ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

1. Основные этапы процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Стандартная информационная модель — это набор пра­вил для моделирования ситуаций, проблем и решений. Для полного раскрытия содержания и определения класса ситуаций возникает необходимость их моделирования. Разработка моделей возникновения и развития управлен­ческих ситуаций позволяет заранее оценивать их возмож­ные параметры и выбирать пути разрешения ситуаций.

Для адекватного отображения функционирования организации необходимо сформировать набор иерархи­чески связанных моделей.

Три стратегии моделирования:

 стратегия «снизу вверх» — моделирование процессов возникновения ситуаций, начиная с нижнего уровня;

 стратегия «сверху вниз» — формирование моделей ситуаций высшего уровня, а затем их разукрупнение и детализация;

 комбинированная стратегия — создание моделей как сверху, так и снизу. Она требует особого внимания к понятийному единству и совместимости моделей всех уровней иерархии.

Понятие процесса принятия решения. Принятие решения — это про­цесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласо­вания наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели. Следовательно, процесс принятия решения — это процесс выбора лицом, принимающим решение, наиболее эффективного варианта из множества альтернатив.

Данный процесс — это деятельность, осуществляемая по опреде­ленной технологии с использованием различных методов и техниче­ских средств, направленная на разрешение определенной управленче­ской ситуации путем формирования, а затем реализации воздействия на объект управления. В организационном аспекте данный процесс представляет собой совокупность закономерно следующих друг за дру­гом в определен ной временной и логической последовательности эта­пов, между которыми существуют сложные прямые и обратные связи. Каждому этапу соответствуют конкретные трудовые действия, направ­ленные на выработку и реализацию решения. Эту повторяющуюся сис­тему действий принято называть технологией процесса выработки и реализации 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, иногда — взаимодействуя с другими людьми.

Стадии процесса принятия решений. Типовые процессы принятия ре­шений, реализуемые в самых различных областях деятельности, имеют много общего, поэтому необходима некоторая универсальная «типо­вая» схема процесса принятия решения, устанавливающая наиболее це­лесообразный набор и последовательность действий. Данную схему сле­дует рассматривать не как жесткий алгоритм выработки и принятия управленческого решения, а как логическую и наиболее приемлемую схему действий менеджера в часто встречающихся проблемных ситуа­циях.

Типовой процесс принятия решений включает:

- предварительное формулирование проблемы;

- определение целей решения и выбор соответствующих критери­ев оптимальности;

- выявление и установление ограничений;

- составление списка альтернатив и их предварительный анализ с целью исключения явно неэффективных;

- сбор управленческой информации и прогнозирование измене­ний параметров решения в будущем;

- точное формулирование поставленной задачи;

- анализ и выбор метода решения задачи и разработку алгоритма решения;

- разработку модели решения, позволяющую оценивать эффектив­ность каждой альтернативы;

- оценку альтернатив и выбор наиболее эффективных;

- принятие решения;

- доведение решения до исполнителей;

- выполнение решения и оценку результата.

2. Понятие и сущность бизнес-планирования.

Современная экономическая ситуация, связанная с активным развитием рыночных отношений, диктует предприятиям новый подход к внутрифирменному планированию. Они вынуждены искать такие формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений.

Оптимальным вариантом достижения таких решений является новая прогрессивная форма плана – бизнес-план.

Успех в мире бизнеса решающим образом зависит от трех элементов:

1. Понимания общего состояния дел на данный момент;

2. Представления того уровня, который вы собираетесь достичь;

3. Планирования процесса перехода из одного состояния в другое.

Бизнес-план позволяет решить эти проблемы. Он включает разработку цели и задач, которые ставятся перед предприятием на ближайшую и дальнейшую перспективу, оценку текущего состояния экономики, сильных и слабых сторон производства, анализ рынка и информацию о клиентах. В нем дается оценка ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей в условиях конкуренции.

Бизнес-план поможет предупредить и достойно встретить многие неизбежные проблемы в развитии бизнеса. Конечно, он не может исключить всех ошибок, он дает возможность продумать свои действия. Он является инструментом, с помощью которого возможен контроль и управление производством. Бизнес-план позволяет управлять по предварительному плану, а не просто реагировать на события.

Бизнес-план позволяет показать выгодность предполагаемого проекта и привлечь возможных контрагентов, потенциальных финансовых партнеров. Он может убедить инвесторов в том, что вы нашли привлекательные возможности развития производства, позволяющие успешно осуществлять намеченное, и предприятие имеет эффективную, реалистичную и последовательную программу осуществления целей и задач проекта. Инвестор вложит свои средства лишь в тот проект, который с достаточной вероятностью гарантирует ему получение максимальной прибыли.

Бизнес-план, описывая все основные аспекты будущего предприятия, анализируя проблемы, с которыми оно может столкнуться, и, определяя способы решения этих проблем, должен ответить на вопрос: «Стоит ли вообще вкладывать средства в этот проект и принесет ли он доход, который окупит все затраты?»

