**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ 1**

1. **Методологические основы менеджмента.**

Методология - учение о методах познания. Методологию можно определить как систему, реализующую три функции:
1) получение, создание нового знания;
2) структурирование этого знания в виде новых понятий, категорий, законов, гипотез, теоретических идей, теорий;
3) организация использования новых знаний в общественной практической деятельности (обучение, воспитание, производственная деятельность, культура и искусство, быт).

Общими основами методологии менеджмента являются диалектический подход, позволяющий рассматривать управленческие проблемы в их постоянной взаимосвязи, движении и развитии; абстрагирование, принципы: единства теории и практики, определенности, конкретности, познаваемости, объективности, причинности, развития, историзма.

Конкретными основами методологии менеджмента являются:
- экономические науки: экономическая теория, институциональная экономика, финансы и кредит, бухгалтерский учет, маркетинг, экономическая статистика, мировая экономика и многие другие;

- системный подход - базируется на понятии «система», под которой понимается совокупность связанных элементов, объединенных в одно целое для достижения определенной цели;

- кибернетический подход - исследование системы на основе принципов кибернетики, в частности с помощью представления управления как процессов сбора, передачи и преобразования информации об объекте управления и внешней среде, выявления прямых связей и обратных связей;

- ситуационный подход. Результаты одних и тех же управленческих действий в различных ситуациях могут очень сильно отличаться друг от друга, поэтому  менеджеры должны исходить из того, в какой ситуации они действуют;

- исследование операций – применение математических количественных методов для обоснования решений задач во всех областях целенаправленной человеческой деятельности.

- прогностика – наука о законах и способах разработки прогнозов динамических систем;

- теория принятия решений исследует то, как человек или группа людей принимают решения, и разрабатывает методы принятия решений;

- теория организации, которая отвечает на вопросы: зачем организации нужны, какими они бывают и как создаются, функционируют, изменяются;

- психология, которая изучает закономерности, механизмы и факты психической жизни человека;

- социология, которая изучает общество как целостный социальный организм

1. **Организация управления фондовой (товарной) биржей.**

Товарная биржа - самостоятельное специализированное учреждение, юридическое лицо, выражающая интересы добровольного объединения коммерческих посредников и служащих для проведения торговых операций в специальном месте по разработанным и соблюдаемым правилам.

Биржи чаще всего имеют форму товарищества с ограниченной ответственностью.

Все члены биржи, обладающие имуществом, образуют коллектив ассоциацию

получающую прибыль от комиссионных, биржевых и брокерских обязательств.

В развитых странах биржа бесприбыльна.

Биржа служит для:

 -оказания посреднических услуг

 -упорядочивания торгов

 -регулирование торговых операций

 -сбор и опубликование сведений о ценах

Органы управления:

 -общее собрание учредителей

 -биржевой комитет

 -правление (дирекция) биржи

Организационная структура биржи:

1 Общее собрание акционеров.

 -ревизионная комиссия

 -биржевой комитет

 -арбитражная комиссия

2 Правление биржи.

 -маклериат

 -котировочная комиссия.

**3. Понятие, виды и алгоритм исследования конкуренции. Методы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия и продукции.**

Конкуренция (от лат. concurrere — «сталкиваться») — это борьба независимых друг от друга экономических субъектов рынка за право обладания ограниченными ресурсами.

Благодаря данному явлению в жизни общества происходит обострение производственных и рыночных отношений, повышение эффективности хозяйственной деятельности, ускорение научно-технического прогресса. Конкуренция относится к таким факторам, которые имеют воздействие на деятельность фирмы, а обратной связи не существует.

Конкуренция — это соперничество за лучшие условия существования на рынке между его участниками.

Это порождается объективными условиями:

во-первых, полной хозяйственной обособленностью каждого участника рынка;

во-вторых, его полной зависимостью от конъюнктуры рынка;

в-третьих, борьбой за наибольший доход.

Основным негласным законом рынка является борьба фирм за выживание и процветание.

Для существования конкуренции на рынке необходимы определенные условия:

1) количество действующих фирм на рынке;

2) свобода входа и выхода предприятий на рынок;

3) дифференциация товаров;

4) совместный контроль фирм за рыночной ценой.

Цель конкуренции заключается в том, чтобы покупатель купил товар.

Основным орудием является формирование спроса и стимулирование сбыта (фосстис).

Покупатель отдает свое предпочтение какому-либо товару, лишь убедившись на практике в своем выборе, а необходимую информацию он получает от производителя посредством рекламы. Как правило, конкуренция возникает между товарами, а не фирмами.

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ 2**

1. **Современные подходы к определению менеджмента.**

Понятие "Менеджмент" можно рассматривать с 3-х точек зрения:

1. Менеджмент - это вид деятельности по руководству людьми, т.е. функция;

2. Менеджмент - это область человеческих знаний, т.е. наука, помогающая осуществить эту функцию;

3. Менеджмент - это категория людей (менеджеров), социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

1. Менеджмент - это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

2. Менеджмент как наука. Под научными основами менеджмента понимается система научных знаний, которая составляет теоретическую базу практики управления, обеспечивающую практический менеджмент научными рекомендациями. Менеджмент - это социально-гуманитарная наука.

Кроме того, менеджмент наука прикладная, т.к. вооружает реальную практику приемами и навыками.

На формирование менеджмента как науки повлияли достижения таких дисциплин как: психология, психофизиология, социология, общественные науки.

3. Менеджмент, как аппарат управления или категория людей. Людей профессионально занимающихся управлением называют менеджерами, поэтому под термином "менеджмент" подразумевается определенная категория людей и аппарат управления конкретной фирмой. Менеджер - это наемный работник, управляющий, специалист по менеджменту.

1. **Пути повышения конкурентоспособности организации.**

Классификация конкурентных стратегий. Портер М. по соотношению масштаба конкуренции и типа конкурентного преимущества выделил три базовые стратегии конкуренции:

• лидерства по издержкам;

• дифференциации;

• фокусирования на издержках или дифференциации.

Базовые конкурентные стратегии различаются в зависимости от того, на какое преимущество они опираются. Здесь необходимо ответить на следующие вопросы:

• какому типу конкурентного преимущества следует отдать предпочтение: внутреннему, основанному на преимуществе по издержкам, или внешнему, базирующемуся на уникальности продукции;

• какое легче защищать на конкретном рынке.

На эти вопросы необходимо ответить посредством анализа конкурентной ситуации, включающего исследования: ключевых факторов успеха (КФУ) для целевого рынка; сильных и слабых сторон своих и конкурентов по отношению к этим факторам; отраслевых специфических возможностей и опасностей; общих ожиданий потребителей.

Предприятие, исходя из этой информации, может определить конкурентное преимущество, в отношении которого у него наилучшая позиция; принять решение о достижении такого преимущества в конкретной области; попытаться нейтрализовать преимущества конкурентов.

К ключевым факторам успеха, влияющим на конкурентное преимущество, относятся:

• технологические: высокий научно-исследовательский потенциал, способность к производственной инновационной деятельности;

• производственные: полное использование производственного эффекта масштаба и опыта, высокое качество производства, оптимальное использование производственных мощностей, высокая производительность, необходимая производственная гибкость.

• маркетинговые.

1. **Комплекс маркетинга, его структура и содержание.**

Комплекс маркетинга {marketing-mix) представляет собой совокупность практических мер воздействия на рынок или приспособления деятельности компании к ситуации на рынке, а также своевременного и гибкого реагирования на ее изменения. Комплекс маркетинга разрабатывается на основании результатов маркетинговых исследований. При этом основными исходными предпосылками являются информация о макро– и микросреде, рынке и собственные возможности.

Структура комплекса маркетинга означает проводимую предприятием и охватывающую все направления его деятельности политику:

• товарную;

• коммуникационную (продвижение товара на рынок);

• сбытовую (дистрибьюторную);

• ценовую;

• кадровую.

Вместе с тем необходимо иметь в виду, что знание маркетинга только узким кругом специалистов (отдел, группа маркетинга) на фирме становится недостаточным. Необходимо, чтобы маркетинг как философия предпринимательства, как концепция бизнеса овладел и руководил всеми работниками и отделами организации, а также осуществляемыми ими функциями. Элементы комплекса маркетинга:

product – товар;

price – цена;

place – место продаж, распределение;

promotion – продвижение.

Впоследствии добавили такую необходимую составляющую, как кадры – people. В 1986 г. Ф. Котлер внес еще связи с общественностью (паблик рилейшнз – public relations) и политику (politics). Итак, на сегодня в основном рассматривают «7 Р».

Со временем стали обращать внимание на коммуникативную составляющую маркетинга. Среди многих направлений маркетинга, особенно в бизнесе услуг, во главу угла поставили контакты, общение, взаимодействие. В результате резко увеличился спрос на обучение такой дисциплине, как «деловое общение».

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ 3**

**1. Сравнение моделей менеджмента (американской, японской,**

**западноевропейской).**

Говоря об американском менеджменте, нельзя, хотя бы вскользь не коснуться и истории менеджмента как науки вообще.

Менеджмент появился в США в конце прошлого века, и с тех пор эта страна по праву считается родиной менеджмента. Первый научный курс управления появился 1881 году. Он был разработан Джозефом Вартоном и вначале не нашел широкого практического применения. Лишь спустя тридцать пять лет начал использоваться как учебная дисциплина. В 1886 г. бизнесмен Г. Таун в своем докладе на собрании американского общества инженеров-механиков впервые поставил вопрос о необходимости менеджмента как профессионального вида управленческой деятельности. В 1910 г. Луис Брандейс ввел в обиход понятие «научное управление», а в 1911 году в свет вышла работа Ф.У.Тейлора «Принципы научного управления».

Менеджмент в Японии, как и в любой другой стране, отражает её исторические особенности, культуру и общественную психологию. Он непосредственно связан с общественно-экономическим укладом страны. Японские методы управления в корне отличны от европейских и американских. В бедной естественными ресурсами стране традиционно культивируется принцип: «наше богатство – человеческие ресурсы».

По мнению японского специалиста по менеджменту Хидеки Йосихара, есть шесть характерных признаков японского управления.

А что же является наиболее характерным признаком европейского менеджмента в сегодняшнее время? Вследствие интернационализации менеджмента были объединены теории и практики управления специалистов разных стран и их коллективное творчество в этой области познания. Потому то и в подавляющем числе Европейских стран системы управления во многом схожи с принципами менеджмента американской модели.

Дальнейшее развитие наук в целом значительно влияло и на менеджмент. Так развитие кибернетики, экономико-математических методов, компьютеризация управления способствовали активному внедрению в управление системного подхода, не концентрирующегося на одной грани интересующей проблемы.

1. **Реструктуризации деятельности предприятия.**

Реструктуризация предприятия – это структурная перестройка в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех ресурсов организации. Ее цели:

1) обеспечить стабильное и эффективное функционирование;

2) увеличить объем поступлений в бюджеты субъектов Российской Федерации и городов;

3) оздоровить обстановку за счет увеличения рабочих мест и регулярно выплачиваемой заработной платы.

При реструктуризации должны быть соблюдены следующие требования:

• сохранение сформировавшегося научного, технического, производственного и кадрового потенциала;

• согласование интересов всех сторон, целевая ориентация на сбалансированность, гармонию интересов фирмы, потребителей и общества;

• решение проблем погашения задолженности перед кредиторами;

• увеличение реальных поступлений в бюджет;

• минимально возможное сокращение и создание новых рабочих мест;

• защита прав акционеров. Реструктуризация, являясь составляющей частью стратегии, представляет собой лишь один из инструментов достижения долгосрочных целей предприятия. Далее должны быть задействованы механизмы использования имеющихся у предприятия преимуществ.

При разработке и реализации стратегии происходят итерационный процесс оценки внешних условий деятельности, внутрифирменного потенциала; идентификация внутрифирменного потенциала и внешних условий; выбор стратегии; разработка мер реализации этой стратегии.

1. **Организационные формы межфирменной интеграции, их характеристика и особенности.**

Картель — форма монополистического объединения или соглашения. В отличие от других, более устойчивых форм монополистических структур (синдикаты, тресты, концерны), каждое предприятие, вошедшее в картель, сохраняет финансовую и производственную самостоятельность. Объектами соглашения могут быть: ценообразование, сферы влияния, условия продаж, использование патентов, регулирование объёмов производства, согласование условий сбыта продукции, наём рабочих. Действует, как правило, в рамках одной отрасли.

