и т.п. Другими словами, рыночная экономика предполагает осуществление предприятиями инвестиционной деятельности. Эффективная инвестиционная деятельность на предприятиях предполагает комплексное решение взаимосвязанных проблем – повышение эффективности текущей хозяйственной деятельности и повышение эффективности инвестиционно-финансовой деятельности.  
Практически все виды хозяйственной деятельности предприятий связаны с необходимостью осуществления инвестиций в реальные активы. На большинстве предприятий это инвестирование является в современных условиях единственным направлением инвестиционной деятельности. Это определяет высокую роль управления реальными инвестициями и источниками их финансирования в системе инвестиционной деятельности предприятия.

На сколько правильно и точно руководство фирмы сможет определить источники их инвестиционной деятельности, зависит эффективность деятельности предприятия в целом. Ведь дело не только в том, чтобы решить вопрос «где найти деньги», но и квалифицированно структурировать источники инвестиций. Формы источников неизбежно отражаются на характере управления предприятием, связанного с ликвидностью и рентабельностью предприятия. А соотношение собственных и заемных источников во многом определяет отношения с субъектами экономических отношений, в которые вступает предприятие в процессе своей деятельности.  
В работе совершена попытка проанализировать основные источники финансирования инвестиционной деятельности в едином конструкте: составлена теоретическая цепочка от основ инвестиций, инвестиционной деятельности до практического значения источников инвестиций в работе предприятия на всех стадиях его жизненного цикла.   
Для достижения поставленной цели в работе ставятся следующие задачи:  
— определить сущность финансирования инвестиционной деятельности;  
— проанализировать виды источников финансирования инвестиционной деятельности;  
— рассмотреть особенности использования источников финансирования инвестиционной деятельности.  
Основой работы являются труды отечественных и зарубежных специалистов по данной тематике, а также материалы из печатных периодических изданий.

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

**Система оплаты труда**– установленный способ начисления работнику оплаты труда. Оплата может производиться за индивидуальные и коллективные результаты работы. Организации самостоятельно формируют фонд оплаты труда в зависимости от конечных результатов годовой работы.

**Системы оплаты труда: 1)**повременная; **2)**сдельная.

**Повременная оплата**производится за фактически проработанное время. Сдельная оплата начисляется по количеству выработанной продукции надлежащего качества.

Повременная система оплаты труда может быть почасовой, поденной и помесячной.

**Сдельная система**оплаты труда включает следующие виды: **1)**прямая сдельная система, при которой сдельные расценки одинаковы для любого количества изготовленной продукции или выполненных операций; **2)**сдельная прогрессивная, при которой сдельная расценка увеличивается для оплаты той продукции (операции), которая находится за пределами нормы; **3)**косвенная – применяется к рабочим, выполняющим вспомогательные работы, обеспечивающие основные категории рабочих. Оплата труда этих работников производится в процентном соотношении к ставкам основных категорий работников; **4)**коллективная (бригадная) – применяется, когда учет результатов каждого конкретного работника затруднителен.

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

**Себестоимость продукции** (работ, услуг) — стоимостная оценка используемых в процессе произвоства природных ресуров, сырья, материалов, основных фондов, трудовых ресурсов и других затрат на ее производство и реализацию.

Себестоимость является частью стоимости продукции и показывает, во сколько предприятию обошлось производство продукции.

Группировка по элементам позволяет судить об объеме расхода сырья, материалов, топлива, энергии и т. д. и представляет собой группировку расходов независимо от места их возникновения. Группировка по статьям калькуляции дает возможность выявить затраты на отдельных участках производства и тем самым вклад каждого участка в себестоимость продукции.

**41. Классификация затрат в себестоимости.**

Многочисленные затраты на себестоимость продукции в зависимости от поставленной задачи - планирования, анализа, учета, расчетов можно классифицировать следующим образом.

1. В зависимости от того, как меняются затраты в связи с изменением объема производства они делятся на пропорциональные (переменные) и непропорциональные (условно-постоянные, постоянные). Затраты, меняющиеся пропорционально изменению объемов производства относят к переменным (пропорциональным) затратам, а те же затраты, которые не меняются или меняются непропорционально объемам производства - непропорциональным (условно-постоянным, постоянным). При росте масштабов производства себестоимость единицы продукции снижается за счет условно-постоянных (постоянных) затрат. Поэтому в рынке на основе хорошо поставленного маркетинга хозяйствующие субъекты стремятся всемерно расширять масштабы производства.

2. В зависимости от сферы, где произведены затраты, они делятся на производственные и внепроизводственные.

3. По характеру отнесения затрат на конкретные виды продукции различают прямые и косвенные, затраты. Те затраты, которые южно непосредственно отнести на конкретный вид продукции называются прямыми, а затраты, относимые опосредованно, по какому-то признаку (объему производства, зарплате и др.) - косвенными. Для более точного определения себестоимости конкретных видов продукции желательно увеличить долю прямых затрат.

4. В зависимости от полезности  целесообразности  производственных затрат они бывают производительными и непроизводительными. Затраты, увеличивающие количество производимого продукта или  улучшающие его качество  относят к производительным. Те же затраты, которые не увеличивают объема производства, не улучшают качества называются непроизводительными. Фактически желательно иметь как можно меньше непроизводительных затрат и совсем их не планировать, не предусматривать.

5. Различают затраты основные и накладные. К основным следует отнести те затраты, без которых при заданной технологии  невозможно производство данной продукции, а те же затраты, без которых можно изготовлять, хотя с большими издержками и худшим качеством, называют неосновными.

6. Затраты по отношению к хозяйствующему субъекту также  делятся на зависящие и не зависящие от него самого. Например, перерасход сырья от бесхозяйственности зависит от него, а вот рост его цены - не зависит от него.

7. Затраты по экономическому содержанию делятся на экономические элементы и статьи калькуляции.

8. По составу затраты бывают простые и комплексные

9. По периодичности возникновения затраты различают текущие и единовременные.

10. По отношению к готовому продукту затраты дифференцируются на незавершенное производство и на готовую продукцию.

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

Ценовая политика предприятия – это деятельность его руководства по установлению, поддержанию и изменению цен на производимые товары, направленная на достижение целей и задач предприятия. Разработка ценовой политики включает несколько последовательных этапов:

1. Выработка целей ценообразования;
2. Анализ ценообразующих факторов;
3. Выбор метода ценообразования;
4. Принятие решения об уровне цены.

**1. Метод «средние издержки плюс прибыль».**

Эта методика остается популярной несмотря на то, что в ней не учитываются особенности текущего спроса и конкуренции в отдельных регионах. Ее достоинства: во-первых, продавцы больше знают об издержках, чем о спросе; во-вторых, если этим методом пользуются все фирмы отрасли, то их цены, скорее всего, будут схожими; в-третьих, многие считают такую методику расчета цены более справедливой. Недаром продавцам рекомендуется на деловых переговорах показывать покупателю калькуляцию цены, чтобы он убедился в том, что выжал почти все уступки в цене и получил скидки.

2. **Метод на основе ощущаемой ценности товара.**Этот метод становится все более популярным среди предпринимателей. Основным фактором считаются не издержки продавца, а восприятие товара покупателями. Фирме необходимо выявить:

• какие ценностные представления имеются в сознании потребителя о товарах конкурентов;

• как много они готовы заплатить за каждую выгоду, присовокупленную к предложению.

Такую тактику иногда называют «бесцеремонным ценообразованием». Этот метод годится для узкого в России сегмента обеспеченных покупателей.

Самые большие нормы прибыли устанавливаются в сфере парфюмерии, высокой моды, ювелирных украшений, предметов роскоши. В принципе можно сказать, что чем дальше товар или услуга от повседневной жизненной необходимости, тем скорее они будут иметь ценность престижа, подчеркивающую элитарность, избранность их пользователя.

**3. Метод установления цены на основе уровня текущих цен.**Назначая цену с учетом уровня текущих цен, фирма в основном отталкивается от цен конкурентов и меньше внимания обращает на показатели собственных издержек или спроса. Она может назначить цену выше или ниже уровня цен конкурентов. Более мелкие фирмы при ценообразовании «следуют за лидером».

4. **Метод установления цены на основе закрытых торгов.**Это случай борьбы фирм за подряды в ходе торгов. Каждой фирме хочется завоевать контракт, поэтому при всех остальных равных условиях выигрывает та, которая согласна на более низкие цены.

5. **Метод установления цены в зависимости от сегмента покупателей.**Здесь эксплуатируется стремление людей к выделению своего иерархического статуса и его поддержанию. При достижении определенного положения люди начинают очень трепетно относиться к своему имиджу, к соблюдению определенных социальных ритуалов. Они не могут позволить себе покупать вещи в магазинах «для всех», поэтому вынуждены пользоваться более дорогими услугами.

6. **Метод установления цены с учетом времени.**Суть этого метода состоит в том, что, например, цены на алкоголь ночью могут быть заметно выше, чем днем. Или магазин может объявить цены «выходного дня», которые будут более низкими либо более высокими. Например, на некоторых рынках цены повышают по выходным. Тогда магазин, находящийся рядом, может объявить более низкие «цены выходного дня».

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

Для оценки эффективности работы промышленного предприя­тия недостаточно использовать только показатель прибыли.

Рентабельность – это относительный показатель эффек­тивности производства, характеризующий уровень отдачи затрат и степень использования ресурсов. В основе построения коэффици­ентов рентабельности лежит отношение прибыли (чаще всего в рас­чет показателей рентабельности включают чистую прибыль) или к затраченным средствам, или к выручке от реализации, или к акти­вам предприятия. Таким образом, коэффициенты рентабельности показывают степень эффективности деятельности компании.