Итак, бизнес-план – это:

- краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса;

- рабочий инструмент предпринимателя для организации своей работы, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения;

- развернутая программа (рационально организованных мер, действий) осуществления бизнес-проекта, предусматривающая оценку расходов и доходов;

- документ, характеризующий основные стороны деятельности и развития предприятия и определяющий степень его жизнеспособности и будущей устойчивости;

- результат исследования и обоснования конкретного направления деятельности фирмы на определенном рынке в виде системы количественных и качественных показателей развития;

- система доказательств, убеждающая инвестора в выгодности проекта;

- прогноз, оценка и мера предупреждения рисков предпринимательской деятельности;

- развитие перспективного (стратегического) взгляда на организацию и ее рабочую среду, путем получения ценного опыта планирования.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 2

1. Содержание теории Ф. Тейлора и А. Файоля.

Школа научного управлении Ф. Тейлора.

Основателем школы научного управления является Фредерик Тейлор. Изначально Тейлор называл свою систему «управлением посредством заданий». Понятие «научное управление» впервые в 1910 году применил Луис Брандвйс.

Фредерик Тейлор полагал, что управление как особая функция состоит из принципов, которые могут применяться к видам социальной деятельности.

Основные принципы Фредерика Тейлора:

1. Научное изучение каждого отдельного вида трудовой деятельности.

2. Отбор, тренировка и обучение рабочих и менеджеров на основе научных критериев.

3. Равномерное и справедливое распределение обязанностей.

4. Взаимодействие администрации с рабочими. Тейлор считал, что в обязанности руководителя входит отбор людей, способных удовлетворить рабочие требования, а затем подготовить и обучить этих людей для работы в конкретном направлении.

Он разработал систему дифференциальной оплаты, согласно которой рабочие получали заработную плату в соответствии с их выработкой. Система дифференцированных сдельных ставок должна стимулировать большую производительность рабочих, так как от этого повышается сдельная ставка заработной платы.

Основная идея Тейлора состояла в том, что управление должно стать системой, базирующейся на определенных научных принципах, должно осуществляться специально разработанными методами и мероприятиями.

Административная (классическая) школа Анри Файоля.

Основателем административной школы управления является Анри Файоль (1826–1926).

Представители административной школы рассмотрели управление как универсальный процесс, состоящий из таких функций управления, как планирование, организация, мотивация, контроль и координация, предложили систематизированную теорию управления всей организацией (с помощью деления организации на подразделения, выполняющие основные функции – финансы, производство, маркетинг). Основная задача административной школы – создание универсальных принципов управления, соблюдая которые организация будет успешно функционировать.

Принципы управления, сформулированные Анри Файолем: единоначалие (обеспечивает единство точки зрения, единство действия и единство распорядительства), разделение труда (специализация), дисциплина, единство руководства (виды деятельности, преследующие одну и ту же цель, должны иметь одного руководителя и руководствоваться общим планом), справедливость, власть и ответственность, вознаграждение, инициатива (обдумывание и выполнение плана), порядок, централизация, корпоративный дух и т. п.

2. Структура и функции бизнес-плана.

Структура бизнес-плана:

1) титульный лист;

2) аннотация;

3) меморандум о конфиденциальности;

4) оглавление;

Затем его основные разделы.

1) резюме;

2) история бизнеса организации (описание отрасли);

3) характеристика объекта бизнеса организации;

4) анализ бизнес-среды организации;

5) план маркетинга;

6) производственный план;

7) организационный план;

8) финансовый план;

9) оценка и страхование риска;

10) приложения.

В современной практике бизнес-план выполняет пять функций.

Первая из них связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.

Вторая функция – планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы.

Третья функция позволяет привлекать денежные средства – ссуды, кредиты. Главная причина заключается не столько в проблеме высоких процентных ставок, сколько в возросшей невозвратности кредитов. В этой ситуации банки предпринимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств.

Четвертая функция позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию.

Пятая функция путем вовлечения всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана позволяет улучшить их информированность о предстоящих действиях, скоординировать усилия, создать мотивацию достижения целей.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 3

1. Общая схема процесса стратегического управления. Краткая характеристика этапов данного процесса.

Стратегическое управление предприятием включает пять основных компонентов, образующих следующую цепь перспективно-целевых решений. 1. Видение – это образ возможного и желаемого будущего состояния предприятия. 2. Сфера бизнеса – вид деятельности, связанный с конкретной хозяйственной единицей, программой и т. д. 3. Миссия, или общественно значимая роль, предприятия представляет собой качественно выраженную совокупность основных целей бизнеса. 4. Стратегия – интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности. 5. Программы и планы – это система мер по реализации принятой предприятием стратегии, призванная решать задачи распределения ресурсов, полномочий и ответственности среди подразделений (сотрудников), участвующих в реализации стратегии; разработки оперативных планов и программ.