Ассоциация (Союз) (лат. associo — присоединять) — одна из организационно-правовых форм некоммерческих организаций, являющаяся добровольным объединением юридических лиц.

Страховой пул — это добровольное объединение страховщиков, не являющееся юридическим лицом, созданное на основе соглашения между ними в целях обеспечения финансовой устойчивости страховых операций на условиях солидарной ответственности его участников за исполнение обязательств по договорам страхования, заключённых от имени участников пула.

Синдика?т (от гр. syndikos — действующий сообща) — термин, первоначально относящийся к трейд-юнионам (профессиональным союзам). В более позднее время синдикат — это организационная форма монополистического объединения, при которой вошедшие в него компании теряют коммерческую сбытовую самостоятельность, но сохраняют юридическую и производственную свободу действий.

Трест (от англ. trust) — одна из форм монополистических объединений, в рамках которой участники теряют производственную, коммерческую, а порой даже юридическую самостоятельность.

Реальная власть в тресте сосредотачивается в руках правления или головной компании.

Наиболее широко были распространены в XIX веке.

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ 4**

1. **Отличительные черты российского менеджмента.**

Характерные особенности управления.

1. Неуважение и несоблюдение собственных законов.

2. Отношение к государству, как к органу, который несет на себе всю ответственность за неудачи предпринимателей и поэтому обязан постоянной поддержкой.

3. Незащищенность отношений собственности со стороны законодательства.

4. Ориентация на получение краткосрочных выгода не на долгосрочное функционирование ввиду не стабильности экономики.

Основные группы российских руководителей.

1. Выходцы из советских руководящих структур (партии, комсомола).

В большинстве своем это люди, не имеющие экономического образования и работающие на основе старых диктаторских методов, опирающихся на принуждение. Работники для них - винтики, личность которых не имеет особого значения. Стимулирование деятельности работников осуществляется на основе взысканий и (или) постоянного запугивания.

Причины своих проблем такие руководители видят в неудачно сложившихся обстоятельствах или некачественной работе подчиненных. Ответственность за ошибки такие руководители перекладывают на подчиненных.

2. "Новые русские". Для этой категории руководителей главной целью является быстрое получение прибыли, при этом законности методов, используемых для этого, не придается особого значения.

К подчиненным такие начальники относятся с пренебрежением и позволяют себе в обращении с ними откровенную грубость.

Главный способ мотивации сотрудников экономический (денежный). Данный способ управления позволяет получать колоссальные прибыли в краткосрочный период, но долгосрочное существование такого предприятия невозможно.

3. Руководители "нового поколения". Им свойственен высокий уровень знаний и образования, на практике они применяют современные сведения в области управления независимо от того, относятся они к европейскому или азиатскому стилю управления, главное, что во главу угла в них ставятся человеческие отношения. Методы стимулирования работников преимущественно социально-экономические. Постепенно таких руководителей в России становится все больше.

1. **Лизинг в системе управления капиталом организации.**

Лизинг можно рассматривать как специфическую форму финансирования в основные фонды, осуществляемую специальными (лизинговыми) компаниями, которые, приобретая для инвестора машины и оборудование, как бы кредитуют арендатора.

С экономической точки зрения лизинг имеет сходство с кредитом, предоставленным на покупку оборудования. При покупке реальных активов в кредит покупатель вносит в установленные сроки платежи в погашение долга, при этом продавец реальных активов для обеспечения возврата кредита сохраняет за собой право собственности на кредитуемый объект до полного погашения ссуды.

Участники лизинговой сделки: лизингодатель, лизингополучатель и продавец лизингового имущества.

Необходимость развития лизинга в РФ обусловлена следующим: 1) лизинговые операции в определенной мере позволяют непосредственно предоставить средства предприятиям для обновления основных производственных фондов. По оценкам Минэкономики РФ на эти нужды стране необходимо 140–170 млрд долл.; 2) лизинговые операции особенно выгодны в том случае, когда предприятию требуются какие-либо машины или оборудование на небольшой срок; 3) лизинговые операции дают возможность получить и использовать основные фонды задолго до момента их полной оплаты. В современных условиях это поможет выжить многим отечественным предприятиям, чей производственный потенциал сейчас находится не в лучшем состоянии. Также это может быть очень полезно предприятиям, только начинающим свою деятельность и не имеющим достаточных средств для оснащения своего производства всем комплексом необходимого оборудования; 4) лизинг оживляет инвестиционную деятельность и способствует росту производства, позволяет обеспечивать производство передовой и современной техникой, он имеет поддержку правительств различных стран, в том числе Российской Федерации.

В зависимости от срока, на который заключается договор аренды, различают: краткосрочная аренда на срок до года – рейтинг; • среднесрочная аренда на срок от года до 3 лет – хайринг; • долгосрочная аренда от 3 до 20 и более лет – лизинг.

1. **Принципы построения дерева целей и критерии целеполагания.**

Метод «дерева целей» - метод, при котором целеполагание осуществляется путем последовательной декомпозиции главной цели на подцели по следующим правилам:

- формулировка цели должна определять желаемый результат, а не действия, необходимые для его достижения

- формулировка генеральной цели должна определять конечный результат

- содержание главной цели должно быть развернуто в иерархическую структуру таким образом, чтобы достижение подцелей каждого последующего уровня стало необходимым и достаточным условием достижения целей данного уровня или предыдущего уровня.

- на каждом уровне подцелей цели должны быть независимыми и не выводиться друг из друга

- декомпозиция прекращается при достижении элементарного уровня, когда формулировка подцелей позволяет приступить к ее немедленной реализации

Основой для построения вершины дерева целей становится набор стратегических целей, определяемых в рамках стратегии организации. Здесь следует обратить внимание на то, что стратегически значимыми следует признать не только те цели, которые определяют направления стратегического развития, но и долгосрочные цели, связанные с поддержанием функционирования системы управления и посистем, связанных с производством и обеспечением.

Достижение стратегических целей обеспечивается достижением как операционных (регулярных, перманентно достигаемых) целей, так и проектных (уникальных по своему содержанию) целей.

Цели в рамках модели необходимо тщательно классифицировать и соответствующим образом структурировать в рамках диаграмм - таким образом, чтобы они становились презентабельными и максимально понятными для их читателя.

Выделение, описание и иерархическое упорядочивание каждой из целей выполняется посредством выполнения ряда соответствующих аналитических процедур и процедур согласования и утверждения.

К каждой из определяемых на нижнем уровне детализации целей, насколько это возможно, применяются требования SMART (Specific - конкретная; Measurable - измеримая; Achievable - достижимая; Realistik - реалистичная; Timed - ограниченная по времени).

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ 5**

1. **Системный, ситуационный и количественный подходы в менеджменте.**

Одновременно с системным подходом в 1950-х гг. возник количественный подход в управлении, или исследование операций. Он продолжал направление Ф. Тэйлора, но на основе новых достижений в математике, статистике, компьютерной технике. Данное направление разрабатывало модели принятия решений в наиболее сложных ситуациях, где нельзя ограничиваться прямой причинно-следственной зависимостью. В готовую модель подставлялись количественные значения исследуемых переменных и рассчитывался оптимальный вариант решения проблемы. В конце 60-х годов начал разрабатываться ситуационный подход к управлению.

Он стал логическим продолжением теории систем. Ситуационный подход не отвергает приведенные теории. Он использует возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом этого подхода является ситуация. Под ситуацией понимается конкретный набор внутренних и внешних обстоятельств (факторов), которые оказывают воздействие на организацию в данное время. Именно ситуация определяет функции управления, выбор методов, стилей, структур, принципов управления для достижения целей организации наиболее эффективным способом. С точки зрения ситуации лучшего способа управления не существует.

Ситуационный подход пытается определить, какие переменные являются значимыми и как они влияют на эффективность организации. Методологию ситуационного подхода можно разделить на 3 основные части: 1) менеджер должен быть знаком с основными концепциями управления; индивидуальное и групповое поведение; системный анализ; методы планирования и контроля; количественные методы принятия решений; 2) каждая из управленческих концепций имеет свои сильные и слабые стороны, их необходимо учитывать, применяя к конкретной ситуации, а также необходимо предвидеть вероятные последствия применения данных концепций; 3) менеджер должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, определять, какие факторы наиболее важны в данной ситуации, а какими переменными можно пренебречь.

1. **Управление оборотным капиталом и ликвидностью.**

Политика управления оборотным капиталом – одна из разновидностей финансовой политики предприятия. В качестве критерия ее выделения используется такой признак, как объект управления, т. е. оборотные средства.

Политика управления оборотным капиталом предполагает принятие решений относительно величины, структуры и значений компонентов чистого оборотного капитала. Для построения такой политики используется ряд показателей:

– кредиторская задолженность;

– краткосрочные обязательства;

– суммы отдельных элементов оборотных средств;

– чистый оборотный капитал – разность между оборотным капиталом предприятия и его краткосрочными обязательствами.

Политика управления оборотным капиталом должна обеспечивать компромисс между риском потери ликвидности и эффективностью работы, что сводится к решению двух важных задач.Политика управления оборотным капиталом – одна из разновидностей финансовой политики предприятия. В качестве критерия ее выделения используется такой признак, как объект управления, т. е. оборотные средства.

Политика управления оборотным капиталом предполагает принятие решений относительно величины, структуры и значений компонентов чистого оборотного капитала. Для построения такой политики используется ряд показателей:

– кредиторская задолженность;

– краткосрочные обязательства;

– суммы отдельных элементов оборотных средств;

– чистый оборотный капитал – разность между оборотным капиталом предприятия и его краткосрочными обязательствами.

Политика управления оборотным капиталом должна обеспечивать компромисс между риском потери ликвидности и эффективностью работы, что сводится к решению двух важных задач.

1. Обеспечение платежеспособности – одна из важнейших задач финансового менеджмента.

2. Обеспечение приемлемого объема, структуры и рентабельности активов.

**3. Метод портфельного анализа и используемые при его применении**

**стратегические матрицы.**

Термин «портфолио», возникший в сфере финансов, означает «оптимальный с точки зрения сочетания риска и доходности набор инвестиций». Применительно к предприятию портфолио-анализ представляет собой распределение его деятельности по отдельным стратегиям относительно продуктов и рынков. Это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет потенциальные возможности на рынке и формирует новые стратегии.

Портфельный анализ — это инструмент, с помощью которого предприятие оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные направления и прекращения или сокращения инвестиций в неэффективные проекты. Таким образом он обеспечивает ясное представление о затратах и прибыли диверсифицированной фирмы.

Разнятся методики наборами переменных, однако в любом случае это двухмерные матрицы, в которых по одной оси фиксируются значения внутренних возможностей фирмы, по другой — внешние факторы.

Портфельный анализ позволяет решить следующие задачи:

согласование бизнес-стратегий разных производственных подразделений предприятия, обеспечивающее при этом равновесие в их развитии;

распределение ресурсов между подразделениями;

анализ портфельного баланса;

обоснование направлений реструктуризации предприятия (слияние, ликвидация, поглощение).

Этапы портфельного анализа:

1. Все виды деятельности предприятия разбиваются на стратегические единицы бизнеса

Стратегическая единица бизнеса — это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за разработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах рынка.

2. Определяются относительная конкурентоспособность и перспективы развития соответствующих рынков

3. Разрабатывается стратегия бизнес-единиц

4. Дается сравнительный анализ бизнес-стратегий с выявлением потребностей в ресурсах и формируется единая стратегия фирмы

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ 6**

1. **Цели управления и миссия организации.**

Миссия – это сама причина существования предприятия.

Миссия определяется в процессе стратегического планирования.

Ее принятие позволяет определить назначение деятельности данного предприятия или фирмы, не дает руководителям возможности ориентироваться на личные интересы.

Так, например, Генри Форд определил миссию своего предприятия как предоставление людям дешевого автотранспорта.

Для выбора миссии необходимо четко и ясно определить, какие люди будут являться конкретными клиентами фирмы, какие потребности она будет удовлетворять.

Выбор миссии нормализует стабильность какой-либо деятельности, определяет основные принципы работы. На основе миссии обозначаются цели деятельности.

Наиболее удачным можно назвать такое определение миссии компании, в основе которого лежит идеальное представление о цели компании, «неосуществимая мечта», задающая направление для развития организации на ближайшие 10–20 лет.