Показатель рентабельности взаимосвязан со всеми показателя­ми эффективности производства, в частности с себестоимостью продукции, фондоемкостью продукции и скоростью оборачиваемости оборотных средств.

Показатели рентабельности можно объединить в несколько групп:

показатели, характеризующие окупаемость издержек производ­ства и инвестиционных проектов;

показатели, характеризующие рентабельность продаж;

показатели, характеризующие доходность капитала и его частей.

Рентабельность продукции (коэффициент окупаемости затрат) исчисляется путем отношения прибыли от реализации до вы­платы процентов и налогов к сумме затрат по реализованной про­дукции. Показывает, сколько предприятие имеет прибыли с каждого руб­ля, затраченного на производство и реализацию продукции. Может рассчитываться по отдельным видам продукции и в целом по пред­приятию. При определении его уровня в целом по предприятию це­лесообразно учитывать не только реализационные, но и внереализа­ционные доходы и расходы, относящиеся к основной деятельности.

Рентабельность продукции (норма прибыли) – отношение общей суммы прибыли к издержкам производства и реализации продукции, т.е. относительная величина прибыли, приходящейся на 1 руб. текущих затрат.Данный показатель рассчитывается как на весь объем, так и на единицу продукции.

Рентабельность производства (*Ро*) показывает отношение общей суммы прибыли к среднегодовой стоимости основных и нормируемых оборотных средств, т.е. величину прибыли в расчете на 1 руб. производственных фондов.

Этот показатель характеризует эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия, отражая при какой величине использованного капитала получена данная масса прибыли.

Также часто используются показатели рентабельности акти­вов (капитала), рентабельности чистых активов, рентабельности собственного капитала и рентабельности реализации.

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

*1) Оценка платежеспособности (ликвидности) предприятия.*

Платежеспособность предприятия, т.е. его *ликвидность*, является важнейшим показателем, характеризующим финансовое состояние предприятия. Оценка платежеспособности основывается на характеристике ликвидности оборотных активов, т.е. времени, необходимого для превращения в денежную наличность оборотных активов.

Общая идея оценка ликвидности заключается в сопоставлении текущих обязательств и активов, используемых для их погашения.

К **текущим** относятся активы (обязательства) с временем обращения (сроком погашения) до одного года, с т.з. мобильности - текущие активы могут быть разделены на три группы:

1) К первой группе относят денежные средства в кассе и на расчетном счете, т.е. наиболее мобильные средства, которые могут быть использованы для текущих расчетов немедленно.

2) Ко второй группе относят мобильные активы (денежные эквиваленты, краткосрочные финансовые вложения, дебиторскую задолженность), которые при нормальном кругообороте средств должны превратиться в денежную наличность, но для этого требуется определенное время.

3) К третьей группе относят наименее ликвидные активы - запасы товарно-материальных ценностей на основе приведенной выше классификации текущих активов.

при оценке платежеспособности рассчитываются следующие **коэффициенты ликвидности**:

1.Коэффициент покрытия (Кп) или общий коэффициент покрытия

Кп = ТА / ТО

Дает общую оценку платежеспособности предприятия, показывая в какой мере текущие краткосрочные обязательства обеспечиваются всем наличием оборотных средств.

2.Коэффициент быстрой ликвидности (Кбл) Коэффициент быстрой ликвидности (Кбл) или промежуточный коэффициент покрытия исчисляется по более узкому кругу текущих активов, когда из расчета исключается наименее ликвидная часть - материально-производственные запасы.

Кбл = ДС + ДБ + ПА / ТО

3Коэффициент абсолютной ликвидности (Кабл)

Кабл = ДС / ТО

Коэффициент абсолютной ликвидности (Кабл) является наиболее важным и наиболее жестким критерием платежеспособности, показывая какая часть краткосрочных заемных обязательств может быть погашена немедленно

Считают, что значение коэффициента Кабл не должно опускаться ниже величины 0.2 - 0.25

Помимо рассмотренных выше коэффициентов ликвидности, в практике аналитической работы могут быть использованы и другие показатели.

1) Функционирующий капитал (ФК)

ФК = ТА - ТО

Показатель ФК служит ориентировочной оценкой оборотных средств, остающихся после погашения краткосрочных обязательств. Он не имеет каких-либо ограничений и в некотором смысле является аналогом показателя собственных оборотных средств и чем больше этих средств, тем лучше для предприятия

2) Маневренность функционирующего капитала (МФК)

МФК = ЗЗ / ФК

Далее по показателю МФК можно судить, какая часть функционирующего капитала умертвлена в производственных запасах. Совершенно очевидно, что увеличение этого показателя в динамике характеризует изменение финансового состояния предприятия с отрицательной стороны, а уменьшение - с положительной.

3)Известно, что до недавнего времени в учетно-аналитической практике широко применялся показатель *наличия собственных оборотных средств (СОС).*По этому показателю устанавливались нормативы в общем объеме и по элементам нормируемых активов. В некотором смысле он является аналогом показателя функционирующего капитала (ФК).

СОС = СК + ДО - СВ

**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.

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

Значение и задачи анализа использования трудовых ресурсов. на предприятии. Источники его информации. Определение обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами. Оценка квалификационного уровня персонала предприятия и изменений в его составе по возрасту, стажу работы, образованию. Изучение динамики показателей и причин текучести кадров.

К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли. Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как результат объем производства продукции, ее [себестоимость](http://www.cis2000.ru/ProductionCost/), [прибыль](http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/itoeiramvr/) и ряд других экономических показателей.

Основными задачами анализа являются:

изучение и оценка обеспеченности предприятия и его структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям и профессиям;

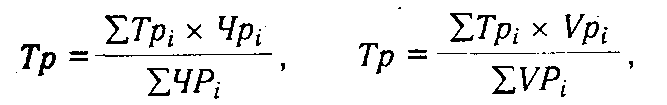
определение и изучение показателей текучести кадров;

выявление резервов трудовых ресурсов, более полного и эффективного их использования.

Источниками информации для анализа служат план по труду, статистическая отчетность "Отчет по труду", данные табельного учета и отдела кадров.

**Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами**определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных профессий. Необходимо анализировать и качественный состав трудовых ресурсов по квалификации.

Для оценки соответствия квалификации рабочих сложности выполняемых работ сравнивают средние тарифные разряды работ и рабочих, рассчитанные по средневзвешенной арифметической:



где Тр - тарифный разряд; ЧР - численность рабочих; Vpi -объем работ каждого вида.

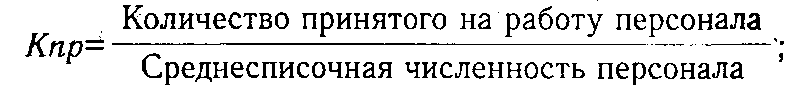
Если фактический средний тарифный разряд рабочих ниже планового и ниже среднего тарифного разряда работ, то это может привести к выпуску менее качественной продукции. Если средний разряд рабочих выше среднего тарифного разряда работ, то рабочим нужно производить доплату за использование их на менее квалифицированных работах.

Административно-управленческий персонал необходимо проверить на соответствие фактического уровня образования каждого работника занимаемой должности и изучить вопросы, связанные с подбором кадров, их подготовкой и повышением квалификации.

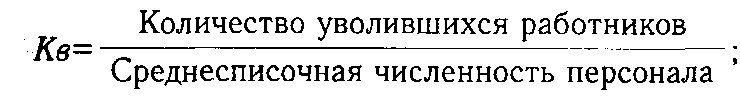
Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т.д. Поэтому в процессе анализа изучают изменения в составе рабочих по возрасту, стажу работы, образованию. Поскольку они происходят в результате движения рабочей силы, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание.

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

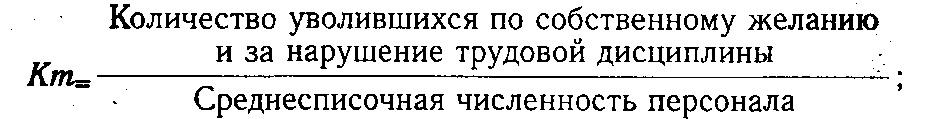
коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр):



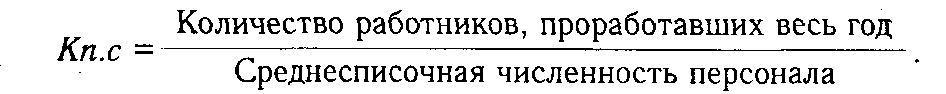
коэффициент оборота по выбытию (Кв):



коэффициент текучести кадров (Km):



коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кп.с):



Необходимо изучить причины увольнения работников (по собственному желанию, сокращению кадров, из-за нарушений трудовой дисциплины и др.).

**53. Методика факторного анализа**

**Детерминированный факторный анализ** представляет собой методику исследования влияния факторов, связь которых с результативным показателем носит функциональный характер.

Основные свойства детерминированного подхода к анализу:

· построение детерминированной модели путем логического анализа;

· наличие полной (жесткой) связи между показателями;

· невозможность разделения результатов влияния одновременно действующих факторов, которые не поддаются объединению в одной модели;

· изучение взаимосвязей в краткосрочном периоде.

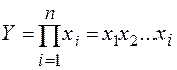
Различают четыре типа детерминированных моделей:

*Аддитивные модели* представляют собой алгебраическую сумму показателей и имеют вид

http://ok-t.ru/life-prog/baza1/100121704559.files/image008.gif.