Основные этапы стратегического управления:

1) анализ среды; 2) определение миссии и целей организации; 3) формирование и выбор стратегии; 4) реализация стратегии; 5) оценка и контроль выполнения стратегии. 1. Анализ среды является исходным процессом в стратегическом управлении, так как он создает базу для определения миссии и целей организации, выработки стратегии ее развития. Внутренняя среда организации анализируется по следующим направлениям: маркетинг, финансы и учет, производство, персонал, организация управления. При анализе внешнего окружения исследуются экономические, политические, социальные, международные факторы, а также факторы конкуренции. При этом внешнее окружение делят на два компонента: непосредственное окружение (среда прямого воздействия) и макроокружение (среда косвенного воздействия). Целью стратегического анализа служит выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации (это так называемый SH/OT-анализ). 2. Процесс определения миссии и целей состоит из трех подпроцессов: формулирование миссии организации, которая в конкретной форме выражает смысл ее существования; определение долгосрочных целей; определение среднесрочных целей. 3. Формулирование и выбор стратегии предполагают формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. 4. Реализация стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит предприятие к достижению поставленных целей. Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. 5. Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

2. Содержание разделов основной части бизнес-плана.

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.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 4

1. Понятие и классификация методов управления.

Методом управления называется совокупность приемов, способов осуществления целенаправленного воздействия на производственный коллектив и пути решения управленческих задач. Это совокупность инструментов, приемов, осуществления мотивации.  
  
Методы управления отличаются прежде всего моти-вационной характеристикой, определяющей направление воздействия на объект управления. Выделяются следующие направления воздействия.  
  
1. Направление, ориентированное на чувство долга, осознанную необходимость соблюдения дисциплины труда, подчинение своей деятельности общим целям организации, стремление работать в данной организации.  
  
2. Воздействие на материальные интересы, при использовании материальной мотивации.  
  
3. Нравственное воздействие, воздействие на духовные интересы. Социальная мотивация опирается на политические, моральные, национальные, семейные, идеологические и другие социальные интересы. Классификация методов управления по их мотивацион-ным характеристикам включает три группы методов. Первая группа – это организационно-распорядительные или административные методы управления. Они ориентированы на первую группу мотивов поведения людей в организации. Осуществляются данные методы в форме приказов, распоряжений, норм, правил, принципов, команд, регламентирующих и административных актов. Реализация данных методов предполагает наличие организационной структуры с каналами прямого и обратного воздействия.  
  
Вторая группа методов – экономические. Эти методы создают благоприятные условия для проявления творческой активности персонала. Здесь важно определить «порог чувствительности» премиального вознаграждения. Это минимальный размер материального вознаграждения, побуждающий к повышению трудовой активности. Порог чувствительности даже у одного и того же человека меняется под влиянием большого числа факторов (возможность более полного удовлетворения потребностей, характер потребностей, затраты труда и рабочего времени, а также состояние экономики в целом, в частности потребительского рынка).  
  
Третья группа – это социально-психологические методы управления направленные на повышение творческой активности и инициативы всех работающих в организации. Это поощрение изобретательской и рационализаторской деятельности, воспитание группового самосознания коллектива, сохранение и развитие традиций и обычаев данной организации, установление в коллективе благоприятной психологической атмосферы, вовлечение работников в управление, комфортные условия труда, обучение работников и т. д.  
  
Условием эффективного управления является комплексное использование всех трех групп методов управления.

2. Роль и значение малого бизнеса в национальной экономике.

Для экономики в целом деятельность малых фирм является важным фактором повышения ее гибкости. По уровню развития малого предпринимательства специалисты даже судят о способности страны приспосабливаться к меняющейся экономической обстановке. Для России, находящейся на начальном этапе развития рыночных отношений, именно создание и развитие сектора малого предпринимательства должно стать основой социальной реструктуризации общества, обеспечивающей подготовку населения и переход всего хозяйства к рыночной экономике. Несмотря на трудности и неудачи, малое предпринимательство развивается, набирает темпы роста, решая экономические, социальные, научно-технические проблемы.

Роль малого предпринимательства в экономике страны, как правило, определяется следующими факторами:

· численностью малых предприятий и индивидуальных предпринимателей в общей численности субъектов рыночной экономики;

· вкладом малых предприятий в создании валового внутреннего продукта, в производство продукции (выполнение работ, оказание услуг);

· вкладом субъектов малого предпринимательства в формирование федерального и региональных бюджетов;

· ростом численности на малых предприятиях занятого трудоспособного населения, кладом в сокращение числа безработных;

· насыщением рынка потребительскими товарами (работами, услугами), лучшим удовлетворением потребностей населения;

· навыки дееспособных граждан в создании собственного дела, накоплением опыта управления предприятиями и др.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 5

1. Свойства организованных систем.

Неаддитивность – организацию нельзя рассматривать как просто сумму входящих в нее подсистем. Характеризует возникновение нового качества как продукта интеграции, соединение в целое многих элементов системы, их взаимовлияние, отражение общих свойств.

Эмерджентность – целевые функции отдельных подсистем, не совпадают с целевой функцией системы. Использование принципа эмерджентности позволяет правильно оценить вклад каждого структурного подразделения в выполнение поставленных перед организацией задач.