Цель деятельности – это желаемое состояние объекта управления через определенное время. От правильного формулирования цели зависит общая работа персонала.

Но как бы хорошо ни были сформулированы цели предприятия, их необходимо довести до персонала, что на наших предприятиях зачастую не происходит.

Цели могут устанавливаться на основе таких принципов, как:

1) достижимость и реальность. Цели должны соответствовать способностям работников;

2) конкретность и измеримость;

3) наличие сроков исполнения;

4) эластичность целей, возможность их корректировки. Этот принцип особо актуален в наших постоянно меняющихся условиях.

1. **Управление рисками в организации.**

Риск сопровождает любую деятельность организации или фирмы, так как обстановка постоянно изменяется, создаются условия неопределенности. Для наибольшей точности определения возможности наступления подобного случая собирают объективную информацию, основанную на математических или статистических методах анализа.

Такая информация используется страховыми компаниями, которые на основе статистических данных рассчитывают размер взносов и страхового вознаграждения по каждому виду страхования.

Риск – это вероятность возникновения убытков или недополучения каких-либо доходов.

Это угроза потери своих ресурсов или части ресурсов.

Естественно, на определенном этапе возникает так называемая ситуация риска. Современная рыночная среда невозможна без риска.

Ситуация риска – это определяемая степень вероятности того или иного варианта обстоятельств либо условий, способствующих или препятствующих осуществлению данного действия.

Условия развития рискованной ситуации заключаются:

1) наличии неопределенности;

2) необходимости альтернативы;

3) возможности оценить вероятность осуществления выбираемых альтернатив.

Методы управления риском: 1) избежание риска – отказ от осуществления мероприятия, которое по тем или иным причинам может быть связано с риском;

2) снижение степени риска – сокращение вероятности и объема потерь;

3) принятие риска – оставление всего риска или его части за предпринимателем.

1. **Принципы разработки стратегии фирмы.**

В антикризисном управлении решающее значение имеет стратегия управления. Точная, комплексная, своевременная диагностика состояния предприятия – это первый этап разработки стратегии антикризисного управления деятельностью предприятия.

Анализ внешних факторов с целью выявления причин кризиса. Чтобы сформировать четкую и понятную картину развития ситуации, необходимо правильно сопоставить полученные результаты и свести в единое целое несколько этапов анализа: 1) анализ макросреды; 2) анализ конкурентной среды.

Анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации. Анализируя стратегию предприятия, менеджеры должны сконцентрировать свое внимание на следующих пяти моментах.

1. Эффективность текущей стратегии. Необходимо определить: 1) место предприятия среди конкурентов; 2) границы конкуренции; 3) группы потребителей, на которые предприятие ориентируется; 4) функциональные стратегии в области производства, маркетинга, финансов, кадров.

2. сила и слабость, возможности и угрозы предприятия. Самый удобный и апробированный способ оценки стратегического положения компании – это SH/OT-анализ. Важной частью SH/OT-анализа является оценка сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз, а также выводы о необходимости тех или иных стратегических изменений.

3. Конкурентоспособность цен и издержек предприятия. Должно быть известно соотношение цен и затрат предприятия с ценами и затратами конкурентов. В этом случае используется стратегический анализ издержек с помощью метода «цепочка ценностей». Цепочка ценностей отражает процесс создания стоимости товара/услуги и включает различные виды деятельности и прибыль.

4. Оценка прочности конкурентной позиции предприятия. Прочность позиции предприятия по отношению к основным конкурентам оценивается по таким важным показателям, как качество товара, финансовое положение, технологические возможности, продолжительность товарного цикла.

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ 7**

1. **Основные принципы управления.**

Можно выделить следующие принципы менеджмента, с которыми осуществляется управленческая деятельность:

1) сочетание научности и творчества заключается в том, что деятельность руководителя основывается на профессиональных знаниях и навыках. Но в некоторых случаях в связи с невозможностью их использовать принятие управленческого решения основывается на интуиции или импровизации;

2) целенаправленность предполагает, что управленческая деятельность должна быть направлена на достижение определенной цели, разрешение создавшихся проблем;

3) сочетание специализации и универсальности предусматривает необходимость индивидуального подхода к решению проблемы. Однако разрешение проблем является составляющей деятельности организации и строится на общих принципах ее функционирования;

4) последовательность базируется на строго определенной последовательности выполняемых действий во времени и пространстве, нарушение которой может привести к неразберихе в работе и, как следствие, затягиванию выполнения задач.

Некоторые работы имеют циклический характер, т. е. повторяются периодически;

5) непрерывность предполагает, что каждый вид деятельности является основой для следующего вида;

6) сочетание централизованного руководства и самоуправления выражается в принятии решений на местах в соответствии срас-поряжениями и указаниями менеджера;

7) концентрация внимания на индивидуальных особенностях работников, а также способностях их взаимодействия в коллективе ориентируется на создание благоприятной психологической атмосферы, определенной организационной культуры, с помощью которых облегчается процесс принятия решений, следовательно, увеличивается эффективность работы;

8) обеспечение целостности прав и ответственности на каждом уровне работы выражается в недопустимости превышения прав над ответственностью, так как подобная ситуация сопряжена с произволом руководящих лиц, но превышение ответственности над правами подавляет рабочую инициативу и активность сотрудников, так как инициатива оказывается наказуемой.

1. **Инновационная деятельность организации.**

В современной экономической литературе отсутствует однозначное толкование инновации: существуют широкий и узкий подходы к ее определению.

В общем понимании (широкий подход) под инновацией подразумевают осуществление изменений путем внедрения чего-либо нового. В рамках данного подхода различные специалисты определяют нововведение либо как результат целесообразной творческой деятельности, практическое применение которого приводит к существенным изменениям в функционировании системы, либо как процесс внедрения нового вместо ранее действовавшего, но устаревшего.

В узком смысле инновация – новое техническое решение, осуществленное на практике.

Официальные российские документы трактуют инновацию как конечный результат инновационной деятельности, реализованной в виде нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности. В соответствии с международными рекомендациями, инновацией является конечный результат инновационной деятельности в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, либо в виде нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности.

Итак, нововведением считается существенное изменение в любой области общественного развития, направленное на достижение положительного эффекта и реализованное на практике.

В условиях рынка признаком инновации считается ее потребительская новизна. При этом продукция (услуга, метод и пр.) должна быть новой для конкретного потребителя (конкретного рынка), а не обладать глобальной новизной (быть новой для всех).

Причина возникновения инноваций заключается в постоянном стремлении человека усовершенствовать существующую общественную систему, устранить противоречия между реальным и желаемым состояниями.

1. **Диверсификация: сущность и содержание.**

С экономической точки зрения диверсификация (от лат. diversus – «разный» и facer – «делать») – это одновременное развитие нескольких не взаимосвязанных технологических видов производства и обслуживания, расширение ассортимента производимых изделий и услуг.

Диверсификация дает возможность фирмам держаться на плаву при сложной экономической конъюнктуре за счет выпуска широкого ассортимента продукции и услуг: убытки от нерентабельных изделий перекрываются прибылью от других видов продукции, приносящих стабильную и высокую прибыль.

Процесс диверсификации связан прежде всего с выходом компании на новые рынки. То есть она либо увеличивает, расширяет рынок сбыта своей уже существующей продукции, либо создает другую продукцию для реализации ее на иных, новых рынках. Создание новой продукции связано с применением новых технологий, с большими финансовыми вложениями.

Однако такой, как правило, сложный, трудоемкий, длительный и дорогостоящий процесс оправдывает себя вполне эффективно. Функционирование компании зависит уже не от жизненного цикла одного продукта, а от разнообразия выпускаемой продукции, от степени охвата рынков сбыта.

При этом решаются не столько задачи выживания компании, сколько обеспечения устойчивого поступательного роста. Если продукты компании имеют очень узкое применение, то она является специализированной; если находят применение в различных областях бизнеса, то это – диверсифицированная компания.

Необходимость применения диверсификации может быть обусловлена различными причинами. Однако более всего выявить эту необходимость возможно на том этапе, когда фирма сопоставляет свои планируемые бизнес-планом результаты и результаты конечные, фактические, которые реально были достигнуты. Именно здесь, выявив неполноценность, компания и принимает решение о применении того или иного типа диверсификации.

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ 8**

1. **Внешние факторы и их влияние на организацию.**

Факторы макроокружения, создающие условия среды нахождения организации:

1) экономические, характеризующие состояние экономики страны (величина ВВП, темпы инфляции, уровень безработицы, природные ресурсы, климат, уровень образования рабочей силы, величина заработной платы);

2) правовые, совокупность законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, а также их практическая реализация (позволяет определить допустимые границы действий и взаимоотношений с другими субъектами);

3) политические, определяющие направление и методы развития общества (главенствующая политическая идеология, стабильность правительства, сила оппозиции);

4) социальные явления и процессы (отношение людей к труду и качеству жизни, ценности, традиции и национальные особенности, демографическая структура общества, уровень образования);

5) технологические, определяемые развитием научно-технического прогресса (научно-технические разработки, инновации, модернизация производства).

Степень воздействия отдельных факторов на различные организации не равнозначна (из-за размера организаций, территориального расположения, отраслевой принадлежности), поэтому необходимо ранжировать факторы по степени их влияния на организацию и вести соответствующее наблюдение за ними.

Факторы непосредственного окружения организации:

1) покупатели.

2) поставщики.

3) конкуренты.

4) рынок рабочей силы.

Факторы внешней среды характеризуются сложностью и динамизмом.

Сложность внешней среды определяется тем, как много факторов влияет на функционирование организации и насколько эти факторы схожи между собой.

Динамизм внешней среды характеризуется тем, как быстро меняются факторы, влияющие на функционирование организации.

1. **Разработка кадровой политики предприятия.**

Кадровая политика предприятия — это система работы с персоналом, объединяющая различные формы деятельности и имеющая целью создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива для реализации возможностей предприятия адекватно реагировать на изменение внешней и внутренней среды.

Важнейшими условиями, которые необходимо учитывать при формировании кадровой политики, являются:

1) соответствие кадровой политики государственной социально-экономической политике, правовым и общественным нормам;

2) рассмотрение человека в единстве технологического, экономического, социального, организационного, демографического и других аспектов развития — как цели и как средства этого развития;

3) учет временного горизонта планирования;

4) ориентация на достижение максимально возможных показателей работы в сочетании с реализмом кадровой политики;

5) сочетание в кадровой политике стратегических и текущих целей и средств их достижения;

б) обеспечение демократизма, гласности и динамизма кадровой политики;

7) сбалансированность в кадровой политике стимулов к карьере и ответственности работников.

Каждый из перечисленных составных элементов требует эффективного механизма выполнения, охватывая такие направления деятельности, как:

- в сфере занятости анализ рабочих мест, методы найма, способы отбора, продвижение по службе, отпуска, увольнения и т.д.;

- в сфере обучения — проверка новых работников, практическое обучение, развитие;

- в сфере оплаты труда — оценка работ, льготные схемы, скользящие ставки, учет различий в жизненном уровне и т.д.;

- в сфере благосостояния — пенсии, пособия по болезни и нетрудоспособности, медицинские, транспортные услуги, жилье, питание, спорт и общественная деятельность, помощь в личных проблемах;

- в сфере трудовых взаимоотношений — меры по установлению лучшего стиля руководства, отношения с профсоюзами и т.д.

1. **Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом.**

Под кадровым обеспечением системы управления персоналом понимается необходимый количественный и качественный состав работников кадровой службы организации.

Количественный состав службы управления персоналом определяется организационно-штатными структурами и Уставом организации. При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы:

- общая численность работников организации;

- конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой ее деятельности, масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием филиалов;

- социальная характеристика организации, структурный состав ее работников, их квалификация;

- сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом;

- техническое обеспечение управленческого труда и др.

Расчет численности руководителей, специалистов и других служащих организации, в том числе и кадровой службы, осуществляется различными методами: многофакторного корреляционного анализа, экономико-математическим, методом сравнений, методом прямого расчета, по трудоемкости работ, по нормам обслуживания и др.

Расчет количественной потребности в специалистах проводится одновременно с определением качественной потребности в них, т.е. потребности в работниках определенных профессий, специальностей, квалификации. Профессия - род трудовой деятельности, занятий, требующих определенной подготовки. Специальность - вид занятий в рамках одной профессии; более узкая классификация рода трудовой деятельности, которая требует конкретных знаний, умений и навыков, приобретенных благодаря специальному образованию и обеспечивающих постановку и решение определенных классов профессиональных задач. Квалификация работника - это степень и вид профессиональной обученности, необходимые для выполнения конкретного вида работы.