К таким моделям, например, относятся показатели себестоимости во взаимосвязи с элементами затрат на производство и со статьями затрат; показатель объема производства продукции в его взаимосвязи с объемом выпуска отдельных изделий или объема выпуска в отдельных подразделениях.

*Мультипликативные модели* в обобщенном виде могут быть представлены формулой

.

Примером мультипликативной модели является двухфакторная модель объема реализации

http://ok-t.ru/life-prog/baza1/100121704559.files/image012.gif,

где *Ч* - среднесписочная численность работников;

*CB* - средняя выработка на одного работника.

*Кратные модели:*

http://ok-t.ru/life-prog/baza1/100121704559.files/image014.gif.

Примером кратной модели служит показатель срока оборачиваемости товаров (в днях) .*ТОБ.Т*:

http://ok-t.ru/life-prog/baza1/100121704559.files/image016.gif,

где *ЗТ* - средний запас товаров; *ОР* - однодневный объем реализации.

*Смешанные модели*представляют собой комбинацию перечисленных выше моделей и могут быть описаны с помощью специальных выражений:

http://ok-t.ru/life-prog/baza1/100121704559.files/image018.gif; Y = http://ok-t.ru/life-prog/baza1/100121704559.files/image020.gif; Y = http://ok-t.ru/life-prog/baza1/100121704559.files/image022.gif; Y = http://ok-t.ru/life-prog/baza1/100121704559.files/image024.gif.

Примерами таких моделей служат показатели затрат на 1 руб. товарной продукции, показатели рентабельности и др.

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

***Деньги - это товар, обладающий абсолютной ликвидностью,*т. е. *способностью легко обмениваться на другие товары.***Исходя из этого определения, можно в качестве денег, т. е. товара, обладающего высокой ликвидностью, рассматривать часть имущества, легко переходящего в деньги, например, акции наиболее успешных компаний и т. д. Хотя ими нельзя расплатиться в магазине, но их легко поменять на деньги. В качестве денег, или платежного средства, могут быть использованы векселя, чеки, кредитные карточки и т. п. Причем в современных условиях такая форма денег является более предпочтительной по сравнению с наличностью.

Денежный рынок - это совокупность всех денежных ресурсов страны, постоянно перемещаются (распределяются и перераспределяются) под влиянием спроса и предложения со стороны различных субъектов экономики.  
Главная функция денежного рынка - это балансирование спроса и предложения и формирование рыночного уровня процента как цены денег.  
В условиях рыночной экономики возникли две противоположные ситуации:  
1. Домашние хозяйства тратят ежегодно меньше, чем получают доходов, то у них появляются сбережения.  
Сбережения - это часть доходов домашних хозяйств, которая не используется на покупку товаров и услуг, уплату налогов и других долговых обязательств. Наиболее распространенной формой сбережений является: накопление в виде наличности, вклады в банки или приобретение ценных бумаг.  
2. Противоположная ситуация возникла со стороны фирм. Они одалживают деньги, что связано с необходимостью осуществления прямых инвестиций.

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

Банковская система – совокупность различных видов национальных банков и кредитных учреждений, действующих в рамках общего денежно-кредитного механизма. Она включает Центральный банк, сеть коммерческих банков и других кредитно-расчетных центров. Центральный банк проводит государственную эмиссионную и валютную политику, является ядром резервной системы. Коммерческие банки осуществляют все виды банковских операций.

**Банк** — особый кредитный институт, специализирующийся на аккумулировании денежных средств и размещении их от своего имени с целью извлечения прибыли.

**Основное назначение банка** — посредничество в перемещении денежных средств от кредиторов к заемщикам и в платежах. В результате свободные денежные средства превращаются в ссудный капитал, приносящий процент.

Работая в сфере обмена, банк осуществляет регулирование денежного оборота в наличной и безналичной формах.

**Основные функции банков:**

* привлечение (аккумуляция) денежных средств и превращение их в ссудный капитал;
* стимулирование накоплений в народном хозяйстве;
* посредничество в кредите;
* посредничество в платежах;
* создание кредитных средств обращения;
* посредничество на фондовом рынке (в операциях с ценными бумагами);
* предоставление консультационных, информационных и др. услуг.

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

При анализе результатов хозяйственной деятельности предприятие должно учитывать **ассортиментную политику и структуру выпуска продукции**. При формировании [ассортимента продукции компании](http://afdanalyse.ru/publ/finansovyj_analiz/1/analiz_assortimentnoj_politiki/5-1-0-165) учитывают, с одной стороны, спрос на данные виды продукции, а с другой – наиболее эффективное использование трудовых, сырьевых, технических, технологических, финансовых и других ресурсов, имеющихся в его распоряжении. **Систему формирования ассортимента** составляют:

1. определение текущих и перспективных потребностей потребителей;
2. оценка уровня конкурентоспособности выпускаемой или планируемой к выпуску продукции;
3. изучение жизненного цикла товара, принятие своевременных мер по внедрению новых, более совершенных видов продукции и изъятие из производственной программы морально устаревших и экономически неэффективных изделий;
4. оценка экономической эффективности и степени риска изменений в ассортименте продукции.

Для *оценки выполнения плана производства продукции по ассортименту* применяется коэффициент, расчет которого производится путем деления общего фактического объема производства товаров, зачтенного в выполнение плана производства по ассортименту, на общий плановый выпуск продукции (продукция, изготовленная сверх плана или не предусмотренная планом, не засчитывается в выполнение плана по ассортименту).

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

Анализ себестоимости продукции, работ и услуг имеет большое значение в системе управления затратами. Он позволяет изучить, тенденции изменения ее уровня, установить отклонение фактических затрат от нормативных (стандартных) и их причины, выявить резервы снижения себестоимости продукции и дать оценку работы предприятия по использованию возможностей снижения себестоимости продукции.   
Для анализа себестоимости продукции используются данные статистической отчетности «Отчет о затратах на производство и реализацию продукции (работ, услуг) предприятия (организации)», плановые и отчетные калькуляции себестоимости продукции, данные синтетического и аналитического учета затрат по основным и вспомогательным производствам и т. д.

Объектами анализа себестоимости продукции являются следующие показатели:   
полная себестоимость продукции в целом и по элементам затрат;   
уровень затрат на рубль выпущенной продукции;

себестоимость отдельных изделий;

отдельные статьи затрат;

затраты по центрам ответственности.

Анализ себестоимости продукции обычно начинают с изучения общей суммы затрат в целом и по основным элементам.

Общая сумма затрат на производство продукции может измениться:

из-за объема производства продукции;

структуры продукции;

уровня переменных затрат на единицу продукции;

суммы постоянных расходов.

При изменении объема производства продукции возрастают только переменные расходы (сдельная зарплата производственных рабочих, прямые материальные затраты, услуги); постоянные расходы (амортизация, арендная плата, повременная зарплата рабочих и административно-управленческого персонала, общехозяйственные расходы) остаются неизменными в краткосрочном периоде при условии сохранения прежней производственной мощности предприятия.  
Любой вид затрат можно представить в виде произведения двух факторов:   
количества потребленных ресурсов или услуг (сырья, материалов, топлива, энергии, человеко-часов, машино-часов, кредитов, арендуемой площади и т. д.);   
цен на ресурсы или услуги.

Для того чтобы установить, насколько изменилась сумма затрат за счет этих факторов, необходимо иметь следующие данные о затратах на фактический выпуск продукции:

- по плановым нормам расхода и плановым ценам на ресурсы;

- по фактическому расходу и плановым ценам на ресурсы;

- по фактическому расходу и фактическим ценам на ресурсы;

В процессе анализа необходимо также оценить изменения в структуре по элементам затрат. Если доля заработной платы уменьшается, а доля амортизации увеличивается, то это свидетельствует о повышении технического уровня предприятия, о росте производительности труда. Удельный вес зарплаты сокращается и в том случае, если увеличивается доля комплектующих деталей, что свидетельствует о повышении уровня кооперации и специализации предприятия.

**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.

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

Обобщающая оценка финансового состояния предприятия достигается на основе таких результативных показателей, как прибыль и рентабельность.

Анализ формирования и использования прибыли предполагает следующие этапы:

Анализ состава и динамики балансовой прибыли.

Анализ финансовых результатов от обычных видов деятельности.

Анализ уровня среднереализационных цен.

Анализ финансовых результатов от прочих видов деятельности.

Анализ рентабельности деятельности предприятия.

Анализ распределения и использования прибыли.

В процессе анализа необходимо изучить состав прибыли от обычной деятельности, ее структуру, динамику и выполнение плана за отчетный год. При изучении динамики прибыли необходимо учитывать инфляционные факторы изменения ее суммы. Для этого выручку необходимо скорректировать на средневзвешенный рост цен на продукцию предприятия в среднем по отрасли, а себестоимость товаров, продукции (работ, услуг) уменьшить на их прирост в результате повышения цен на потребленные ресурсы за анализируемый период.

Показатели рентабельности более полно, чем прибыль, характеризуют окончательные результаты хозяйствования, потому что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или использованными ресурсами. Их применяют для оценки деятельности предприятия и как инструмент инвестиционной политике и ценообразовании.

Показатели рентабельности можно объединить в несколько групп:

показатели, характеризующие рентабельность (окупаемость) издержек производства и инвестиционных проектов;

показатели, характеризующие рентабельность продаж;

показатели, характеризующие доходность капитала и его частей.

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

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

Лидерство-это способность оказывать влияние на отдельные личности или группы людей направления их усилия на достижение поставленой вами опред. цели или задач.