Синергичность – однонаправленность действий в системе, которая приводит к необходимому конечному результата. В управлении организацией синергичность означает сознательную однонаправленную деятельность всех членов коллектива как единой системы.

Мультипликативность – выражается в том, что эффекты (как положительные, так и отрицательные) могут быть описаны свойствами геометрической, а не арифметической прогрессии.

Целостность – организация существует как организационно и функционально целостное образование, в котором каждый из элементов выполняет определенные функции.

Обособленность – характеризует относительную изолированность, автономность организации.

Централизованность – большое внимание уделяется рациональному соотношению централизации и децентрализации управления.

Адаптивность – способность приспосабливаться к изменениям внутренних и внешних условий.

Совместимость – элементы должны обладать свойствами взаимоприспособляемости, взаимоадаптивности. В эффективно функционирующей организации каждая из подсистем должна быть совместима со всеми ее составляющими подсистемами и элементами.

Обратная связь – сущность обратной связи заключается в том, что информация о выходе системы (выходном продукте, товаре, услуге) поступает в управляющую систему и используется для управления организацией.

2. Проблемы и перспективы развития малого предпринимательства в России.

На сегодняшний день доля малого и среднего бизнеса в ВВП России составляет двадцать процентов, для сравнения в странах ЕС данный показатель составляет пятьдесят процентов. Эти данные указывают на имеющийся потенциал в развитии малого и среднего предпринимательства, на необходимость принятия мер для дальнейшего улучшения условий деятельности малых предприятий.

Правительство Российской Федерации заинтересованно в развитии сектора малого и среднего бизнеса. Принимаются и разрабатываются региональные и федеральные нормативно правовые акты регламентирующие поддержку малого и среднего бизнеса в целях его развития.

Примером такой поддержки являются :

упрощенная система налогообложения, сокращающая налоговое бремя;

упрощен порядок регистрации новых организаций;

поддержка малых компаний, деятельность которых направлена на разработку и внедрение инновационной продукции;

содействие по развитию лизинга малых предприятий;

поддержка в виде грантов для начинающих предпринимателей;

создание бизнес инкубаторов, центров предпринимательства и т.п.;

кредитование малого бизнеса;

налоговые послабления для малых предприятий, к примеру, в виде рассрочки или отсрочки по уплате налогов и сборов и др.

Но, несмотря на уже действующий механизм поддержки основным препятствием для развития среднего и малого бизнеса является недостаток финансовых ресурсов, как для начала деятельности, так и для дальнейшей деятельности предприятий.

Также до сегодняшнего дня сохраняются препятствия для развития малого бизнеса в виде:

Сбыта продукции:

недостаточное количество организованных специальных социальных ярмарок, где торговля осуществляется без посредников;

не в полной мере используется механизм электронных торгов;

стимуляция для участий малых предприятий в государственных и муниципальных заказах в виде имеющихся рычагов недостаточна, Федеральный закон от 21.07.2005 № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказании услуг для государственных и муниципальных нужд» утратил свою силу, а Федеральный закон от 05.04.2013 №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» вступил в действие с 01.01.2014 года, но о результатах применения данного закона говорить пока еще рано.

2. Недостаточно высокого уровня навыков у бизнесменов, не смотря на то что уже имеется и информационная и организационная поддержка малого бизнеса, необходим более расширенный доступ предприятий к информационным ресурсам, в том числе на межрегиональный и международных уровнях, единая система информационного обеспечения малого и среднего предпринимательства на территории каждого муниципального образования.

3. Административных барьеров. Пример: еще не все регионы в полной мере пользуются услугами электронного документооборота.

4. Имеющейся налоговой политики. Не смотря на уже разработанную и претерпевшую изменения систему налогообложения малого и среднего бизнеса, налоговое бремя зачастую является непосильным для предприятий.

5. Недостаточного уровня законодательной информированности бизнесменов.

Все это приводит к тому, что значительное количество малых предприятий работает в теневой экономике, что негативно сказывается на экономическом благосостоянии страны.

Поэтому Правительству Российской Федерации следует продолжать разрабатывать новые пути и совершенствовать старые механизмы по созданию благоприятных условий для деятельности малых предприятий.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 6

1. Современная концепция маркетинга (понятие, сущность, функции и виды маркетинга)

Маркетинг – это единый комплекс организации производства и сбыта товара (услуги), направленный на выявление и удовлетворение потребностей конкретной группы потребителей с целью получения прибыли.

Маркетинг является своеобразной философией производства, которая постоянно подчинена рынку, политическим, экономическим и социальным воздействиям. При правильном «понимании окружающей среды», умении быстро реагировать на рыночные изменения, умение принимать гибкость в решении стратегических и тактических задач маркетинг может стать фундаментом для долгосрочной и прибыльной деятельности любой фирмы.