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ 9**

1. **Внутренние факторы и их влияние на организацию.**

Все организации являются открытыми системами. Они практически все испытывают влияние внешней среды. Менеджер должен держать в центре внимания внутренние переменные организации и оценивать состояние внешней среды.

К основным внутренним переменным организации относят цели, структуру, задачи, технологию и людей.

Цель – это результат, который стремится достигнуть организация (или человек). В процессе управления руководитель разрабатывает цели организации и сообщает о них исполнителям. Цель – это мощный фактор. У каждой организации существует большое количество целей.

В качестве целей на предприятиях торговли могут возникать увеличение объема товарооборота, увеличение каналов сбыта продукции, увеличение доли на рынке и т. д.

Структура организации – это взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, позволяющие наиболее эффективно достигать целей организации. Структура основывается на делегировании полномочий. Работа закрепляется за теми работниками, которые могут лучше выполнить эту работу.

Задачи – это серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена установленным способом в заранее оговоренные сроки. Имеется предположение, что если все задачи организации будут выполняться определенным способом в установленные сроки, то деятельность организации будет успешной.

Люди – это кадры организации, которые создают его продукт, формируют культуру организации, ее внутренний климат. От них зависит то, чем по сути является организация. Организации всегда пытаются воспользоваться различными способностями своих сотрудников при решении вопроса, какую должность и какую работу будет выполнять конкретный работник. В этом и заключается использование выгоды от специализации.

На любое предприятие влияет также внешняя среда. Различают факторы прямого воздействия и косвенного воздействия внешней среды.

1. **Управление качеством продукции.**

Большой вклад в разработку теории управления качеством внесли зарубежные и отечественные ученые. Работы русских ученых П. Л. Чебышева и А. М. Ляпунова являются теоретической основой выборочного контроля качества. Большой вклад в разработку применяемых в настоящее время систем управления качеством внесли отечественные ученые И. Г. Венецкий, А. М. Длин, американские ученые У. А. Шухарт, Э. Дэминг , А. Фейгенбаум.

Современное управление качеством исходит из того, что деятельность по управлению качеством не может быть эффективной после того, как продукция произведена, эта деятельность должна осуществляться в ходе производства продукции. Важна также деятельность по обеспечению качества, которая предшествует процессу производства.

Качество определяется действием многих случайных, местных и субъективных факторов. Для предупреждения влияния этих факторов на уровень качества необходима система управления качеством. При этом нужны не отдельные разрозненные и эпизодические усилия, а совокупность мер постоянного воздействия на процесс создания продукта с целью поддержания соответствующего уровня качества.

Управление качеством неизбежно оперирует понятиями: система, среда, цель, программа и др.

Различают управляющую и управляемую системы. Управляемая система представлена различными уровнями управления организацией (фирмой и др. структурами). Управляющая система создает и обеспечивает менеджмент качества.

1. **Анализ кадрового потенциала. Перемещения, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры.**

Деловая карьера – поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения. Например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег. Карьера - это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере как роде занятий, деятельности. Например, карьера менеджера, спортивная карьера, военная карьера, артистическая карьера, карьера домохозяек, матерей, учащихся. Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на деловую карьеру, является ее частью.

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры. Это взаимодействие предполагает выполнение следующих задач: достижение взаимосвязи целеполагания организации и отдельного сотрудника; обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей; обеспечение открытости процесс а управления карьерой; устранение «карьерных тупиков», В которых практически нет возможностей для развития сотрудника; повышение качества процесс а планирования карьеры; формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях; изучение карьерного потенциала сотрудников; обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий; определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Практика показала, что работники часто не знают своих перспектив в данном коллективе. Это говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации.

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ 10**

1. **Экономические методы управления и их особенности.**

Экономические методы управления (ЭМУ) – способы и приемы воздействия на людей, в основе которых лежат экономические отношения людей и использование их экономических интересов.

Экономические методы управления – конкретный механизм сознательного использования на практике объективных экономических законов.

Содержание экономических методов – целенаправленное воздействие на экономические интересы личности, коллектива, государства в целях достижения оптимальных результатов их функционирования с наименьшими требованиями и материальными затратами.

Экономческие методы управления представляют взаимосвязанную систему стимулирования и экономического воздействия на все стороны жизнедеятельности государства, коллектива и индивида и их органы управления.

Экономические интересы подразделяются на: 1) интересы государства; 2) интересы коллектива; 3) интересы личности.

Проблема сочетания интересов всех групп включает решение целого ряда задач: установление рациональных соотношений между фондами распределения и потребления; между фондами заработной платы и поощрительными фондами и т. п.

Две группы экономических методов управления:

1. Прямой экономический расчет основан на плановом, централизованном, директивном распределении и перераспределении трудовых, материальных и финансовых ресурсов в целях обеспечения макропропорций расширенного воспроизводства.

Прямой экономический расчет является плановым и директивным. Под директивностью понимается его обязательность, что придает ему характер закона.

Назначения метода: важен для предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций и в других случаях, принимая форму субсидий, субвенций и дотаций.

2. Хозяйственный расчет основан на употреблении стоимостных категорий в качестве регулирующих инструментов и рычагов соотнесения результатов и затрат в производстве и реализации продукции.

Принципы ЭМУ: 1) системность; 2) комплексность.

1. **Организация и контроль выполнения решений.**

Организация выполнения решений – это специфическая деятельность руководителя, завершающая управленческий цикл. И если ан этапе подготовки и принятия решения руководитель оперирует идеальными отображениями предметов и явлений, то в процессе организации исполнения решения он сталкивается с реальной ситуацией, которая чаще всего отличается от идеальной.

Организационно-управленческие решения оформляют в виде приказа или распоряжения, после чего они приобретают силу закона. Однако великое множество решений мигрируют в организации в виде устных указаний, заданий, пожеланий и т.п. управляющих директив. Главная задача менеджера и состоит в том, чтобы организовать исполнение такого решения, обеспечить координацию и контроль выполнения.

Контроль исполнения решений является заключительной (завершающей) стадией управленческого цикла.

Главное назначение контроля состоит в своевременном обнаружении возможных отклонений от заданной программы реализации решения, а также своевременное принятие мер по их ликвидации. Для эффективности контроля исполнения выделяются определенные функции, такие как:

1. Диагностическая функция – главная, ведущая функция контроля. Кто бы ни проверял, какие бы задачи не ставились, в любом случае сначала нужно четко представить себе подлинное состояние дел, т.е. поставить диагноз.

2. Функция обратной связи. Без функции обратной связи, поступающей руководителю о ходе выполнения поставленных задач, он, по сути, выпускает из рук бразды правления, лишается возможности оказывать влияние на ход работы.

3. Ориентирующая функция контроля. Она проявляется в том, что те вопросы, которые чаще контролируются начальников, как бы сами собой приобретают особое значение в сознании исполнителей, направляют их усилия в первую очередь на объект повышенного внимания руководителя. Вопросы, которые выпадают из поля зрения руководителя, не решаются подчиненными.

4. Стимулирующая функция близка к ориентирующей, но с ней не совпадает. Если ориентирующая функция контроля при умелом руководстве держит в поле зрения работы, то стимулирующая функция нацелена на выполнение и вовлечение в процесс труда всех неиспользованных резервов и в первую очередь резервов человеческого фактора.

**3. Профессиональная и организационная адаптация персонала.**

Адаптация — приспособление организма, индивидуума, коллектива к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям, что приводит к повышению эффективности их существования и функционирования.

Сам процесс адаптации персонала всегда имеет определенные временные интервалы, которые и выступают мерой его успешности. Он предполагает наличие у человека умений достаточно быстро находить «свое место» в социально-психологическом пространстве организации, что позволяет адекватно и эффективно включиться в совместную организационную деятельность.

С организационной точки зрения выделяют несколько этапов адаптации.

Прежде всего — ознакомительный продолжительностью примерно один месяц. За этот период можно продемонстрировать свои возможности, хватит сил держать себя в руках, но недостаточно времени, чтобы сдаться.

Второй этап — оценочный продолжительностью до года, когда достигается совместимость с коллективом.

На третьем этапе происходит постепенная интеграция в организацию.

Процесс адаптации значительно облегчается участием в нем руководителя. В его обязанности входит проведение предварительной работы с будущими коллегами, с тем, чтобы новичка хорошо встретили; назначение опекуна, проверка состояния материальных условий труда.

В течение первой недели руководителю желательно ежедневно видеться с работником, узнавать об успехах и помогать устранить проблемы. Это позволит как можно раньше (идеально в течение месяца) полностью составить представление о его слабостях и достоинствах, взаимоотношениях в коллективе, исполнительности, внешнем виде.

По направленности различают профессиональную, психофизиологическую и социально-психологическую адаптацию.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника.

Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ 11**

1. **Социально-психологические методы управления и их особенности.**

Сущность социально-психологических методов: с помощью воздействия на неэкономические интересы работников и экономических контрагентов задействовать действенный механизм работы.

Значение методов: воздействуют на потребности и интересы индивида и группы, их иерархию, активизируют исполнительскую, творческую деятельность или общение.

Социально-психологические методы предполагают использование моральных стимулов, особых способов и условий коммуникации, сравнений и других приемов воздействия на психологические установки и эмоциональную сферу психики людей.

Разновидности социально-психологических методов: 1) убеждение; 2) внушение; 3) «заражение»; 4) демонстрация примеров поведения.

Взаимосвязь с другими методами: социально-психологические методы управления всегда дополняют административно-командные и экономические методы управления. Разновидности общенаучных методов управления: наблюдение, эксперимент, анализ, синтез, дедукция и индукция, сравнение, оценка, диалектика, системный и комплексный подходы. Методы конкретных наук, используемых в управлении: 1. Математические методы: сетевая оптимизация, линейное программирование, управление запасами, модель Леонтьева, метод анализа иерархий, методы прогнозирования, методы теории вероятностей, теории игр, теории управления организованными системами и некоторые другие. 2. Используются методы самостоятельных наук: экономики, социологии, психологии, статистики и др. К ним относятся последовательный анализ, метод статистического испытания и др. 3. Методы педагогики, обучения, образования: методы поиска, обработки и анализа информации, освоения материала и представления результатов. К этой категории относятся методы фокус-групп, мозгового штурма (мозговой атаки), кейс-стадии, деловых и ситуационных игр и др.

1. **Принципы управления персоналом.**

Принципы (от лат principium - "начало основа") - это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

В специальной литературе по вопросам управления персоналом различают две группы принципов: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Принципы, определяющие требования к формированию системы управления персоналом:

1) экономичность - предполагает наиболее экономичную организацию системы управления персоналом;

2) перспективность - необходимо учитывать перспективы развития организации;

3) комплексность - необходимо учитывать воздействие на систему управления всех факторов;

4) простота - чем проще устроена система управления, тем лучше она работает;

5) научность - ориентация на современные достижения науки в сфере управления;

6) прозрачность - система должна строиться на единой концепции;

7) автономность - обеспечение оптимальной независимости структур;

8) согласованность - взаимодействие между вертикальными иерархическими звеньями должно быть согласованным;

9) устойчивость - наличие "локальных регуляторов", которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение;

10) комфортность - максимум удобств для творческих процессов выработки, принятия и реализации решений человеком;

11) многоаспектность - управление персоналом может осуществляться по различным каналам;

12) прогрессивность - соответствие передовым зарубежным и отечественным аналогам.

1. **Оценка эффективности управления персоналом.**

Методика оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом базируется на методах экономического анализа, экспертных оценках, балльном методе и теории классификации.

Положения оценки эффективности:

1) оценка осуществляется с помощью определенного перечня экономических, социальных и организационных показателей, отбираемых методами экспертных оценок и корреляционного анализа и характеризующих конечные результаты деятельности предприятия, трудовую и социальную деятельность персонала;

2) введение экономического стимулирования достижения конечных результатов с наименьшими затратами ресурсов и высоким качеством продукции, труда и управления;

3) соизмерение различных экономических и социальных показателей с учетом их важности осуществляется в комплексном показателе эффективности работы персонала с помощью весовых коэффициентов , определенных методом экспертных оценок и ранговой корреляции;

4) комплексный показатель эффективности рассчитывается в виде суммы баллов с приведением к процентной шкале измерения (100 баллам).