Влияние – любое поведение одного индивида кот. Вносит изменения в поведении в мышление в мировоззрении в ощущения другого индивида или группы людей.

Диапазон влияние огромен.

Влиять можно с помощью идей при помощи псих-х приёмов, при помощи админист-х методов управления.

Власть-это реальная возможность действовать и влиять на ситуацию и других людей при этот важно помнить.

Обладать властью не подразумевает навязывание своей властью подчиненым не зависимо от его чувств, желаний воли или способностью.

Сущ. 5 форм власти и влияния.

Власть основанная на принуждения

Власть основанная на вознаграждение

Экспертная власть

Эталонная власть

Законная власть

Исполнитель верит, что влияющий может и будет наказывать таким образом кот. помешает удовлетворению несущих потребностей, принесёт ему какую-нибудь неприятность страх, угроза и т.д.

Исполнитель верит что влияющий может и будет Рук-ль демократ, главная цель рук-ль демократ, главная цель подбор единой команды, вторая цель достижения опред. задач для достижения использ. убежед удовлетворять его несущие потребности, вознаграждать, доставлять удовольствие и другие позитивные факторы .

Экспертная власть основана на высоком профессионализме влияющего, исполнитель верит что влияющий обладает спец-ми эксперт-ми знаниями, которые позволят удовлетворять потребности подчиненных и просто людей верящих высокую и просто людей верящих высокую компетентность рук-ля и полностью доверяющих им. Например: врачи, юристы, преподаватели.

Эталонная власть

Харизма - это власть основана на логике, а на силе личных качеств или индивидуальных способностях лидера. Внушительная внешность, манера держатся, воля, риторика, обаяние, независимость характера и т.д.

Данная форма власти возникает когда характер или свойства на столько привлекательно для исполнения что хочет быть похожим на него, подражать или стать как же как он.

Законная власть или традиционная, исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать распоряжение, приказы, команды, а долг исполнителя – без прималовно подчиняется этому не зависимо от его чувств, влияние и воли.

Вывод: в практике менеджмента в чистом виде эти формы власти редко встречаются в лице одного рук-ля, современному рук-лю необходимо использовать комплексный тип власти и гибкий подход влияние на своих подчиненных.

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

Темперамент достаточно сильно влияет на совместимость людей. Установлено, что в общении лучше контактируют два разных темперамента, а в деятельности контактируют два одинаковых темперамента.

В малой контактной группе, если ее деятельность в значительной степени связанна с общением, лидером обычно становятся холерики.

В работе менеджера сангвиники и холерики достаточно часто добиваются значимых результатов. Они могут работать с максимальной отдачей, со взрывной энергией неделю, две, три, когда это необходимо для выполнения особенно важной задачи. Однако, при этом бывают периоды «застоя», когда работа приобретает для них для него рутинный характер.

В темпераменте личность проявляется со стороны их динамических характеристик.

Еще существует несколько характеристик типологических особенности в управленческой деятельности менеджеров. Первая из них классификация Э. Кречмера, которой определял динамическую характеристику индивида (в данном случае менеджера) по конституции тела: атлетический, астенический, пикнический, которые соответствуют трем разным темпераментам:

· шизотимический (астеноидный тип),

· циклотимический (пикноидный),

· искотимический.

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

[Конфликт](http://www.financial-lawyer.ru/newsbox/society/183-529115.html) - это столкновение двух или более сильных мотивов, которые не могут быть удовлетворены одновременно. Психологически конфликт связан с тем, что ослабление одного мотивирующего стимула ведет к усилению другого и требуется новая оценка ситуации. Конфликты могут нести как позитвный, так и негативный эффект.

В общей классификации существуют  следущющие [типы конфликтов](http://agagen.livejournal.com/11136.html): внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, внутригрупповой конфликт, межгрупповой конфликт, социальный конфликт, межклассовый конфликт, внутриорганизационный конфликт, межэтнический конфликт и педагогический конфликт.

В целом **методы разрешения конфликтов разделяются на две группы**: стратегические и тактические.

**Стратегические методы** — применяются управленцами как база для развития организации, для предупреждения дисфункциональных конфликтов вообще:

* планирование социального развития;
* информированность работников о целях и каждодневной эффективности организации;
* использование четких инструкций с конкретными требованиями к работе каждого члена организации;
* организация материального и морального вознаграждения за труд наиболее результативных сотрудников;
* наличие простой и доступной пониманию каждого системы исчисления заработной платы;
* адекватное восприятие неконструктивного поведения как отдельных работников, так и социальных групп.

**Тактические методы** исчерпывающе вмещаются в схему, предложенную К. Томасом, которая предполагает две базовые тактики:

* соперничество,
* приспособление

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

**Формальные группы** — это группы, созданные по воле руководства.

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

* **Группа руководителей**состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, находящихся в зоне его контроля (президент и вице-президенты).
* **Рабочая** (целевая) группа — сотрудники, работающие над выполнением одного задания.
* **Комитет** — группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Иногда комитеты называют советами, комиссиями, целевыми группами. Выделяют постоянные и специальные комитеты.

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

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

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

**Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как «методы убеждения»:**  
1. Установление моральных санкций и поощрений.  
2. Развитие у работников инициативы и ответственности.  
3. Установление социальных норм поведения.  
4. Создание нормального психологического климата.  
5. Формирование коллективов, групп.  
6. Удовлетворение культурных и духовных потребностей.  
7. Социальная и моральная мотивация и стимулирование.  
8. Участие работников в управлении.  
9. Создание творческой атмосферы.  
10. Социально-психологическое планирование.  
11. Социально-психологический анализ.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика Этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Социально-психологические методы базируются на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом их воздействия являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности; психологические методы, которые направленно воздействуют на личность конкретного человека.  
Такое разделение достаточно условно, так как в современном общественном производстве человек всегда действует не в изолированном мире, а в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурса¬ми, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов.

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

Руководитель – лицо, наделенное полномочиями принимать управленческие решения. Это тот, кто решает, что делать, как делать и несет за это ответственность.

**Три группы требований** к руководителям:

1. *мировоззренческие* качества рук-ля – идейные убеждения и взгляды, его преданность делу, его жизненная позиция, которая образует определенную систему ценностей и идеалов. Рук-лю целесообразно проанализировать свои ценности и занять определенные позиции.

2. требования к *деловым качествам*: уметь проводить квалифицированный анализ ситуации и разбираться в сложной обстановке; точно воспринимать предписания вышестоящих руководителей; разрабатывать альтернативные решения с последующим выбором наиболее результативного; своевременно определить содержание действий, требуемых для разрешения возникающих проблем; ясно ставить задачи перед подчиненными и контролировать их исполнение; проявлять волю и настойчивость в преодолении трудностей; оставаться самокритичным в оценке итогов деятельности. Две составляющие деловых качеств: компетентность (доскональное знание своего дела) и организаторские способности (быстро и правильно оценить ситуацию).

3. *нравственно-психологические качества* – порядочность, правдивость, уважение личности, способность привлекать к себе людей, умение воздействовать на подчиненных.

С точки зрения психологии выдел. 5 типов менеджеров: демократ, диктатор, пессимист (работа в одиночку), организатор (дает возможность проявить каждому свои индивидуальные способности), манипулятор (примиряет позиции и гасит конфликты).

**Лидерство,**т.е. способность влиять на людей, чтобы побудить их работать для достижения целей.

Существует 4 стиля лидерства

- эксплуататорско–авторитарный (менеджеры навязывают свои решения подчиненным, несет большую ответственность, а низшие ее не несут),

- благожелательно-авторитарный (мотивация на основе вознаграждения),

- консультативно-демократический (менеджеры советуются с подчиненными),

- демократический стиль или система группового участия (привлечение подчиненных к определению целей организации, контроль за их достижением).

Лидер должен обладать способностью и умением делить свою власть с последователями, делать их частью общего дела. Лидерство - это не набор навыков и умений, а качества характера, например, принятие на себя риска. Власть и влияние является главным в работе лидера.

Практика выработала определенные требования к личности менеджера малого бизнеса:

1. Менеджер всегда на виду, его авторитет зависит от его профессиональных и личных качеств.

2. Менеджер должен обладать большой гибкостью в работе, уметь предвидеть события и приспосабливать деятельность фирмы к меняющимся условиям.

3. Менеджер должен обладать способностью формировать и развивать эффективные рабочие группы.

4. Менеджер должен воспринимать своих подчиненных как группу, а не как отдельных личностей, и поддерживать общение с ними как с группой.

5. Задача менеджера – не формализовать отношения в коллективе, а учитывать их в своей работе, поддерживать атмосферу творческого взаимодействия.

6. Менеджер должен обладать высокой способностью влиять на окружающих.

7. Менеджер должен уметь обучать и развивать подчиненных.

8. Менеджер несет ответственность за результаты работы и атмосферу в коллективе.

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

**Стиль управления -** способ обращения руководителей с подчиненными в процессе исполнения служебных обязанностей, относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера, а также манера и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

Различают **три типа стилей руководства**: *демократический* (коллегиальный); *директивный*(авторитарный, единоличный*);делегирующий*. **Директивный стиль** управления - руководитель пользуется в основном собственным опытом и знаниями, при этом полностью или частично игнорирует мнение подчиненных и их личные цели и интересы, чаще всего работает принцип "кнута и пряника": выполнение работы обеспечивается путем исключительно взысканий или, наоборот, вознаграждений. Его основной недостаток заключается в том, что он способствует уменьшению творческой инициативы подчиненных, ухудшает социально-психологический климат, приводит к текучести кадров.