В самой сущности маркетинга заложены определенные понятия: потребность (нужда), запрос (спрос), товар и обмен. Исходной составляющей природы человека является нужда: нужда в пище, одежде, тепле, безопасности и прочее, т. е. нужда– это ощущение человеком нехватки чего-либо. А вот нужда, принявшая специфическую форму под воздействием уровня культуры и личности индивида, называется потребностью. Потребности безграничны, и поэтому человек выбирает только те, которые позволяют ему его финансовые возможности. Мир товаров и услуг призван удовлетворять человеческие потребности.

Функции маркетинга вытекают из его принципов и бывают следующих видов:

1)аналитическая – это комплексный анализ микро и макросред, который включает в себя анализ рынков, потребителей, спроса, конкурентов и конкуренции, а также товаров;

2) производственная – это производство новых товаров, отвечающих все возрастающим требованиям потребителей и включает в себя организацию производства нового товара, организацию снабжения и управление качеством;

3)сбытовая – это функция, которая включает в себя все то, что происходит с товаром после его производства, но до момента начала потребления, а именно: организация товародвижения, организация сервиса, организация формирования спроса и стимулирования сбыта, формирование товарной и ценовой политики;

4)управленческая:поиск возможных путей развития деятельности предприятия, особенно в долгосрочном периоде, т. е. организация стратегии и планирования, информационное управление, организация коммуникаций;

5)контрольная.

Виды маркетинга

1. Конверсионный. Данный вид связан с негативным спросом. Негативный спрос – это такая ситуация, когда на рынке все или многие потребители отвергают какой-то конкретный вид товара (услуги). Например, вегетарианцы проявляют негативный спрос на продукты животного происхождения и т. д.

Основной задачей данного вида маркетинга является разработка конкретного плана, способствующего зарождению спроса на такие товары, с возможной перспективой развития.

2. Стимулирующий.Этот вид связан с безразличием потребителей к определенным товарам. Безразличие отсутствия спроса бывает, во-первых, когда товар теряет свою ценность в глазах покупателей; во-вторых, товары не имеют ценность на данном рынке; в-третьих, когда рынок не готов к появлению этого товара. Основной задачей маркетинга является стимулирование спроса посредством определенных методов.

3. Развивающий,связан с начавшимся формированием спроса на товары.

Главная задача – выявить потенциальный спрос и создать соответствующий товар.

4. Ремаркетинг – это изыскание новых путей маркетинга с целью создать новый жизненный цикл товара, на который упал спрос.

5. Синхромаркетинг предназначен для изменения структуры спроса. Так, например, в отношении театров, которые в будние дни посещают мало, зато по выходным переполнены. Чтобы решить данную проблему, синхронный маркетинг может предложить либо рекламировать те спектакли, которые идут по будням, либо повысить цену входного билета в выходные дни.

6. Поддерживающий – это маркетинг, ориентированный на поддержание имеющегося полного спроса путем сохранения необходимого объема продаж, стимулирования сбытовой деятельности, а также контроля за издержками.

7. Демаркетинг – это маркетинг, который решает проблему чрезмерного спроса с помощью повышения цены на товар, прекращения стимулирования продаж и т. д.

8. Противодействующий призван ликвидировать или снижать спрос на товары, которые вредят общественному благосостоянию (алкогольные напитки, табачные изделия).

2. Сферы деятельности и виды малого предпринимательства в России.

Все многообразие предпринимательской деятельности может быть квалифицированно по разным признакам:

- виду или назначению;

- формам собственности;

- количеству собственников;

- организационно-правовым формам;

- организационно-экономическим формам.

По формам собственности предприятие могут быть: частными, государственными, муниципальными, а также находиться в собственности общественных объединений (организаций).

По численности собственников предпринимательская деятельность может быть: индивидуальной и коллективной. При индивидуальном предпринимательстве собственность принадлежит одному физическому лицу. Коллективному предпринимательству соответствует собственность, принадлежащая одновременно нескольким субъектам с определением доли каждого из них (долевая собственность) или без определения доли (совместная собственность).

В числе организационно-правовых форм предпринимательства различают: товарищества, общества, кооперативы.

К основным организационно-экономическим формам можно отнести: концерны, ассоциации, консорциумы, синдикаты, картели, финансово- промышленные группы (ФПГ), холдинги.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 7

1. Формирование организационного поведения человека.

Чтобы построить организационное поведение человека надо определить ожидания человека по отношению к организации и наоборот; это и составляет проблему взаимодействия человека и организации.

Организационным окружением – люди, их группы, подразделения, администрация, технологии, в рамках которых человек должен осуществить свою деятельность.

2 подхода: человек подбирается на место; место и роль подбираются для человека.

проблемы при вхождении в организацию:

1) адаптация человека к новому окружению

2) Коррекция поведения человека, входящего в организацию.

3) Изменения в организации при вхождении нового человека.

Процессы обучения человека:

1.Обучение понимающего и принимающего нормы и ценности организации, 2. входящий человек приходит из среды отличной от данной организации.

Цель - удержать человека, способность его адаптации.

задачи:1. разрушить присущей другой организации стиль поведения; 2.Развить интерес человека к организации;

3.Привить нормы и ценности организации.