Комплексный показатель рассчитывается путем суммирования частных показателей эффективности, отражающих конечные результаты производства, использование ресурсов, социальную деятельность и результативность персонала.

В качестве таких показателей выделяются:

1) производительность труда (выработка на одного работника);

2) темпы роста производительности труда и заработной платы;

3) удельный вес заработной платы в себестоимости продукции;

4) общий фонд оплаты труда;

5) процент выполнения норм выработки;

6) потери рабочего времени (потеря целого дня и внутрисменные);

7) качество труда рабочих (процент брака);

8) механическая вооруженность труда;

9) фондовооруженность труда;

10) трудоемкость продукции;

11) коэффициенты сложности работ и труда;

12) уровень производственного травматизма;

13) общая численность персонала.

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ 12**

1. **Функции менеджмента (общие, конкретные, специальные). Понятие**

**функциональной задачи.**

Функция управления - вид деятельности, основанный на разделении и кооперации менеджмента и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект со стороны субъекта управления.

Функции управления и установление объема работ по каждой функции являются основой для формирования структуры управляющей системы и взаимодействия ее компонентов.

Общие функции выделяются по этапам (стадиям) управления. В соответствии с ГОСТ 24525.0-80 к ним относятся:

- прогнозирование и планирование;

- организация работы;

- мотивация;

- координация и регулирование;

- контроль, учет, анализ.

Функции, выделяемые по сфере деятельности, называются конкретными. ГОСТ рекомендует их типовой состав: перспективное и текущее экономическое и социальное планирование; организация работ по стандартизации; учет и отчетность; экономический анализ; техническая подготовка производства; организация производства; управление технологическими процессами; оперативное управление производством; метрологическое обеспечение; технологический контроль и испытания; сбыт продукции; организация работы с кадрами; организация труда и заработной платы; материально-техническое снабжение; капитальное строительство; финансовая деятельность.

Конкретные функции управления тесно связаны со спецификой предприятия и основными сферами его деятельности (общее управление, финансовое управление, производство, НИОКР, маркетинг).

Общее управление предприятия заключается в его структуризации, организации деятельности, планировании, управлении персоналом, контроле, учете и анализе результатов деятельности, что подробно будет рассмотрено в дальнейшем.

При управлении производством решаются задачи экономики производства (издержки, цены) и планирования производства продукции. К задачам планирования производства относят: выбор технологического процесса; планирование программы производства; планирование последовательности производства (оперативное планирование); формирование производственных систем (систем оборудования); содержание и эксплуатация оборудования;

организацию материально-технического снабжения.

1. **Процессный, системный и ситуационный подход к менеджменту.**

Подходы (методология) к управлению включают в себя цели, законы, принципы, методы и функции, технологии управления и практику управленческой деятельности. Основной задачей системы управления организации ставится формирование профессиональной управленческой деятельности.

Процессный подход. Деятельность по выполнению функций является процессом, требующим определенных затрат ресурсов и времени. Именно процессный подход к менеджменту позволил увидеть взаимосвязь и взаимозависимость функций управления.

Системный подход. Исследование управления как процесса привело к широкому распространению системных методов анализа. Применение системного подхода тесно связано с использованием общей теории систем для принятия управленческих решений. Огромный вклад в это научное направление сделали такие ученые, как Дж. Лорш, П. Лоуренс, Э. Г. Юдин и др.

Предприятие в рамках данного подхода рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (подразделений, функций, процессов, методов). Основная идея систем­ной теории заключается в том, что любое решение (действие) имеет последствия для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуации, когда принятое решение в одной области превращается в проблему для другой.

По мере усложнения связей организации с внешней средой акцент переносится на выявление и описание ее неразрывной связи с внешним миром. В результате в 70-х гг. XX в. сформировались черты модели организации как открытой системы. Была дана характеристика внешней среды как совокупности факторов, воздействующих на функционирование организации и находящихся за ее границами.

Ситуационный подход к управлению. Системный подход к управлению не дает ответа на вопрос о том, почему предприятия со сходным строением и в одной и той же внешней среде (например, работающие в одной отрасли и реализующие свою продукцию на одних и тех же рынках), значительно отличаются в отношении результата функционирования.

Эту проблему пытается решить ситуационный подход посредством увязывания различных приемов и концепций с конкретными ситуациями функционирования предприятия для достижения своих целей.

Ситуационный подход внес большой вклад в развитие теории управления. Он содержит конкретные рекомендации по применению научных концепций, принципов, методов в зависимости от сложившейся ситуации и условий внешней среды.

**3. Основные методы управления качеством.**

Методы управления качеством — способы и приемы, с помощью которых субъекты (органы) управления воздействуют на организацию и элементы производственного процесса для достижения поставленных целей в области качества. Наряду с отдельными методами выделены представляющие их комбинации комплексные методы, а также теоретические основы, концепции и системы. В отличие от комплексных методов, концепции и системы предполагают не только применение определенного набора методов, но и реформирование подхода к управлению организацией.

Экономические методы управления подразумевают создание экономических условий, побуждающих работников и коллективы предприятий, отделов систематически повышать и обеспечивать необходимый уровень качества. Развитие рыночных отношений требует более широкого использования экономических методов управления качеством. К таким методам могут быть отнесены:

· финансирование деятельности в области управления качеством;

· хозяйственный расчет в подразделениях системы управления качеством;

· экономическое стимулирование производства;

· ценообразование на продукцию и услуги с учетом их уровня качества;

· применение системы оплаты труда и материального поощрения.

Организационно-распорядительные методы осуществляются посредством обязательных для исполнения директив, приказов, указаний руководства и других предписаний, направленных на повышение и обеспечение необходимого уровня качества:

· регламентирование (функциональное, должностное, структурное);

· стандартизация;

· нормирование;

· инструктирование (объяснения, разъяснения);

· распорядительное воздействие (на основе приказов, распоряжений, указаний, постановлений и др.).

Социально-психологические методы влияют на социально-психологические процессы, протекающие в трудовых коллективах, для достижения целей в области качества. В области менеджмента качества к ним могут быть отнесены:

· моральное стимулирование высокого качества результатов труда;

· приемы улучшения в коллективе психологического климата (ликвидация конфликтов, подбор и обеспечение психологической совместимости сотрудников);

· учет психологических особенностей членов трудовых коллективов;

· формирование мотивов трудовой деятельности персонала, направленных на достижение требуемого качества.

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ 13**

1. **Процесс управления, его этапы. Цикличность процесса управления.**

Процесс управления - деятельность объединенных в определенную систему субъектов управления, направленная на достижение целей фирмы путем реализации определенных функций с использованием методов управления.

Процесс управления можно представить как последовательность следующих этапов:

1) Целеполагание - этап процесса управления, включающий операции по разработке, формулированию и постановке цели управления и цели деятельности людей.

Цель – представление руководителя о том, какой должна быть управляемая им система.

Цель можно определить, как идеальный образ желаемого, возможного и необоснованного состояния системы.

2) Оценка ситуации. Ситуация – это состояние управляемой системы, оцениваемое относительно цели.

3) Управленческое решение – заключительный этап процесса управления; представляет собой нахождение путей разрешения проблемы и организационную работу по практическому разрешению.

Этапы принятия управленческого решения:

1) Диагностика и формулирование проблемы.

2) Формулирование ограничений и формулирование критериев принятия решений.

3) Определение альтернатив.

4) Оценка альтернатив.

5) Выбор альтернатив.

6) Реализация решения.

7) Принятие решения (обратная связь).

Выделяют несколько типов процессов управления:

1. Линейный тип процесса управления.

2. Корректируемый тип процесса управления характеризуется необходимостью дополнительной корректировки каждого из этапов процесса управления после прохождения последующего этапа.

3. Разветвленный тип процесса управления заключается в методологическом разделении работ по частям на определенных этапах. 4. Ситуационный тип процесса управления характеризуется тем, что он возникает как бы по ситуации, при которой из нее же главным образом исходят и поиск проблемы, и разработка решения. Он используется в условиях неопределенности относительно цели воздействия, которая устраняет после прохождения последующих этапов.

5. Поисковый тип процесса управления.

1. **Процесс принятия решений.**

Этап 1. Идентификация проблемы. Процесс принятия решений начинается с возникновения и выявления определенной проблемы или, что является более точным, некоего расхождения между существующим и желаемым состоянием дел. Идентификация проблемы — процесс субъективный.. Прежде чем какая-либо ситуация обернется проблемой, менеджер должен знать о несоответствии между желаемым и действительным положением дел, оказаться в условиях, требующих определенных действий, и иметь необходимые для этого ресурсы.

Этап 2. Определение критериев, влияющих на решение. После того как менеджер идентифицировал проблему, требующую разрешения, необходимо определить критерии, влияющие на ее решение. Независимо от того, насколько точно определены критерии, влияющие на решение, каждый, кто сталкивается с этой задачей, руководствуется в процессе принятия решений некими критериями.

Этап 3. Распределение критериев по степени важности. Идея в том, чтобы на основе своих личных предпочтений определить приоритеты критериев, способных повлиять на то или иное решение, а затем указать их важность, присвоив каждому из них конкретный весовой коэффициент.

Этап 4. Определение существующих вариантов. На четвертом этапе лицо, принимающее решение, должно определить все реальные варианты, которыми можно воспользоваться для разрешения имеющейся проблемы.

Этап 5. Анализ вариантов. После определения вариантов лицо, принимающее решение, должно критически проанализировать каждый из них.

Этап 6. Выбор оптимального варианта. Шестой этап принятия решения можно считать решающим, поскольку именно на нем делается выбор наилучшего варианта изо всех перечисленных и оцененных. Таким образом, после определения всех факторов, влияющих на решение, распределения их по степени важности и выделения наиболее подходящих и выгодных вариантов просто надо выбрать модель, получившую наивысшую оценку на этапе 5.

Этап 7. Реализация выбранного варианта.

Этап 8. Оценка эффективности решения. Последний этап в процессе принятия решения заключается в оценке его результатов, с тем, чтобы определить, привело ли его внедрение к ликвидации соответствующей проблемы. Достигнут ли желаемый эффект в результате внедрения на этапе 7 варианта, выбранного на этапе 6. Если по результатам оценки выясняется, что проблема по-прежнему существует, менеджеру нужно тщательно проанализировать, на каком этапе допущена ошибка.

1. **Основные показатели качества и методы их определения**

Оценка качества товаров - это количественная или качественная оценка свойств, составляющих его полезность, путем использования соответствующего метода.

Оценка уровня качества товаров — это совокупность операций, включающих выбор номенклатуры показателей качества, определение численных значений этих показателей, сопоставление их с базовыми. Уровень качества товара — относительная характеристика его качества, полученная путем сравнения показателей качества оцениваемого вара с соответствующими базовыми показателями. Оценка уровня качества товаров складывается из следующих этапов: 1) постановка задачи и определение цели оценки; 2) выбор метода оценки; 3) выбор номенклатуры показателей качества оцениваемого товара; 4) выбор или разработка методов определения численных значений показателей качества; 5) выбор базовых показателей и образцов для сравнения; 6) определение численных значений показателей и сравнение их с базовыми; 7) анализ полученных результатов и принятие решений по управлению качеством. Цели оценки могут быть следующие: планирование показателей качества, анализ динамики качества товара во времени, контроль качества, сертификация товаров, обоснование правил потребления и ухода за товарами. Оценка уровня качества может проводиться тремя методами: дифференциальным, комплексным и смешанным. Дифференциальный метод заключается в сопоставлении единичных показателей качества оцениваемого товара с соответствующими базовыми показателями. Для этого определяются относительные показатели.

Если относительные показатели больше или равны единице, то уровень качества оцениваемого товара не ниже базового уровня. Если относительные показатели меньше единицы, то уровень качества товара ниже базового уровня. Комплексный метод заключается в том, что уровень качества товара выражается одним числом, т. е. одним обобщенным показателем. Обобщенный показатель может быть выражен главным показателем, отражающим основное назначение товара, интегральным и средневзвешенным показателями. Смешанный метод сочетает в себе комплексный и дифференциальный методы. При этом методе одновременно используются единичные и комплексные групповые показатели качества. Наиболее важные из них рассматриваются как единичные, а для группы второстепенных свойств определяется один комплексный (групповой) показатель. Затем для единичных показателей и полученного группового рассчитывается дифференциальным методом уровень качества товара.