**Демократический** стиль управления создается на сочетании принципа единоначалия с активным участием подчиненных в управлении, организации и контроле над всей деятельностью предприятия. Такой начальник обычно хорошо осведомлен о личных качествах, навыках работы, талантах и наклонностях каждого из сотрудников; решения он принимает, исходя из этой информации. При этом обязательно учитывается и мнение коллектива по поводу той или иной инициативы. Демократический стиль наиболее эффективен в деле построения командных взаимоотношений, он создает дружескую атмосферу не только между начальником и подчиненными, но и между всеми сотрудниками, что и позволяет добиваться лучших результатов.

**Делегирующий стиль** управления — совокупность приемов управления, основанных на передаче задач подчиненным, которые принимают на себя и часть ответственности за их выполнение. В отличие от демократического стиля управления, руководитель, использующий делегирующий стиль, предоставляет подчиненным практически полную свободу в принятии отдельных решений и в выборе способов достижения результатов. Стиль делегирования рассчитан на руководителей, которые хорошо понимают ситуацию и умеют распознавать уровень зрелости сотрудников, передавая им только те дела, с которыми они могут справиться. Минус делегирования – это ограниченная возможность проконтролировать эффективность методов, предложенных сотрудником, в случае, когда его начальник не является специалистом столь же высокого уровня.

Эксплуататорско-авторитарный стиль. Менеджеры этого стиля навязывают свои решения подчиненным, мотивация осуществляется посредством угроз, высшие уровни менеджмента несут большую ответственность, в то время как низшие практически ее не несут, недостаточная коммуникабельность.

Благожелательно-авторитарный стиль. Менеджер относится к подчиненным, в отличии от первого случая, уже снисходительно. Мотивация осуществляется на основе вознаграждения. Управленческий персонал несет определенную ответственность, но это касается в основном среднего уровня. Этот стиль характеризуется также малой коммуникабельностью и ограниченностью групповой работы.

Консультативно- демократический стиль. Менеджеры этого стиля уже советуются с подчиненным и стремятся конструктивно использовать все лучшее, что они предлагают. Мотивация не только за счет вознаграждения, но и в форме подключения к управлению. Большая часть управленческого персонала чувствует свою ответственность за достижение целей организации. Коммуникации осуществляется как сверху вниз, так и снизу вверх.

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

Орг. культура – система общественных ценностей, правил и норм поведения, философия убеждения которая принимается и разделяется всеми сотрудниками и на которой основывается вся деятельность работников.

Элементы орг. культуры:

1) система ценностей, т.е. основные положения и идеи являются ядром культуры определяющее успешное направление деятельности работников

2) стиль руководства – вид распределения полномочий по принятию решений между руководителем и подчиненным, способы воздействий с целью достижения нужных результатов

3) герои организации, эталон для подражания как воплощение культурных ценностей организации

4) церемонии и ритуалы - это символические мероприятия включающие в повседневную жизнь организации

5) культурная сеть организации – скрытая иерархия власти независимая от должностей состоящих из ролей, выполняемых сотрудниками организации.

Работники познают орг. культуру путем усвоения истории легенд, ритуалов, символов, могуществ компании, языка и символического менеджмента.

Крупным компаниям присуща доминирующая культура и несколько субкультур в ее рамках. *Доминирующая культура* выражает ключевые ценности, разделяемые большинством, которые отличает одну организацию от другой. *Субкультура* помогает работникам приспосабливаться к специфике деятельности или местным условиям.

В организации в период стресса или кризиса могут возникнуть *контркультуры*.

**Виды** контркультур:

1) прямая оппозиция ценностям доминирующей орг. культуры

2) оппозиция в структуре власти в рамках доминирующей орг. культуры

3) оппозиция образцам отношений, и взаимодействия поддерживаемых доминирующей орг. культурой

**Функции** орг. культуры:

- формирование имиджа организации

- воспитание чувства общности организации

- усиление вовлеченности в дела организации

- усиление социальной стабильности

- формирование образцов поведения

Процесс вступления новых работников в организацию и их адаптация, называется *социализацией.*Этот процесс влияет на производительность труда работника и желание работать в организации.

На орг. культуру влияют *внутренние* факторы: миссия, цели, стратегия, характер и содержание работы, личность руководителя, квалификационное образование и общий уровень; *внешние*: национальные особенности, экономические условия, классовые, этнические и расовые различия, деловая среда в целом и общем.

Орг-ая культура появляется не сразу, а в результате длительного взаимодействия. Среди факторов, влияющих на формирование определенной орг-ой культуры, выделим: происхождение, история создания и основные события в жизни орг-ции; технология дея-ти, определяющая способ функционирования орг-ции; ценности и символы орг-ции как провозглашенные, искусственно созданные для внешнего окружения, так и внутренние, служащие регуляторами поведения для ее членов. Смысл орг-ой культуры в том, чтобы ценности компании и человека совпадали. Это касается даже внешних проявлений, поэтому фирмы устанавливают правила поведения, которые должны соблюдаться всеми.

Новизна современных подходов – в орг-ции комплексного использования всего арсенала идеологического воздействия на персонал. Характерно активное привнесение во внутрифирменную практику пропагандистских установок, морально-этических ценностей и жизненных ориентиров для работников.

Культуру предприятия не следует понимать как нечто монолитное, неизменное. В каждой крупной орг-ции имеет место целая совокупность правил игры, норм, принципов, определенных понятий и подходов к самим себе и к другим, установленных и скрытых распорядках.

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

При определении целей своей организации руководство должно так­же определить необходимые для их достижения ресурсы. Необходи­мость в деньгах, оборудовании и материалах является вполне очевидной. Редко кто из руководителей упустит эти моменты при планировании. Потребность в людях — тоже кажется вполне очевидной. К сожале­нию, зачастую планирование людских ресурсов ведется ненадлежащим образом или же ему не уделяется того внимания, которого оно заслуживает.

**Планирование людских ресурсов** по существу представляет собой приме­нение процедур планирования для комплектации штатов и персонала. Для удобства можно считать, что процесс планирования включает в себя три этапа :

1. Оценка наличных ресурсов.

2. Оценка будущих потребностей.

3. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Планирование трудовых ресурсов в действующей орга­низации логично начать с оценки их наличия. Руководство должно определить, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализа­ции конкретной цели. Например, в крупных рекламных агентствах в проведении и подготовке одной рекламной коммерческой передачи может быть задействовано более ста человек. Даже в столь простом деле, как обработка багажа на авиалинии, обычно задействовано много различных работников. Помимо этого, руководство должно оценить и качество труда своих работников.

Следующим этапом планирования является прогнозирование численности персо­нала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей.

Существует несколько методов анализа содержания работы. Один из них заклю­чается в наблюдении за работником и формальном определении и регистрации всех выполняемых им задач и действий. Другой метод предусматривает сбор такой инфор­мации посредством собеседования с работником или его непосредственным началь­ником. Этот метод может оказаться менее точным из-за искажений, вносимых восприятием опрашиваемого или опрашивающего. Третий метод заключается в том, что работника просят заполнить вопросник или дать описание его работы и требова­ний к ней. Информация, полученная при анализе содержания работы, является основой для большинства последующих мероприятий по планированию, набору ра­бочей силы и т.п. На ее основе создается **должностная инструкция**, которая представляет собой перечень основных обязанностей, требующихся знаний и навы­ков, а также прав работника. Она должна разрабатываться по всем должностям и специальностям организации, например, для секретаря, экспедитора, управляющего по рекламе и т.д.

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

Оценка персонала – целенаправленный процесс установления соответствия деловых и личных качеств личности требованиям должности или рабочего места. Претенденты оцениваются по стандартным критериям оценки: образование и производственный опыт, поведение (манера держаться), целеустремленность, интеллектуальные способности, манера разговора, особенности, профессиональная пригодность.

**Три группы**методов оценки персонала:

*Прогностический метод:* анкетные данные, письменные или устные характеристики; мнения и отзывы руководителя и коллег по работе; личные беседы; психологические тесты;

*Практический метод:*проверяется пригодность работника к выполнению служебных обязанностей на основе результатов его практической деятельности, для этого используется техника пробных перемещений;

*Имитационный метод:*претенденту предлагается решать конкретную ситуацию.

В конечном итоге проводится *экспертная оценка* свойств и деловых качеств личности.

Критериями экспертной оценки считается

- количество труда – объем, результативность, интенсивность труда, использование времени;

- качество труда – доля ошибок в работе, качество продукции;

- отношение к работе – инициативность работника, его способность выдерживать большие нагрузки на работе, приспосабливаться к различным новым ситуациям;

- тщательность в работе – отношение к средствам производства, оптимальность использования сырья и материалов, степень учета материальных затрат на рабочем месте;

- готовность к сотрудничеству внутри предприятия – участие работника в решении совместных задач, отношение в коллективе, умение участвовать в коллективной работе, реакция на замечания со стороны, другие личные качества. Бальная оценка позволяет определить, в какой степени данные критерии присутствуют у того или иного работника.

Средства и методы отбора и оценки претендентов на вакантные должности наиболее часто классифицируются на

*личные средства*оценки персонала: 1. анализ и оценка документов (анализ заявления, биографии, успеваемости, проверка личной анкеты); 2. тестирование (тест на успеваемость, на интеллект, характер); 3. интервью-собеседование (анализ способности выражать свои мысли, отношения к труду, коммуникабельности, владения речью);

*технические средства* оценки персонала: 1. рабочий эксперимент (проба работы, пробные перемещения), 2. анализ личности (персонального образа, картины успеваемости, производственных отношений).