Приемы мотивации входящего человека: материальная поддержка, продвижение по службе, обучение, предоставление жилья на льготных условиях, беседы с руководством, разъяснения, рекомендации.

Научение поведению человека в организации - это устойчивый во времени процесс изменения поведения человека.

Организация посредством стимулов (внешние побуждающие воздействия) и реакции на поведение человека, заставляет сознательно менять свое поведение конкретному человеку.

При реакции организации использующаяся система компенсаций – внешняя реакция на поведение человека, выражающаяся в том, что человек приобретает или теряет, или добивается чего- либо в результате своей деятельности.

виды:

1.Положительная (осуществляется вознаграждение.)

2.Отрицательная (желаемое поведение приводит к устранению нежелательных последствий.)

3.Наказание (реакция на неверное поведение человека)

4.Гашение нежелательного поведения (человек осуществляющий нежелательные действия, на которые раньше поступала положительная реакция, прекращает их, если на эти действия перестает поступать положительная реакция.)

2.Нормативно-правовое регулирование деятельности малого и среднего предпринимательства в России.

Нормативно-правовое регулирование развития малого и среднего предпринимательства основывается на Конституции РФ и осуществляется Законом о малом предпринимательстве, другими федеральными законами (ГК РФ, НК РФ, Законом о бухгалтерском учете и другими законами), принимаемыми в соответствии с ними иными нормативными правовыми актами Российской Федерации (указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов РФ и нормативными правовыми актами органов местного самоуправления.

Вся система нормативно-правового регулирования развития малого и среднего предпринимательства направлена на обеспечение экономической свободы, прав и гарантий субъектов малого и среднего предпринимательства. Формирование правовой среды деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства способствует решению многих проблем, стоящих на пути его развития. Вместе с тем определенным препятствием для развития малого и среднего предпринимательства является то, что законодательные акты не являются актами прямого действия, для их реализации органами исполнительной власти принимаются подзаконные акты, которые многократно изменяются и дополняются. Гражданам, решившим заняться предпринимательством, порой трудно разобраться в таком множестве нестабильных нормативных правовых актов.

Основным специализированным нормативным правовым актом в рассматриваемой сфере является Закон о малом предпринимательстве. Этот Закон также не является законом прямого действия, поскольку содержит ряд отсылочных положений, в частности положения о распределении полномочий между органами государственной власти Российской Федерации, органами государственной власти субъектов РФ и органами местного самоуправления по вопросам развития малого и среднего предпринимательства. Указанными органами формируются и осуществляются федеральные, региональные и муниципальные программы развития малого и среднего предпринимательства, принимаются соответствующие нормативные правовые акты. Правительство РФ в целях обеспечения сочетания интересов Российской Федерации и субъектов РФ в области развития малого и среднего предпринимательства координирует деятельность органов исполнительной власти субъектов РФ по реализации ими мероприятий федеральных программ развития малого и среднего предпринимательства.

Федеральный закон от 24 июля 2007 г. «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» в значительной степени развил и уточнил положения ранее действующего Закона от 14 июля 1995 г. «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации». Нельзя согласиться с широко распространенным мнением, что этот Закон носит рамочный характер и не решает по существу вопросы правового регулирования организации и деятельности малых и средних предприятий. Закон о содействии в становлении и развитии предпринимательства именно таким и должен быть. Задача Закона состоит в определении понятия субъектов малого и среднего предпринимательства, инфраструктуры поддержки этих участников хозяйственного оборота, видов и форм такой поддержки.

В ст. 7 Закона о развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации предусматриваются особенности нормативно-правового регулирования развития малого и среднего предпринимательства, которые позволяют им иметь благоприятные условия при осуществлении предпринимательской деятельности, в частности специальные налоговые режимы, упрощенная система ведения бухгалтерской и статистической отчетности, особенности участия в качестве поставщиков (исполнителей, подрядчиков) в целях размещения заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд. Следует обратить внимание на то, что особенности нормативно-правового регулирования устанавливаются в ряде случаев в зависимости от того, являются ли участниками хозяйственного оборота малые предприятия, включая и микропредприятия, или средние предприятия.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 8

1. Принципы и методы управления персоналом в организации.

Методы управление персоналом — это способы и приемы воздействия на персонал для достижения целей организации.

1. По стадиям процесса управления можно выделить: планирование, организацию, учет, анализ, мотивацию, контроль.

2. По характеру управленческого воздействия на персонал выделяются: методы информирования, методы убеждения, методы принуждения (основанные на угрозе).

3. По способам воздействия на человека можно выделить: административные, экономические, социально-психологические.

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.

Принципы, определяющие требования к развитию системы управления персоналом:

1) концентрация — аккумулирование работников отдельной структуры управления персоналом на реализации одной или нескольких задач;

2) специализация — формирование отдельных структур, специализирующихся на выполнении однородных функций;

3) гибкость — приспособляемость системы управления персоналом к изменению состояния объекта;

4) непрерывность — отсутствие перерывов в работе системы;

5) ритмичность — выполнение одинакового объема работ в равные временные сроки;

6) параллельность — одновременное выполнение отдельных управленческих решений.