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ 14**

1. **Эффективность менеджмента, основные составляющие оценки**

**эффективности организаций.**

Результативность менеджмента – способность системы менеджмента обеспечить в соответствии с поставленной целью достижение конечных результатов, удовлетворяющих определенные потребности и создающих условия для устойчивого развития социально-экономической системы.

Существуют условия, при которых менеджмент результативен:

1) высокий уровень достижения цели, т. е. социально-экономическая система достигла результатов, в которых в значительной степени реализована общая цель;

2) уровень удовлетворения потребности, при котором конечные результаты соизмеримы с потребностью;

3) уровень возможного расширения производства, когда определена потенциальная потребность, являющаяся основанием для формирования новой цели и создания условий устойчивого развития;

4) достижение положительных результатов по каждому виду функционального менеджмента.

Оценка результативности деятельности менеджмента позволяет выявить возможности и направления развития организации.

Основная функция эффективности – достижение цели за счет управленческого воздействия и взаимодействия.

Экономический смысл эффективности управления заключается в обеспечении экономического эффекта в народном хозяйстве при данных ресурсах (затратах) на управление.

Социальный смысл состоит в обеспечении наибольшего социального эффекта при данных ресурсах (затратах) на управление.

Эффективность менеджмента оценивается по девяти направлениям, среди них:

1) постановка и обоснование цели оценки;

2) выбор критерия отбора показателей оценки;

3) соизмерение цели и конечного результата;

4) соизмерение конечного результата и потребности;

5) определение результативности менеджмента;

6) определение ресурсообеспеченности цели;

7) ресурсосбережение;

8) отношение экономического эффекта к величине каждого вида использованных ресурсов;

9) отношение экономического эффекта к величине затрат на управление и т. д.

1. **Роль и значение человеческого фактора в менеджменте.**

Основу менеджмента составляет человеческий фактор, заключенный в знании субъектом управления своего дела, в умении организовать собственный труд и работу коллектива, в заинтересованности, к саморазвитию и творческой деятельности. Центральной фигурой менеджмента выступает профессионал - управляющий, способный видеть перспективы развития дела, которым он занимается, умеющий быстро оценивать реальную ситуацию, находящий оптимальное решение для достижения поставленной цели. В этой связи менеджер должен обладать определенным профессиональными и личными качествами: высокой компетентностью, гибкости мышления, умением идти на риск, реализовывать намеченные планы, быть лидером в коллективе.

Основой человеческого фактора является личность: психологический облик человека, как дееспособного члена общества, сознающего свою роль в обществе. В связи с этим создается функциональная структура:

1.Личность

Менеджменту в управление персоналом и в решении социальных проблем коллектива необходимо руководствоваться этой структурой, для того чтобы:

- заинтересовать каждого работника в повышении своей квалификации, постоянной учебе и овладении новыми знаниями и сферами деятельности индивидуальный подход к каждому члену коллектива, позволяющий максимально использовать его потенциал ;

- ориентация на здоровый психологический климат в коллективе.

- умение найти необходимый инструмент, средство воздействия на коллектив и каждого его члена.

В целях зарождения энтузиазма, желания эффективно трудиться есть наиболее ответственная и сложная задача менеджера. В этой связи важное значение имеет способность менеджера акцентировать внимание на достижении каждого сотрудника, умение выразить благодарность за достигнутый результат, создать материальные и моральные стимулы к труду. Все это требует специальной системы подготовки и переподготовки менеджеров.

2.Кадровая политика.

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика - это главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом.

1. **Стандартизация и сертификация качества.**

В 1993 г. принята новая редакция комплекса государственных основополагающих стандартов «Госсистема стандартизации РФ» (ГССРФ). Введение новой организации приближает стандарты РФ к международным правилам и учитывает рыночную экономику. В частности введён новый вид нормативного документа - технический регламент сформулированный в правилах информации о нормативных документах. Эти нововведения важны в плане присоединения РФ к кодексу ВТО по стандартизации. Работа по совершенствованию систему стандартизации в стране очень динамично, но всегда соответствует мнениям происходящим в различных сферах жизни общества и прежде всего в экономической должна стремиться успевать и даже опережать их чтобы стандарты способствовали развитию а не отставанию отечественно производства. Кроме того действующая система стандартизации смещает приоритеты на оценке качества объекта стандартизации и методом их использования, что также согласуются с мировым опытом и необходимо для обеспечения взаимопонимания между партнёрами в сфере техники и технологий, как и в конечном счёте в торгово-экономических связях. Фонд стандартов служащий обязательным для информационной организации работ не только по Стандартизации но и по сертификации метрологии и управлению качеством приобрёл и межгосударственное значение для СНГ. Это содействует развитию стандартизации в странах содружества и укрепления экономических связей между ними.

Стандартизация - деятельность, направленная на разработку и установление требования, норм, правил, характеристик обязательных для выполнения, а также и рекомендуемых, обеспечивающих право потребителя на приобретение товаров надлежащего качества за приемлемую цену, а также право на безопасность и комфортность труда. Цель стандартизации - достижение оптимальной степени упорядоченности в той или иной области, посредством широкого и многократного использования установленных положений, требований, норм для решения реально существующих планируемых и (или) потенциальных задач. Их соответствие по стандартизации должны быть повышением степени соответствия продуктов (услуги) или процессах, их соответствия по функциональному назначению устранения технических барьеров в международном товарообмене, содействие техническому прогрессу и сотрудничестве в различных научных целях. Цели стандартизации можно разделить на общие и более узкие, касающиеся обеспечению соответствий конкретизаций общих целей для российской стандартизации связано с выполнением технических требований, стандартов которые являются обязательными.

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ 15**

1. **Процесс вхождения нового работника в организацию и его адаптация.**

Каждому человеку на протяжении всей жизни приходится адаптироваться в новой для него среде в связи со сменой места жительства, работы.

Можно классифицировать основные виды адаптации индивида в новой организации следующим образом:

1) по наличию опыта трудоустройства: первичная адаптация, приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности, и вторичная адаптация, приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности;

2) по содержанию адаптации: психофизиологическая адаптация, приспособление к новым нагрузкам, условиям труда, социально;психологическая адаптация, врабатываемость в новый социум, нормы поведения и взаимоотношений в ином коллективе, профессиональная адаптация, постепенная доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т. п.), организационная адаптация, усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре;

3) по характеру адаптации: активная адаптация — индивид сам стремится воздействовать на внешнее окружение, чтобы изменить его, и пассивная адаптация — индивид не стремится к такому воздействию и изменению;

4) по результатам адаптации: прогрессивные результаты адаптации — после завершения периода ознакомления с организацией наступает повышение производительности труда, уровня дисциплины и эффективные социальные коммуникации, и регрессивные результаты адаптации — в случае пассивной адаптации к среде с отрицательным содержанием.

Управление трудовой адаптацией предполагает формирование трех элементов: структурное закрепление функции управления адаптацией, разработку технологии закрепления процесса управления адаптацией, информационное закрепление этого процесса.

На практике же довольно редко в компаниях уделяется внимание адаптационным процессам, «акклиматизации» новых сотрудников. Мерами, способствующими сокращению периода адаптации, являются хорошо поставленные профориентация и профотбор кадров, позволяющие выявить тех работников, вероятность успешной адаптации которых к факторам данной производственной среды наиболее высока.

1. **Информационное обеспечение менеджмента.**

Информация — одна из сложнейших, еще полностью не рас­крытых, даже таинственных областей современной науки. Это видно хотя бы из нечеткости самих определений понятия информации; совокупность сведений, данных, знаний. Или из философии — нарушение монотонности. В кибернетике количество информации тесно связывается с энтропией, с одним из основных понятий классической физики, т.е. со способностью энергии к пре­вращениям. Н. Винер пишет: "Количество информации в системе есть мера организованности системы, точно так же энтропия системы есть мера дезорганизованности системы, одно равно другому, взятому с обратным знаком". С точки зрения методологии управления прогрессирующая энтропия, т.е. постоянно увеличивающаяся хаотическая беспорядочность связей между элементами, характерна для закрытых, изолированных от окружающей среды систем, и информация есть отрицание энтропии.

Каждое определение информации раскрывает определенное свойство этого сложного и многозначного понятия: информация — коммуникация и связь, в процессе которой устраняется неопределенность (Шеннон), информация — передача разнообразия (Эшби), информация — мера сложности структур (Моль), информация — вероятность выбора (Яглом) и т.д. Предпринимаются исследования закономерностей информационных процессов и технологий и закладываются теоретические основы новой отрасли знаний — информациологии, где один из авторов заявляет: "Мир — информационен, Вселенная — информационна; первичное — информация, вторичное — материя".

Дальнейшее углубление в теорию информации заведет нас в дремучие дебри законов термодинамики, к знаменитым "демонам Максвелла" и даже к неизбежности тепловой смерти Вселенной.

В теории управления принято такое определение информации: совокупность сведений об изменениях, совершающихся в системе и окружающей ее среде, которая уменьшает степень неопределенности наших знаний о конкретном объекте, это обмен сведе­ниями (данными) между людьми, человеком и автоматом, автома­том и автоматом. И этого определения вполне достаточно для изучения проблем управления.

**3. Классификация управленческих решений. Сущность и функции**

**управленческих решений.**

Управленческое решение – это продукт управленческого труда, а его принятие – процесс, ведущий к появлению этого продукта. Принятие решения – это сознательный выбор из имеющихся вариантов направления действий, позволяющий достичь существующую цель. Решение – это форма, в которой осуществляется управляющее воздействие субъекта управления на объект управления. Поэтому качество управленческих решений является критерием эффективности менеджера. Решение должно отвечать ряду требований.

Главные среди них – обоснованность, четкость формулировок, реальная осуществимость, своевременность, экономичность, эффективность (степень достижения поставленной цели в сопоставлении с расходом ресурсов). Как правило, решения должны приниматься там, где возникает проблемная ситуация; для этого менеджеров соответствующего уровня необходимо наделить надлежащими полномочиями, возложив на них в то же время ответственность за состояние дел на управляемом объекте. Очень важным условием положительного воздействия решения на работу организации является его согласованность с теми решениями, что принимались ранее (как по вертикали, так и по горизонтали управления (здесь, конечно, не имеется в виду тот случай, когда ставится задача кардинального изменения всей политики развития). Программируемые решения – это решения повторяющихся и четко определенных проблем. Как правило, это стандартные задачи, неоднократно возникающие в организации, по поводу которых имеется достаточно надежная и достоверная информация, а также готовые, разработанные и успешно применявшиеся ранее правила и процедуры.

Непрограммируемые решения связаны с новыми, сложными, не встречавшимися ранее, нетрадиционными, непредвиденными проблемами, не поддающимися точной количественной оценке. Как правило, их сложно определить и структурировать, они характеризуются неясной формулировкой цели, неточностью и неопределенностью информации, отсутствием четких правил и процедур решения. Интуитивные решения – это выбор, сделанный только на основе ощущения его правильности. Принимающий решение не взвешивает «за» и «против» по каждой альтернативе, он не оценивает ситуацию, а опирается на озарение, чувство. Решения, основанные на суждениях – это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Рациональные решения не зависят от прошлого опыта. Процесс их принятия предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации.

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ 16**

1. **Роль научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) в развитии предприятия.**

Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) – это комплекс работ по поиску или разработке технологических и организационно-экономи­ческих способов и методов практического достижения нормативов конкурентоспособности (качества, ресурсоемким других показателей) объекта, установленных на стадии маркетинговых исследований.

Основным инструментом достижения целей НИОКР является внедрение результатов научно-технического прогресса (НТП). Важнейшими направлениями НТП являются:

1) компьютеризация производства и управления на

всех уровнях и во всех областях на основе мощных и

миниатюрных компьютеров;

совершенствование технологий;

расширение применения биотехнологии;

4) создание материалов с заранее заданными свойствами, композиционных и синтетических материалов;

развитие искусственного интеллекта;

развитие теории и практики менеджмента.

Совершенствование технологических процессов осуществляется на основе применения лазерной технологии, плазменной технологии, вакуумной технологии, импульсной технологии, обработки взрывом, электрофизических и электрохимических методов обработки, безотходной технологии.