Наибольшую сложность в группе личных средств оценки персонала представляет проведение интервью – собеседования, которое не является идеальным методом оценки претендента, поэтому оно дополняется другими методами.

Технические средства оценки персонала имеют две направленности: по отношению к должности и по отношению к организации.

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

**Аттестация** - это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы в должности, которую он занимает.

Следует отметить, что наше законодательство не обязывает всех без исключения работодателей проводить аттестацию своих работников. Ни Трудовой кодекс РФ, ни другие нормативно-правовые акты общеотраслевого и обязательного характера не устанавливают, что любой работодатель должен периодически проверять соответствие своих работников занимаемым ими должностям.

Однако есть здесь и исключения. Например, в соответствии со ст. 48 Федерального закона от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" в целях определения соответствия замещаемой должности 1 раз в 3 года проводится аттестация государственных служащих. А согласно Федеральному закону от 14 ноября 2002 г. N 161-ФЗ "О государственных и муниципальных унитарных предприятиях" обязательной аттестации подлежит руководитель унитарного предприятия.

Обязательная аттестация установлена также специальными федеральными законами в отношении персонала организаций отдельных отраслей экономической деятельности (некоторые категории работников в энергетике, транспортной сфере, на опасных производственных объектах, в сфере образования и другие).

В остальных случаях проведение аттестации не обязательно, но если руководство предприятия решило провести эту процедуру, то препятствий для этого нет.

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

Планирование персонала представляет собой определение целей и мероприятий по обеспечению организации персоналом оптимального количества (кадровый состав) и качества (компетентность и мотивированность) и его эффективному использованию в интересах организации.

Кадровое планирование - одна из важнейших функций современных служб персонала, осуществляемая при активном участии других подразделений, и прежде всего, планово-экономического отдела, а также комиссии (бюро, сектора, группы) компании по стратегическому планированию.

**Развитие персонала** — система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса[адаптации](http://www.grandars.ru/college/biznes/adaptaciya-personala.html), обучения, тренинга, формирование [организационной культуры](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/organizacionnaya-kultura.html).

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

Стимул труда — побудительная причина заинтересованности в труде. В процессе трудовой деятельности в качестве стимулов рассматриваются блага, имеющиеся в распоряжении организации. При этом следует иметь в виду, что не все внешние воздействия провоцируют активность человека, к каким-то из них он остается равнодушным, не реагирует на них. Следовательно, в том случае, если стимул безразличен работнику и, следовательно, не способен вызвать планируемый работодателем трудовой эффект, справедливо говорить о пороговых значениях стимулов. Уровень стимула по содержанию, величине и времени, который способен преодолеть безразличие работника и вызвать положительный отклик на его воздействие, называют пороговым значением стимула.  
Стимулы оказавшиеся ниже порогового значения, не способны преодолеть безразличие к стимулу, т.е. вызвать планируемую трудовую деятельность или организационное поведение. Стимулы, ценности (блага) безразличны работнику, если они:  
не отвечают по составу и содержанию требованиям мотивов, потребностей персонала;  
недостаточны по размерам;  
несвоевременны.  
Основные направления стимулирования трудовой деятвлыюста  
Применение стимулов является основой процесса стимулирования трудовой деятельности. Под стимулированием понимается внешний по отношению к персоналу процесс управленческого воздействия, идущего от конкретного руководителя или органа управления и основывающегося главным образом на субъективном понимании системой управления этого воздействия, направленного на мотивы работников.

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

**Текучесть кадров** - в [управлении персоналом](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC) норма, показывающая, как часто [работник](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA) приобретает и теряет [работу](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%80%D1%83%D0%B4). Проще говоря, она показывает, как долго работник находится на своей работе, ее еще называют «индексом крутящихся дверей». Текучесть кадров измеряется индивидуальными компаниями для целой индустрии. Если работник имеет более высокий показатель текучести по сравнению с коллегами, это означает, что работник данной [компании](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D0%B5%D1%80%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) имеет меньший средний срок пребывания в должности, чем те же работники из другой компании или его коллеги. Высокий коэффициент текучести кадров может быть вреден для деятельности компании, если [высококвалифицированные](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_(%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5)) рабочие часто увольняются, и появляется много новых кадров.

Этапы управления текучестью:

1) определение уровня текучести кадров. На этой стадии необходимо ответить на главный вопрос - является ли уровень текучестинастолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям, недополучению прибыли предприятием;

2) определение экономических потерь, вызванных текучестью;

3) определение причин текучести кадров;

4) определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы;

5) определение эффекта от осуществления разработанных мер, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

Методы управления и минимизации текучести персонала:

ü выявление причин увольнения каждого работника и ведение статистики этих причин;

ü ведение статистики увольнений (количество в месяц, в квартал, в год), статистику увольнений по отделам, по должностям, по стажу работы;

ü разработка программы чередования персонала (как горизонтальной, так и вертикальной);

ü разработка системы отбора и адаптации персонала;

ü организация системы наставничества для "новичков", вовлекая туда более опытных сотрудников;

ü четкое определение имиджа компании на рынке труда и при необходимости формирование его для успешной работы;

ü создание временных групп сотрудников для работы над проектами;

ü использовать некоторых работников как внутренних консультантов в различных частях компании;

ü проведение системы оценки сотрудников и формирование кадрового резерва;

ü слежение за карьерой ушедших сотрудников и их котировкой на рынке труда.

ü организация работы менеджера по персоналу либо кадровые консультации специалистов по кадровому менеджменту.

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

**Адаптационный период** можно условно разбить на **три стадии**:

**Стадия ознакомления**

На этой стадии новый специалист узнает цели и задачи организации, микроклимат среды, сопоставляет их со своими целями, ожиданиями и представлениями о данной организации. По окончании этой стадии работник должен четко представлять — подходит ему данная организация и рабочее место или он ошибся.

Администрация в свою очередь проводит следующую работу по отношению к новому сотруднику:

* окончательно подтверждает правильность решения о зачислении сотрудника в штат;
* обеспечивает скорейший переход специалиста в режим полноценного исполнения возложенных на него функций;
* выявляет потенциальные возможности работника;
* окончательно определяет профессиональные категории нового сотрудника и последующего индивидуального развития в процессе дальнейшей работы.

Все вышеназванные вопросы должны быть разрешены во время испытательного срока или стажировки нового сотрудника.

**Стадия приспособления**

Период адаптации сотрудника может охватывать период от одного месяца до одного года. Конкретная его продолжительность прямо зависит от помощи, которую ему оказывают непосредственный руководитель, служба персонала, коллеги и подчиненные. В этот период новичок должен «вписаться» в коллектив.

**Стадия ассимиляции**

В этот период работник проходит этап полного приспособления, полностью справляется со своими должностными обязанностями, может сам намечать дальнейшие целевые установки, становится полноправным членом коллектива.

В числе  специфически объективных факторов, определяющих результаты адаптации, необходимо выделить группу социально – демографических: пол, возраст, социальное происхождение, место жительства до поступления на работу и учебу, семейное положение, образование, стаж работы, восприятие самого себя.

**76. Управление деловой карьерой.**

**Управление деловой карьерой** — это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

Управлением своей деловой карьеры занимается и каждый отдельный работник. Управление деловой карьерой позволяет достичь преданности работника интересам организации, повышения [производительности труда](http://www.grandars.ru/student/statistika/statistika-proizvoditelnosti-truda.html), уменьшения текучести кадров и более полного раскрытия способностей человека.

**77. Основные документы, регламентирующие управление персоналом**

Основой трудовых отношений в настоящее время является **трудовой договор (контракт)** – это документ, фиксирующий согласие сторон об установлении трудовых правоотношений и регулирующий их.

На основании трудового договора составляется **приказ о приёме на работу**, который оформляют на бланке организации для внутренних документов.

Прекращение трудового договора независимо от основания оформляется **приказом об увольнении**, который заполняется работником отдела кадров на всех уволенных.

Отпуск оформляется **запиской о предоставлении отпуска** в одном экземпляре, которая подписывается руководителем организации и подразделения, которому предоставляется право принимать решение об отпуске.

**Личная карточка** является основным документом по учёту персонала предприятия, которая заводится на каждого работника, принятого на постоянную или временную работу, она заполняется работником кадровой службы на основании представленных документов и со слов.

**Табель учёта использования рабочего времени** отражает использование рабочего времени без учёта оплаты труда (регистрация явок на работу, неявок, опозданий).

**Расчётно-платёжная ведомость** служит для расчёта и выдачи заработной платы всем работникам организации. Заполняется в одном экземпляре в бухгалтерии на основании данных лицевых счетов и оформляется подписями руководителя и главного бухгалтера.

**Лицевые счета** применяются для отражения сведений по оплате труда работников за прошлые периоды. Их заполняет бухгалтер на основе первичных документов. При этом делаются записи обо всех видах начислений и удержаний. На основании данных лицевых счетов составляются расчётно-платёжные ведомости отдельно по каждому подразделению.

**Штатное расписание** содержит перечень наименований структурных подразделений и должностей. Изменения в документ вносятся приказом руководителя организации.

**Правила трудового распорядка** утверждаются руководителем и содержат общие положения, порядок приёма, перевода и увольнения служащих, перечень основных обязанностей служащих и администрации; нормативы рабочего времени и его использования, основания для поощрения за успехи в работе и взыскания нарушителям трудовой дисциплины; требования к внутреннему режиму и организации работ.