2. Организационные формы субъектов малого предпринимательства.

Основными организационно-правовыми формами субъектов малого предпринимательства являются хозяйственные товарищества и общества:

- полные товарищества,

Полным товариществом признается товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам, принадлежащим им имуществом.

Важной особенностью полного товарищества является положение о том, что его участники солидарно несут субсидиарную ответственность своим имуществом по обязательствам товарищества, а участник полного товарищества, не являющийся его учредителем, наравне с другими участниками отвечает по обязательствам, возникшим до его вступления в полное товарищество.

- товарищества на вере (коммандитные),

Товариществом на вере (коммандитным) признается товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников вкладчиков (коммандитистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

Участниками товарищества на вере могут быть в качестве полных товарищей индивидуальные предприниматели или коммерческие организации, а в качестве вкладчиков - граждане и юридические лица. Государственные органы и органы местного самоуправления не вправе выступать вкладчиками товарищества на вере, если иное не предусмотрено законом, однако финансируемые собственниками учреждения могут быть вкладчиками в товариществе на вере с разрешения собственника, если иное не установлено законом.

- общества с ограниченной ответственностью,

Обществом с ограниченной ответственностью (ООО) признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Участники общества, внесшие вклады не полностью, несут солидарную ответственность по его обязательствам в пределах стоимости неоплаченной части вклада каждого из участников. Учредителями (участниками) общества с ограниченной ответственностью могут быть граждане и юридические лица. Государственные органы и органы местного самоуправления не вправе выступать участниками ООО, если иное не установлено законом.

- открытые и закрытые акционерные общества.

Акционерным обществом (АО) признается коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удовлетворяющих обязательственные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу.

В соответствии с законодательством акционерное общество может быть открытым и закрытым, что должно отражаться в уставе АО и фирменном наименовании. Акционеры открытого акционерного общества могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров этого АО. Открытое АО имеет право проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и осуществлять их свободную продажу. Закрытым акционерным обществом признается общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного, заранее определенного круга лиц. Закрытые АО не имеют права проводить открытую подписку на выпускаемые ими акции или иным образом предлагать их для приобретения неограниченному числу лиц.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 9

1. Концепция инновационного менеджмента

Концепция инновационного менеджмента — разновидность научной теории, представляющей собой модель инновационной деятельности на глобальном, национальном, региональном, отраслевом или организационном уровнях.

Основными отличительными особенностями инновационного менеджмента являются следующие:

значительно больше внимания уделяется междисциплинарному взаимодействию специалистов (и не только исследователей и маркетологов, но также производственных менеджеров и даже технических специалистов);

резко возрастает роль корпоративной философии, этики и культуры бизнеса, психологии и социологии коллективного организационного поведения;

появляется потребность в корпоративных информационно-управленческих системах нового поколения, интегрированных с внешней средой через Интернет и охватывающих все внутренние бизнес процессы посредством Интернет.

Для современного менеджмента характерна многокомпонентная структура, которая предполагает его рассмотрение как «системы менеджмента».

Рационализм в менеджменте понимается как система норм, отклонение от которой является дисфункцией, понижающей эффективность системы.

Концепция рационализации подразумевает процесс, в ходе которого выбор действующими лицами средств достижения цели становится все более ограниченным правилами, предписаниями и законами, имеющими универсальное применение. Бюрократия как важнейшая область использования этих правил, законов и предписаний является одним из основных результатов данного процесса рационализации, однако наряду с ней существуют и другие, например капиталистический рынок, система рационально-правовой власти, заводы и сборочные линии. Общим для них является наличие формальных рациональных структур, которые заставляют всех входящих в их состав индивидов действовать в рациональной манере, стремясь к достижению целей посредством выбора наиболее прямых и эффективных методов.

Стадии цикла инновационной деятельности организации представляет собой совокупность взаимосвязанных процессов и стадий создания новшества. Жизненный цикл инновации определяется как промежуток времени от. зарождения идеи до снятия с производства реализованного на ее основе инновационного продукта.

Инновация в своем жизненном цикле проходит ряд стадий, включающих:• зарождение, сопровождающееся выполнением необходимого объема научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, разработкой и созданием опытной партии новшества;

рост (промышленное освоение с одновременным выходом продукта на рынок);

зрелость (стадия серийного или массового производства и увеличение объема продаж);

насыщение рынка (максимальный объем производства и максимальный объем продаж);

• упадок (свертывание производства и уход продукта с рынка).

С позиций инновационной деятельности целесообразно различать как жизненные циклы производства, так и жизненные циклы обращения новшества.

Первая стадия — внедрение новшества — является наиболее трудоемкой и сложной. Именно здесь велик объем расходов на освоение производства и выпуск опытной партии нового товара. На первой стадии воспроизводится и совершенствуется технология, отрабатывается регламент производственного процесса. И именно на данной стадии наблюдается высокая себестоимость продукции и незагруженность мощностей.