По содержанию деятельности научно-технических организаций в течение ряда лет в нашей стране выделялось 5 типов организаций:

институты – организации, специализированные на фундаментальных исследованиях и ответственные за развитие в определенной области науки;

научно-исследовательские институты – отраслевые организации, специализированные на прикладных исследованиях ответственные за научно-технический уровень в определённой отрасли производства или научно-техническом направлении;

проектные, конструкторские, технологические организации, институты технико-экономических исследований в какой-либо отрасли;

монтажно-наладочные (пуско-наладочные) управления, организационно-технические центры НОТ, специализированные на освоении разработок;

институты научно-технической информации и другие организации, занятые распространением нововведений.

Эти организации можно классифицировать также по подчиненности, масштабам деятельности (межотраслевые, отраслевые, региональные), широте профиля (специализированные на одной стадии жизненного цикла, комплексные).

1. **Критерии отбора нововведений.**

Основными критериями отбора нововведений являются: финансово-экономические, нормативные, ресурсные и стратегические.

К финансово-экономическим критериям относятся:

-стоимость проекта и источники финансирования;

-чистая текущая стоимость;

-рентабельность (отдача капиталовложений);

-внутренний коэффициент эффективности;

-период возврата капитальных вложений;

-эффект масштаба (экономия на условно-постоянных издержках).

К числу нормативных критериев относятся:

-правовые критерии;

-требования стандартов;

-экологические требования;

-патентоспособность.

Принципиальную возможность осуществления инновационного проекта определяют следующие ресурсы:

-научно-технические ресурсы (наличие необходимого научно-технического задела, специалистов соответствующей квалификации);

-производственные ресурсы (наличие мощностей для производства нового продукта);

-технологические альтернативы (анализ сравнительной эффективности конкурирующих технологий);

-финансовые ресурсы (собственные и заемные средства).

Для менеджера особую роль стали играть стратегические критерии:

-соответствие проекта корпоративной и инновационной стратегии организации;

-адекватность степени риска принятым в организации представлениям;

-приемлемость для организации сроков достижения целей;

-соответствие политическим и социальным условиям;

-перспективные возможности развития выбранного научно-технического направления.

1. **Основные этапы процесса принятия управленческих решений.**

На любом уровне менеджер должен справляться с целым потоком решений. Некоторые решения похожи на те, которые были приняты ранее, другие - совершенно новые, при этом столь важны, что требуют тщательного обдумывания. Решения иногда следует принимать самостоятельно, а в ряде случаев - взаимодействуя с другими людьми. При этом все решения должны удовлетворять соответствующим требованиям к их качеству.

Симон различает два вида решений: запланированные и спонтанные. В случае, когда возникшая проблема уже известна, имеется программа ее решения, «интеллектуальный файл». С такими проблемами можно справиться, несмотря на их количество. Для новой проблемы программы решения нет - она требует обдумывания. При этом полезно использовать рациональный подход, включающий три последовательных этапа:

1) обдумывание проблемы;

2) проект;

3) выбор.

Рассмотрим эти этапы более подробно.

Обдумывание. Включает четкий анализ проблемы. На этом этапе поищите похожие проблемы, убедитесь, что та проблема, которой вы собираетесь заняться, - действительно проблема, а не просто симптом чего-то более серьезного. Займитесь поиском информации, связанной с ее разрешением. Найдите точное определение критериев, которым должен удовлетворять ответ. Одни из этих критериев могут быть важными, другие - желаемыми, но несущественными.

Проект. Заключается в систематическом поиске возможных решений.

На этом этапе будьте готовы включить в список возможных ответов наряду с обычными и новаторские, необычные. Если вы - лидер команды, поощряйте подобные ответы и подумайте о способах, с помощью которых можно усовершенствовать вашу собственную способность и способность сотрудников вашей группы находить подобные ответы (например, «мозговой штурм»).

Выбор. Протестируйте ответы по выбранному ранее критерию. Выберите решение, которое при тестировании оказалось наилучшим. К тому моменту, когда вы достигнете последнего этапа, возможно, вы воспримете проблему под другим углом зрения и будете готовы начать все сначала. По мере следования по этому систематическому пути вы, возможно, измените свое мнение либо относительно проблемы, либо относительно критериев, которым решение этой проблемы может удовлетворить. Тогда необходимо пройти по кругу еще раз.

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ 17**

**1.Информационное обеспечение менеджмента.**

Информация — одна из сложнейших, еще полностью не рас­крытых, даже таинственных областей современной науки. Это видно хотя бы из нечеткости самих определений понятия информации; совокупность сведений, данных, знаний. Или из философии — нарушение монотонности. В кибернетике количество информации тесно связывается с энтропией, с одним из основных понятий классической физики, т.е. со способностью энергии к пре­вращениям. Н. Винер пишет: "Количество информации в системе есть мера организованности системы, точно так же энтропия системы есть мера дезорганизованности системы, одно равно другому, взятому с обратным знаком". С точки зрения методологии управления прогрессирующая энтропия, т.е. постоянно увеличивающаяся хаотическая беспорядочность связей между элементами, характерна для закрытых, изолированных от окружающей среды систем, и информация есть отрицание энтропии.

Каждое определение информации раскрывает определенное свойство этого сложного и многозначного понятия: информация — коммуникация и связь, в процессе которой устраняется неопределенность (Шеннон), информация — передача разнообразия (Эшби), информация — мера сложности структур (Моль), информация — вероятность выбора (Яглом) и т.д. Предпринимаются исследования закономерностей информационных процессов и технологий и закладываются теоретические основы новой отрасли знаний — информациологии, где один из авторов заявляет: "Мир — информационен, Вселенная — информационна; первичное — информация, вторичное — материя".

Дальнейшее углубление в теорию информации заведет нас в дремучие дебри законов термодинамики, к знаменитым "демонам Максвелла" и даже к неизбежности тепловой смерти Вселенной.

В теории управления принято такое определение информации: совокупность сведений об изменениях, совершающихся в системе и окружающей ее среде, которая уменьшает степень неопределенности наших знаний о конкретном объекте, это обмен сведениями (данными) между людьми, человеком и автоматом, автома­том и автоматом. И этого определения вполне достаточно для изучения проблем управления.

**2.Анализ альтернатив и выбор стратегии.**

Процесс выбора стратегии состоит из этапов разработки, доводки и анализа (оценки). На первом этапе создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Здесь важно разработать возможно большее число альтернативных стратегий. На втором — стратегии дорабатываются до уровня адекватности целям развития организации во всем их многообразии и формируется общая стратегия. На третьем — анализируются альтернативы в рамках общей выбранной общей стратегии фирмы и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей. На этом этапе происходит наполнение общей стратегии конкретным содержанием.

Современная концепция стратегического планирования предусматривает при разработке стратегии организации использование эффективного методического приема — стратегической сегментации и выделения стратегических зон хозяйствования (СЗХ). Объектом такого анализа является СЗХ — отдельный сегмент внешнего окружения, на который организация имеет или желает получить выход. Первоначально формируется набор СЗХ, затем осуществляется отбор достаточно узкого круга СЗХ, иначе решения по ним потеряют полноту и осуществимость. Такой анализ позволяет оценить перспективы, которые открываются в данной зоне любому конкуренту с точки зрения развития, нормы прибыли, стабильности и технологии, а это позволяет решить, как организация собирается конкурировать в данной зоне с другими фирмами. После выбора СЗХ организация должна разработать соответствующую номенклатуру продукции, с которой собирается выйти на рынок в данной области.

Выбор стратегии — центральный момент стратегического планирования. Часто организация выбирает стратегию из нескольких возможных вариантов. Так, если организация хочет увеличить свою долю на рынке, она может достигнуть своей цели несколькими путями:

* Понизить цены на продукцию.
* Продавать товар через большее число магазинов.
* Представить на рынок новую модель.
* Через рекламу представить более привлекательный образ товара и т.д.

**3.Целевая ориентация управленческих решений.**

Особенности целевой ориентации управленческих решений при их разработке следующие:

- одну цель решения имеют только очень простые задачи, и если целей решения задачи несколько, то между ними возможны и противоречия;

- от точности, корректности при формулировке цели зависит выбор методов решения задач, и, чем корректнее сформулирована цель, тем увереннее будет решена проблема;

- если необходимо оставить несколько целей, то определяется главная, приоритетная цель, а по остальным формулируются ограничения;

- если обнаружатся противоположные цели у разных подразделений, к «общему знаменателю» их надо приводить, исходя из приоритетных целей.

Цели и решения связаны между собой, имеют сходные и отличительные признаки:

1) признаки сходства: направленность на позитивные изменения объекта управления; ориентация на миссию организации; постановка и принятие на всех уровнях управления; ресурсное обеспечение; временные пределы реализации; присутствие фактора риска; ответственность за выбор целей и решений;

2) признаки различий: многовариантность решений и однозначность целей; эффективность в целях – ожидаемая, в решениях – реальная; возможность корректировки решений ниже, чем целей; финансирование целей ориентировочное, решений – реальное; выбор целей - творчество лица, принимающего решение, выбор решения возможен на компьютере;

3) признаки взаимосвязи: цель - начальный этап выработки решения; цель - основа контроля за исполнением решения; цель без решения бесплодна; решение есть механизм реализации цели; цель определяет выбор решения.

Простая цель имеет один тип решения, цель средней степени сложности - два или три варианта, сложные цели могут быть описаны многовариантными решениями. Целевые типологии - это совокупность и определенная последовательность процедур и операций, основанная на приоритете целей над ситуациями, они ориентируют решение на достижение цели, а не на устранение возмущающих воздействий. Как процесс цель отражает принятую организацией стратегию развития. Как явление цель определяет конечный результат.

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ 18**

**1.Конструктивные и деструктивные конфликты, управление конфликтами.**

Управление конфликтом – это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации)причин конфликта или по коррекции поведения участников конфликта, изменению их целей.

Менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать. Первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. Менеджеру следует выяснить: это простой спор о ресурсах, недоразумение по какой-то проблеме, разные подходы к системе ценностей людей или это конфликт, возникший вследствие взаимной нетерпимости, психологической несовместимости. После определения причин возникновения конфликта он должен минимизировать количество его участников, т. к. чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше усилий потребуется для его разрешения.

Цивилизованный конфликт требует сохранения силового взаимодействия в рамках кооперации и соревнования. Борьба означает переход конфликта в нецивилизованные рамки. Отсюда следует разделение конфликтов на конструктивные и деструктивные. Существует некоторая норма, в рамках которой конфликт имеет конструктивное содержание. Выход за эти рамки приводит к патологическому перерождению конструктивного конфликта в деструктивный.

Существуют пять простых и четыре сложных формы патологической конфликтности.

Простые патологические формы конфликтности:

* бойкот;
* саботаж;
* травля (преследование);
* словесная и физическая агрессия.

Сложные:

* протест;
* бунт;
* революция;
* война.

**2.Основы организационного поведения.**

Организационное поведение представляет собой комплексную дисциплину, которая описывает и изучает различные элементы, влияющие на поведение людей в организации. Если менеджмент отвечает на вопрос, что нужно сделать для достижения конкретных целей, то организационное поведение призвано определить, почему так произошло. У менеджмента: что повлияло на поведение работника, как можно в последующем изменить это поведение, если оно нежелательно, как повторить его, если оно желательно для целей организации. Таким образом, менеджмент предоставляет организационному поведению материал для анализа, теорию. А организационное поведение стремится классифицировать и структурировать полученную информацию таким образом, чтобы менеджерам было удобно применять ее на практике. Конечной целью организационного поведения является совершенствование функциональности предприятия, а также навыков и опыта ее работников.

Организационное поведение делит поведение людей на три основных уровня:

1) поведение личности. Предполагает изучение закономерностей поведения отдельного работника организации. Изучение поведения личности очень важно при формировании групп;

2) поведение группы. На данном уровне рассматриваются такие закономерности группового поведения, как групповое мышление, стадии формирования и развития групп, работа людей в командах и др; 3) поведение организации. Рассматривается организационная культура, философия организации и другие элементы, которые отличают поведение всех работников организации от высшего руководства до исполнителей от поведения работников и руководства других предприятий.

Тенденции организационного поведения:

1) доверие и взаимопомощь между руководителем и подчиненным. Авторитарный стиль управления уходит в прошлое. Отношения построены на взаимной выгоде и компромиссах;

2) возрастающая роль кооперации при осуществлении задач;

3) баланс между личной жизнью каждого сотрудника и его работой.