**Положение о подразделении** – документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения кадровой службы: его задачи, функции, права, ответственность, организационную структуру, а также взаимоотношения подразделения с другими звеньями организации с указанием информации, документации, получаемой и передаваемой данным подразделением (от кого и кому, сроки и периодичность).

**78. Методы определения численности управленческого персонала.**

Нормативы численности управленческого персонала предприятия по основным подразделениям базируются на статистическом анализе фактической численности работников и ее зависимости от таких факторов, как сложность работ, их разнообразие, соответствие квалификации работника сложности выполняемых работ, использование современных средств обработки информации, объективно влияющих на трудоемкость выполнения работ и реализации функций, закрепленных за структурными подразделениями с учетом сложившихся на предприятии экономических и организационно-технических условий.  
При разработке методики расчета нормативной численности специалистов и служащих структурных подразделений предприятия может быть использован следующий порядок.

Первый этап

Готовятся анкеты для сбора необходимой информации по содержанию выполняемых работ, сложившихся трудозатратах отдельных операций, объемным показателям, отражающим количественный аспект результатов труда. При этом необходимо предусмотреть дифференциацию работ по временным периодам, исходя из степени повторяемости работ в течение года. Можно выделить следующие периоды: рабочий день, месяц, квартал, год.  
Заполнение анкет производится специалистами и служащими предприятия с использованием методов самофотографии рабочего времени и экспертной оценки руководителя подразделения (отдела, сектора и т.п.).

Второй этап

Следующий этап работы по созданию нормативов численности работников структурных подразделений включает:

|  |  |
| --- | --- |
| 1) | изучение положений о структурных подразделениях и должностных инструкций работников с целью определения содержательности трудовых процессов и уточнения функций, закрепленных за каждым подразделением; |
| 2) | анализ собранного материала по численности и затратам рабочего времени, его обобщение и группировка по однотипным позициям выполняемых работ; |
| 3) | выделение объемных показателей, характеризующих результаты труда дифференцированно по рабочим местам. |

 Третий этап

На базе полученных результатов разрабатываются математические модели расчета нормативной численности служащих дифференцированно по структурным подразделениям предприятия.

**79. Деловая этика: категории, виды и содержание делового общения.**

Важнейшими категориями этики являются: «добро», «зло», «справедливость», «благо», «ответственность», «долг», «совесть» и т.д.

По способу обмена информацией различают устное и письменное деловое общение.

**Устные** виды делового общения, в свою очередь, разделяются на монологические и диалогические.

К **монологическим** видам относятся:

* **Приветственная речь**;
* **Торговая речь** (реклама);
* **Информационная речь**;
* **Доклад**(на заседании, собрании).

**Диалогические**виды:

* **Деловой разговор** - кратковременный контакт, преимущественно на одну тему.
* **Деловая беседа** - продолжительный обмен сведениями, точками зрения, часто сопровождающийся принятием решений.
* **Переговоры** - обсуждение с целью заключения соглашения по какому - либо вопросу.
* **Интервью** - разговор с журналистом, предназначенный для печати, радио, телевидения.
* **Дискуссия**;
* **Совещание**(собрание);
* **Пресс-конференция**.
* **Контактный деловой разговор** - непосредственный, "живой" диалог.
* **Телефонный разговор** (дистантный), исключающий невербальную коммуникацию.

В прямом контакте и непосредственной беседе наибольшее значение имеют устная и невербальная коммуникации.

Беседа или передача сообщений по телефону являются самыми распространенными формами коммуникаций, их отличает непосредственный контакт и большое разнообразие способов общения, что позволяет без труда сочетать деловую (формальную) и личную (неформальную) части всякого сообщения.

**Письменные**виды делового общения - это многочисленные служебные документы: деловое письмо, протокол, отчет, справка, докладная и объяснительная записка, акт, заявление, договор, устав, положение, инструкция, решение, распоряжение, указание, приказ, доверенность и др.

**Содержание делового общения** составляет социально значимая **совместная деятельность людей**, которая предполагает согласованность действий, понимание и принятие каждым её участником целей, задач и  специфики этой деятельности, своей роли и своих возможностей по её реализации.

**80. Этика вербальных и невербальных процессов в деловом общении.**

деловое общение – процесс взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом. В этике деловых коммуникаций различают два вида делового общения: вербальное и невербальное. *Вербальное общение осуществляется с помощью слов*. *При невербальном виде общения* *информация передается с помощью невербальных средств: жестов, мимики, интонации* *и т.п.*

Каждому отдельному человеку присущ свой индивидуальный стиль общения (модель поведения), который накладывает характерный отпечаток на его действия в различных ситуациях.

**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.**

**Канал распределения** – совокупность, которые принимают на себя или помогают предоставить другому право собственности на конкретные т.р.у на пути от производителя к потребителю

Использование канала распределения приносит выгоды:

* Экономия фин.ресурсов
* Возможность вложения сэкономленных средств в основное производство.
* Продажа продукции более эффективным способом
* Более эффективное доведение товара до целевых рынков

Функции каналов

* 1. Работа по сбору информации необходимой для планирование распределения продукции
  2. Стимулирование сбыта путем создания и распространения товара.
  3. Установление контакта с потенциальными покупателями
  4. Финансирование движения товара
  5. Канал распределения принимает на себя риски связанные с функционированием каналов

К.р характеризуется по числу уровней их соответствующих

Уровень – посредник – работа по продвижению товара

Протяженность канала зависит от числа промежуточных уровней.

При выявлении возможных вариантов распределения необходимо учитывать тип посредника:

* Дилер – работает от собственного лица
* Дистрибьютор – от чужого имени и за счет производителя
* Консигнатор – от своего имени и за чужой счет

**83. Цели маркетинговых исследований, этапы проведения, маркетинговая информация.**

**Цели маркетинговых исследований:**

* Поисковые цели — сбор информации для предварительной оценки проблемы и её структурирования;
* Описательные цели — описание выбранных явлений, объектов исследования и факторов, оказывающих воздействие на их состояние;
* Каузальные цели — проверка гипотезы о наличии некоторой причинно-следственной связи;
* Тестовые цели — отбор перспективных вариантов или оценка правильности принятых решений;
* Прогнозные цели — предсказание состояния объекта в будущем.

Структура маркетингового исследования состоит из пяти этапов.

1. Определение проблемы, целей, выработка гипотез исследования.

2. Разработка плана исследования, который включает:

• определение метода исследования;

• определение типа требуемой информации и методов сбора необходимых данных;

• разработка форм для сбора данных;

• выбор объектов исследования.

3. Сбор данных.

4. Анализ данных.

5. Выводы и практические предложения, подготовка и презентация отчета.

Маркетинговая информация – это цифры, факты, сведения, слухи, оценки и другие данные, необходимые для анализа и прогнозирования маркетинговой деятельности. При этом под цифрами понимается форма отображения количественной информации, факты представляют собой простейший вид информации (непосредственно наблюдаемое событие), сведения – это разновидность фактов, представленных в систематизированной форме, слухи – это неподтвержденные (непроверенные) факты, а оценки – информация, базирующаяся на умозаключениях и статистических расчетах.

**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

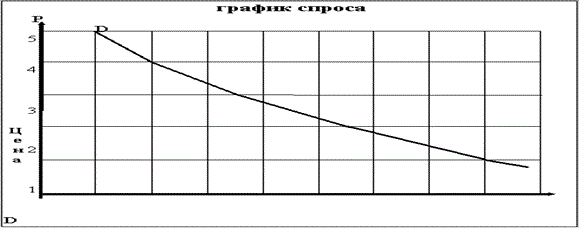
Спрос и предложение — взаимозависимые элементы рыночного механизма, где спрос определяется платежеспособной потребностью покупателей (потребителей), а предложение — совокупностью товаров, предложенных продавцами (производителями); соотношение между ними складывается в обратно пропорциональную зависимость, 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.

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.

Помещение цены на вертикальной оси и величины спроса на горизонтальной — это экономическая традиция. Математик поместил бы цены на горизонтальной оси, а величину спроса на вертикальной, так как цена — это независимая переменная, а величина спроса — зависимая переменная.

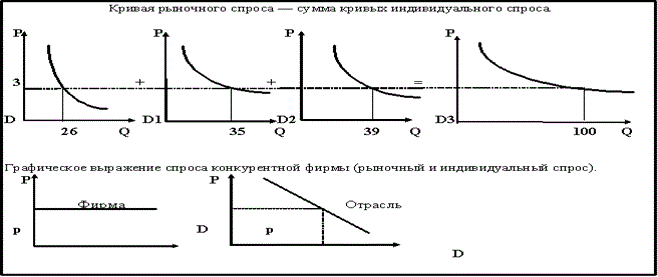
**

*Рис.0*

Каждая точка графика представляет собой конкретную цену и соответствующее количество продукта, которое потребитель решил купить по данной цене. График отражает все возможные варианты соотношения цены и величины спроса в своих приделах. Закон спроса находит отражение в нисходящем направлении кривой спроса. График позволяет четко представить определенную связь цены и спроса, а также манипулировать различными ее комбинациями.

Индивидуальный и рыночный спрос.

На любом рынке выступает много покупателей, поэтому целесообразно говорить о рыночном спросе. Переход от шкалы индивидуального спроса к шкале рыночного спроса может быть легко осуществлен по средствам суммирования величин спроса, предъявляемого каждым потребителем при разных возможных ценах. Мы просто совмещаем кривые индивидуального спроса по горизонтали, чтобы вывести общую кривую спроса.

**

*Рис. 1*

**85. Реклама в маркетинге, мероприятия «паблик рилейшнз».**

Реклама, является частью маркетинга. Это инструмент, который включает в себя презентацию продукта потребителю, размещение объявлений в различных СМИ (в т.ч. интернет), при необходимости установку рекламных щитов. Так же при обильной рекламе, товар получает бешеный спрос, и в таких случаях нужно организовывать оперативную доставку товара, клиенту, что в целом то можно реализовать с помощью компании edostavka.ru ведь СДЭК оказывает широкий спектр услуг из которых вы можете выбрать именно то, что больше всего подходит именно вам.

«Паблик рилейшнз»– искусство создать благоприятный климат не только в отношениях «продавец – покупатель», но и в отношении к продавцу со стороны широкой публики на разных уровнях (вплоть до правительственного).

В этих целях формируется имидж предприятия. Имидж создается при помощи рекламы, главная задача которой – показать, что проблемы людей решаются только при помощи товаров данного предприятия.

К мероприятиям «паблик рилейшнз» относятся:

? престижная реклама;

? пресс-конференции с приглашением теле– и радиокорреспондентов;

? некоммерческие статьи, теле– и кинофильмы, радиопередачи;

? различные юбилейные мероприятия;

? разнообразная общественная и благотворительная деятельность в пользу той страны, с которой ведется торговля;

? спонсорство в сферах книгоиздания, техники, экономики, искусства, финансирование НИР, спортивных соревнований и т.д.;

? нерекламные издания для сотрудников и посредников;

? ежегодные отчеты о деятельности предприятия;

? формирование позитивного имиджа;

? отклики в средствах массовой информации.

Используя эти мероприятия, не пропагандируют товары и их покупку, а разъясняют направленность товаров на повышение благосостояния людей, облегчение условий труда и т.д. При этом стараются показать, что предприятие, выступающее на рынке, – «хороший гражданин» данной страны.

**86. Рынок в маркетинге: характеристики, сегментация, методы выхода на рынок.**

Маркетинг - один из видов творческой управленческой деятельности с целью расширения производства и торговли путем выявления запросов потребителей и организации исследований, разработок для удовлетворения этих запросов. Маркетинг - техника, которая позволяет завоевать рынок. Необходимо ответить на вопросы: где товар, где рынок, где деньги. Маркетинг - теория приспособления деятельности фирмы к требованиям рынка. Современный маркетинг делится на внешний (вокруг фирмы) и внутренний (внутри фирмы). Рынок: товаров и услуг (национальный и международный маркетинг), товаров (потребительский и промышленный маркетинг), услуг (коммерческий и некоммерческий маркетинг).

**Сегмент рынка** - это часть рынка, группы потребителей продуктов, которые совпадают определенными сходными признаками и существенно отличающихся от всех других групп и секторов рынка.

Согласно известному закону Парето только 20% потребителей покупают 80% данного вида продукции. Отсюда следует, что производителю и торговцу нужно найти ту самую группу потребителей (сегмент), которая входит в эти 20%. Следовательно, **сегментирование (сегментация) рынка** - это его разделение на отдельные сегменты, различающиеся возможностями сбыта того или иного производителя. Иначе говоря, это деление рынка на определенных группы покупателей, каждой из которых может потребоваться отдельный товар.

**Сегментация** - один из важнейших инструментов маркетинга. От правильно проведенной сегментации во многом зависит успех предприятия в конкурентной борьбе.

Решив заняться сбытом в той или иной стране, фирма должна выбрать наилучший способ выхода на избранный рынок. Она может остановиться на**экспорте, совместной предпринимательской деятельности** или**прямом инвестировании за рубежом***.*Каждый последующий стратегический подход требует принятия на себя большего объема обязательств и большего риска, но сулит и более высокие прибыли. Все эти стратегии выхода на зарубежный рынок представлены ниже с указанием вариантов возможных действий в каждом конкретном случае.

**1. Экспорт.**

Косвенный маркетинг:

·       через отечественного купца – экспортера;

·       через отечественного агента по экспорту;

·       через отечественную кооперативную организацию.

Прямой экспорт:

·       через экспортный отдел, находящийся в собственной стране;

·       через сбытовое отделение или филиал за рубежом;

·       через коммивояжеров по экспортным операциям;

·       через зарубежных дистрибьютеров или агентов.

**2. Совместная предпринимательская деятельность.**

Лицензирование;

Подрядное производство;

Управление по контракту;

Предприятия совместного владения.

**3. Прямое инвестирование:**

Сборочные предприятия;

Производственные предприятия.

***Экспорт***

**87. Позиционирование товара, оценка конкурентоспособности товара и фирмы.**

Позиционирование – это комплекс мер, благодаря которым в сознании целевых потребителей данный товар занимает собственное место по отношению к другим аналогичным товарам. Составляющие: 1. выбор атрибута позиционирования, т.е. некоторой полезности товара для клиента, которая может стать эмоциональной причиной его покупки. 2. выбор целевого рынка, так как для разных аудиторий наиболее привлекательные атрибуты позиционирования будут разными. 3. позиции конкурентов, которые предлагают товары для того же целевого рынка. Основные принципы: \* быть последовательным (не менять позицию, могут меняться составляющие), \*позиция д.б. доступной и простой, выразительной и своеобразной, \* все составляющие бизнеса должны последовательно выражать выбранную позицию. Атрибут позиционирования – это то ключевое преимущество товара, которое позволяет потребителю удовлетворять свои потребности наилучшим образом, отличает данный продукт от товаров конкурентов и является источником мотивации его покупок. Параметры позиционирования: \*) позиционирование на основе цены, \*) на основе имиджа, \*) высокого качества, \*) комбинации выгод, \*) на основе способа использования товара, \*) решения специфических проблем. Позиционирование товара по отношению к конкурентам. Можно осуществить одним из двух способов: 1) на основе новой незанятой позиции (для товаров труднозаменимых), 2)позиционирую абсолютно также, вытесняя конкурента с данной позиции. Уникальность позиции позволяет дифференцировать товар – это акт отличия товара от его конкурентов по одной или более основным характеристикам или по характеристикам образа товара (для легкозаменимых). Карта конкурентных позиций (оси – качество и цена).

Оценка конкурентоспособности товара производится путем сопоставления параметров анализируемой продукции с параметрами базы сравнения. Сравнение проводится по группам технических и экономических параметров. При оценке используются дифференциальный и комплексный методы оценки.

**88. Потребительские рынки и покупательское поведение потребителей.**

*Потребительский рынок* - это отдельные лица и домохозяйства, покупающие товары или услуги для личного потребления. Этот рынок состоит из множества субрынков, таких как субрынки женщин и мужчин, молодых потребителей и пожилых людей и т.д.

*Модель покупательского поведения.* Фирма, по-настоящему разобравшаяся в том, как реагируют потребители на различные характеристики товара, цены, рекламные аргументы и т.п., будет иметь большое преимущество перед конкурентами. Именно поэтому тратится так много времени и усилий на исследование зависимостей между побудительными факторами маркетинга и ответной реакцией потребителей. На рис. 4.2 представлена модель покупательского поведения.

**89. Планирование и разработка бюджета маркетинга.**

Планирование в маркетинге – это непрерывный циклический процесс, имеющий своей целью приведение потенциальных возможностей предприятия в соответствие с требованиями рынка.

Планирование маркетинговой деятельности на разных предприятиях осуществляется по-разному, в зависимости от поставленных целей и задач, от длительности планируемого периода, организации системы планирования и т.п. Диапазон содержания планов маркетинга достаточно широк: иногда они практически представляют собой решения отделов сбыта, а иногда включают определяющие стратегии бизнеса и разнообразные маркетинговые аспекты в деятельности предприятия.

Проводить успешную стратегическую политику, обеспечивающую стабильное развитие предприятия и сведение к минимуму рисков возникновения кризисных ситуаций, позволяют специальные программы маркетинговой деятельности. Маркетинговая программа представляет собой разработанный на основе комплексных исследований рынка и собственных ресурсных возможностей план научно-технической и производственно-сбытовой деятельности предприятия на планируемый период времени, определяющий оптимальный вариант его развития. Процесс разработки маркетинговой программы не является тривиальной задачей, поэтому при его реализации необходимо применять методы системного анализа и, в частности метод структуризации (декомпозиции).

**90. Понятие, показатели и методы оценки качества товара.**

Качество - совокупность характерных свойств, формы, внешнего вида и условий применения, которыми должны быть наделены товары для соответствия своему назначению.

Качество продукции оценивается на основе количественного измерения определяющих ее свойств. Современная наука и практика выработали систему количественной оценки свойств продукции, которые и дают показатели качества. Широко распространена классификация свойств предметов по следующим группам, которые дают соответствующие показатели качества:

- показатели назначения товара;

- показатели надежности;

- показатели стандартизации и унификации;

- эстетические показатели;

- показатели транспортабельности;

- патентно-правовые показатели;

- экологические показатели;

- показатели безопасности.

Методы оценки качества товаров. В зависимости от средств анализа и измерений, показатели качества определяют органолептическим, инструментальным (лабораторным), а также экспертным, измерительно-регистрационным методом.

Измерительные методы - методы определения (измерения) действительных значений показателей качества с помощью технических устройств. Предназначены для определения физико-химических или микробиологических показателей качества. Органолептические метод - это метод определения показателей качества с помощью органов чувств - зрения, обоняния, слуха, осязания, вкуса.

Экспертные методы - методы оценки, производимые группой экспертов в условиях неопределенности или риска. Предназначены для экспертной оценки товаров в случаях, когда другие, ранее перечисленные методы неприменимы или неэкономичны.

Заведующий кафедрой

«Менеджмент организации» А.А. Семенова