Теперь руководитель должен учитывать психологическое состояние работника, интересоваться его семейной жизнью во избежании ситуаций, когда человек находится в стрессе из-за проблем в личной жизни и не может адекватно выполнять предписанные ему обязанности.

**3.Условия и факторы качества управленческих решений.**

Под качеством управленческого решения понимают совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретных потребителей и обеспечивающих реальность его реализации.

К основным параметрам качества управленческих решений относят:

- показатель энтропии, т.е. количественной неопределенности проблемы. Если проблема формулируется только качественно, без количественных показателей, то показатель энтропии приближается к нулю. Если все показатели проблемы выражены количественно, показатель энтропии приближается к единице;

- степень риска вложения инвестиций;

- вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;

- степень адекватности теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была разработана, или степень точности прогноза.

К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения относятся:

- использование научных подходов менеджмента при разработке управленческого решения;

- учет воздействия экономических законов на эффективность управленческих решений;

- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования управленческих решений;

- структурирование проблемы и построение дерева целей;

- обеспечение многовариантности решений;

- обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений;

- правовая обоснованность принимаемых управленческих решений;

- создание и обеспечение работы системы ответственности и мотивации качественного управленческого решения;

- наличие или создание механизма реализации управленческого решения.

Качество управленческого решения зависит от ряда факторов:

- качества исходной информации, определяемого ее достоверностью, достаточностью, защищенностью от помех и ошибок, формой представления;

- оптимального или рационального характера принимаемого решения;

- своевременности принимаемых решений, определяемой скоростью их разработки, принятия, передачи и организации исполнения.

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ 19**

**1.Назначение и структура бизнес-плана.**

Основное назначение бизнес-плана:

- проработать решения по развитию каждого вида деятельности;

- составить план и график работ, действий;

- информировать заинтересованных внешних лиц (наблюдательный совет, банки, поставщиков и т. д.);

- усилить внутреннюю коммуникацию, получить поддержку, обеспечить мотивацию на выполнение.

При подготовке плана предприниматель должен конкретно указать, что он хочет получить от заимодавца или инвестора, и ясно показать, что он готов отдать.

Наряду с внутрифирменными функциями бизнес-планирование имеет большое значение при определении стратегии планирования на макроуровне. Совокупность долгосрочных бизнес-планов предприятий может составлять информационную базу, которая является основой для разработки национальной политики планирования в рамках государственного регулирования экономики.

Важное значение имеет структура бизнес-плана, который представляет собой достаточно сложный документ. Разделы бизнес-плана должны охватывать все аспекты деятельности предприятия. Хотя внешне бизнес-планы могут отличаться друг от друга, состав их разделов, по существу, остается практически неизменным, хотя по форме может видоизменяться в зависимости от типа решаемой задачи.

Основные информационные разделы бизнес-плана:

1. Концепция, обзор, резюме.

2. Описание базового предприятия.

3. Описание продукта.

4. Анализ рынка, маркетинг и продажи.

5. План производства.

6. Организационный план.

7. Окружение и нормативная информация.

8. Финансовый план.

9. Риски проекта и их минимизации.

10. Календарный план реализации проекта.

Оформление бизнес-плана начинается с подготовки титульного листа, который должен обеспечить информацию о том, где, когда и кем составлен данный документ. Здесь же указывается название проекта, которое должно четко и кратко формулировать идею, заложенную в бизнес-плане.

После титульного листа должно находиться оглавление, отражающее структуру бизнес-плана. Это номенклатура разделов или параграфов. В любом случае оглавление должно быть четко оцифровано, обязательно арабскими цифрами.

**2.Повышение квалификации персонала.**

Успешное развитие компании возможно только в том случае, если люди обладают знаниями, умениями, желанием высокопроизводительно трудиться. Так как обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, то оно должно играть объединяющую роль в достижении организацией основных целей. И если компания решила, что персонал нужно обучать - это признак благополучно развивающейся организации, готовой вкладывать деньги в свое будущее.

Развитие или обучение персонала в организации, на наш взгляд, может иметь три приоритетных области применения: при поступлении нового сотрудника на работу, при назначении уже работающего сотрудника на новую должность, по результатам аттестации персонала, выявившей недостаточную квалификацию сотрудника. В связи с тем, что практически каждая организация действует в быстро меняющейся среде, образование и обучение должны быть непрерывными. Работая в организации, сотрудник постоянно должен совершенствовать свое образование, осваивая теоретическую часть профессии и приобретая практические навыки.

Цели обучения персонала с позиции работника и работодателя различны.

Работодатель, способствуя обучению персонала, решает задачи организации и обеспечивает формирование управленческого персонала, его адаптацию в организации, внедрение нововведений и овладение знаниями, необходимыми для понимания и решения различных задач, возникающих в процессе производства. Что касается работника, то он поддерживает на должном уровне и повышает свою квалификацию, приобретает профессиональные знания, не связанные со сферой его непосредственной профессиональной деятельности, развивает способности в области планирования и организации производства.

Целесообразно использовать несколько показателей эффективности обучения работников: удовлетворенность учащихся, степень усвоения учебного материала, решение задач организации, явившихся причиной организации процесса обучения работников. Для определения результатов обучения можно использовать такие методы, как опросы, экзамены и тесты, аттестацию сотрудников, анализ динамики общих показателей деятельности организации.

**3.Оценка средневзвешенной стоимости капитала.**

Для финансового управления важно знать, как эффективно используется капитал. Эту задачу помогает решить оценка средневзвешенной стоимости капитала.

Показатель, отражающий относительный уровень общей суммы расходов на поддержание оптимальной структуры источников, характеризует стоимость капитала, название средневзвешенной стоимости капитала (Weighted Average Cost Cpital, WACC). Она отражает сложившийся на предприятии минимум возврата на вложенный в его деятельность капитал, его рентабельность и рассчитывается по формуле средней арифметической взвешенной

WACC = Уnj = 1kjdj,

где kj – стоимость j-го источника средства;

Dj – удельный вес j-го источника в общей их сумме.

Экономический смысл WACC заключается главным образом в определении стоимости вновь привлекаемой денежной единицы. Основное предназначение WACC состоит в том, чтобы использовать полученное значение в качестве коэффициента дисконтирования при составлении бюджета капиталовложений. WACC – относительно стабильная величина. Она характеризует сложившуюся структуру капитала. В данном случае оптимальность необходимо понимать несколько условно, так как она нередко носит вынужденный характер, поскольку владельцы и руководство компании, возможно, желали бы изменить структуру источников, но это не представляется возможным в силу ряда объективных и субъективных обстоятельств. Однако если уже сложившаяся структура считается удовлетворительной, то тогда именно она должна поддерживаться при вовлечении новых источников средств для финансирования деятельности предприятия.

Оценка WACC необходима для решения многих задач финансового менеджмента. Она помогает привлечению стоимости капитала, выбору вариантов финансирования проектов, необходимых для реализации финансовой стратегии.

Существует два подхода в выборе весов. В первом случае веса берутся исходя из рыночных оценок составляющих капитала, во втором – исходя из балансовых оценок. И тот и другой подход достаточно часто используются в финансовом менеджменте. Критерием выбора подхода служит доступность необходимой для его использования информации.

Точность расчета WACC особенно важна в финансовом менеджменте.

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ 20**

1. **Сущность инновации. Инновационный потенциал организации.**

Инновационный потенциал организации – совокупность характеристик предприятия, определяющих способность компании к осуществлению деятельности по созданию и практическому использованию нововведений. К элементам инновационного потенциала фирмы относятся: 1) материально-технические ресурсы; 2) финансовые ресурсы; 3) организационные ресурсы; 4) кадровые ресурсы; 5) социально-психологические факторы. Для проведения инновационных процессов компания должна располагать: свободными денежными средствами, достаточными для финансирования разработок; соответствующей материально-технической базой для создания и массового производства нового продукта; сотрудниками, способными генерировать неординарные решения. Интеллектуальные ресурсы компании обеспечивают возможность выработки оригинальных идей, лежащих в основе любого инновационного процесса. Уровень интеллектуального потенциала организации определяет емкость «портфеля инновационных идей». Понятие «инновационный потенциал» взаимосвязано с понятием «инновационная активность». Под инновационной активностью подразумевают интенсивность проведения инновационных преобразований на предприятии. Инновационная активность фирмы зависит не только от обеспеченности ресурсами. Во многом ее определяет организационная культура, включающая принципы и обязательства, на основании которых разрабатывается и реализуется стратегия развития компании. Организационная культура отражает особенности системы менеджмента на предприятии, которая должна быть приспособлена для осуществления инновационной деятельности. Главным фактором, отражающим инновационную активность фирмы и влияющим на интенсивность инновационных процессов на предприятии, является восприимчивость руководства к инновациям. Инновационность руководства означает готовность к реализации изменений в хозяйственном механизме предприятия, склонность к риску. В связи с неопределенностью, всегда сопутствующей внедрению нововведений, руководитель должен быть готов понести убытки и уметь их минимизировать.

Восприимчивость организации к нововведениям зависит от масштабов компании. Она падает по мере увеличения предприятия, усложнения организационной структуры управления и рутинизации деятельности.

1. **Организация подготовки производства новой продукции.**

ТПП – совокупность взаимосвязанных процессов, обеспечивающих технологическую готовность предприятия к выпуску изделий заданного уровня качества при установленных сроках, объеме выпуска продукции.

Главная задача: проектирование рациональных и прогрессивных способов изготовления изделий для их выпуска в кратчайшие сроки и минимальными затратами.

Основное содержание:

* выбор заготовок, подбор типовых технологических процессов;
* проектирование последовательности и содержания технологических операций;
* выбор средств механизации и автоматизации технологических процессов;
* проектирование и изготовление новых средств технологического оснащения производства;
* проектирование планировки производственных участков;
* оформление рабочей документации на технологические процессы;
* внедрение технологических процессов.

Важной задачей технологической подготовки является правильный выбор варианта технологического процесса, главным критерием которого – минимальная технологическая себестоимость, т.е. сумма издержек, непосредственно связанных с технологическим процессо.

В функции отдела планирования ТПП входят:

* составление перспективных планов подготовки производства новых изделий;
* разработка генеральных планов-графиков подготовки производства по каждому объекту;
* обобщение мероприятий по предприятию, необходимых для выполнения в срок графиков подготовки производства;
* планирование работ по подготовке текущего производства, связанных с внесением изменений в конструкцию и технологию действующего производства.

**3. Финансовые отчеты (балансовый отчет, отчет о прибылях и убытках,**

**кассовый план, другие стандартизированные отчеты).**

Финансовая (бухгалтерская) отчетность –&#8194;это единая система данных об имущественном и финансовом состоянии организации и о результатах его хозяйственной деятельности, которая составляется на основе данных бухгалтерского учета по установленным формам. Бухгалтерская отчетность служит связующим звеном между организацией и другими субъектами рынка.

Финансовая (бухгалтерская) отчетность включает в себя:

– бухгалтерский баланс;

– отчет о прибылях и убытках;

– приложения (отчет о движениях денежных средств, отчет об изменениях капитала);

– пояснительную записку;

– аудиторское заключение (в случае необходимости).

Основные требования к бухгалтерской отчетности:

– достоверное и полное представление о финансовом положении организации и ее финансовых результатах;

– нейтральность при формировании бухгалтерской отчетности: она должна составляться в интересах не отдельных групп, а всех заинтересованных пользователей –&#8194;инвесторов, работников, заимодавцев, поставщиков и подрядчиков, покупателей и заказчиков, органов власти и т. д.;

– последовательность в отчетности, состоящая в том, что ее содержание и формы последовательны от одного отчетного периода к другому;

– сопоставимость показателей.

В соответствии с задачами анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности делится на внутренний и внешний.

Внутренний анализ проводится службами предприятия, и его результаты используются для планирования финансового состояния предприятия, обеспечения финансовой устойчивости и платежеспособности. Его цель – установить планомерное поступление денежных средств и разместить собственные и заемные средства таким образом, чтобы обеспечить эффективное функционирование предприятия, получение максимума прибыли и исключение банкротства.

Внешний анализ осуществляется инвесторами, поставщиками материальных и финансовых ресурсов, контролирующими органами на основе публикуемой отчетности. Его цель – установить возможность выгодного вложения средств, чтобы обеспечить максимум прибыли и минимизировать коммерческие и финансовые риски.