Вторая стадия — стадия промышленного освоения производства — характеризуется медленным и растянутым во времени наращиванием выпуска продукции.

Третья стадия — стадия подъема — отличается быстрым наращиванием производства, значительным увеличением загрузки производственных Мощностей, отлаженностью технологического процесса и организации производства

Четвертая стадия — стадия зрелости и стабилизации — характеризуется устойчивыми темпами наибольших объемов выпуска продукции и максимально возможной загрузкой производственных мощностей.

Пятая стадия — стадия увядания или упадка — связана с падением загрузки мощностей, сворачиванием производства данного товара и резким уменьшением, товарных запасов вплоть до нуля.

Жизнециклическая концепция инноваций играет очень важную роль в определении как максимального объема выпуска, объема продаж и прибыли, так и продолжительности цикла жизни конкретного новшества

2. Порядок создания и регистрации субъекта малого предпринимательства в России.

Каждое вновь созданное предприятие малого бизнеса подлежит государственной регистрации в соответствии с Федеральным законом «О государственной регистрации юридических лиц» от 8 августа 2001 года. С момента государственной регистрации предприятие считается созданным и в соответствии со ст. 51 Гражданского кодекса РФ приобретает статус юридического лица.

Для государственной регистрации субъект предпринимательской деятельности должен предоставить следующие документы:

Заявление, составленное по форме, утвержденной Правительством РФ, содержащее просьбу о регистрации предприятия.

Учредительный договор (если несколько учредителей) или решение о создании предприятия (когда предприятие создается одним человеком).

Устав предприятия, утвержденный всеми учредителями (всех форм, кроме хозяйственных товариществ), в котором обязательно должен быть указан род деятельности.

Документ, подтверждающий оплату 50% уставного капитала предприятия.

Документ, подтверждающий согласие антимонопольного органа на создание предприятия, если размер уставного капитала превышает величину, установленную законодательством РФ.

Следует иметь ввиду, что требования представить другие документы, кроме перечисленных, являются незаконными. Любые дополнительные документы могут быть представлены после регистрации. Также учредители должны обратить

внимание на достоверность сведений в документах, с тем, чтобы не допустить отказа в регистрации и проблем в дальнейшем.

Государственная регистрация должна быть осуществлена в срок не более пяти рабочих дней после подачи документов. При этом предприятию присваивается очередной номер в журнале регистрации поступающих документов, а на титульном листе устава проставляется специальная надпись с указанием наименования регистрационного органа, номера и даты его регистрации и скрепляется штампом и подписью лица, ответственного за регистрацию.

Решение об отказе в государственной регистрации может быть обжаловано предприятием в обычном или арбитражном суде.

Важное место в процедуре регистрации предприятия занимает постановка его на учет в налоговом органе. В течение десяти дней после государственной регистрации предприятие должно встать на учет по месту своего нахождения, для чего оно подает в налоговый орган заявление установленного образца и копию заверенных учредительных документов. В течение последующих пяти дней налоговый орган обязан поставить предприятие на учет, выдать ему соответствующее свидетельство и присвоить идентификационный номер, который будет с этого момента указываться во всех документах предприятия. Одновременно предприятие включается в Единый государственный реестр налогоплательщиков.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 10

1. Цикл процесса управления. Прогнозирование и планирование как общие функции менеджмента

Процесс управления производством, осуществляемый аппаратом управления, имеет циклический непрерывный характер и протекает во времени и в пространстве. По своим временным параметрам он может измеряться длительностью — от нескольких минут до нескольких месяцев. Пространственные характеристики процесса управления могут простираться от групп, бригад исполнителей до предприятия в целом. Таким образом, цикл управления характеризуется двумя видами измерений: временем цикла и пространственными рамками цикла.

Прогнозирование – целенаправленная деятельность управляющих органов по определению перспектив развития объектов прогнозирования.

Прогноз – это комплекс аргументированных предположений, выраженных в количественной и качественной формах относительно будущих параметров экономической системы.

Основная задача прогноза дать объективное и достоверное представление о том, что будет при тех или иных условиях.

Прогноз отвечает на вопрос: что возможно произойдет в будущем при тех или иных условиях.

План представляет собой постановку точно определенной цели и предвидение детальных событий исследуемого объекта в будущем, в нем устанавливаются пути и средства развития в соответствии с поставленными задачами, обосновываются принимаемые управленческие решения.

Планирование – проектирование желаемого будущего. Оно нацелено на обоснование принятия и практической реализации управляющих решений.

План отвечает на вопрос: что должно произойти в будущем или что мы хотим, чтобы произошло в будущем и как этого добиться.

Планирование и прогнозирование как процессы и как функции управления тесно взаимодействуют и могут сочетаться следующим образом:

1) Прогноз предшествует плану и является источником информации для его разработки.

2) Прогноз является частью плана.

3) Прогноз следует за планом.

Прогнозирование и планирование являются функциями менеджмента и одновременно с этим функциями управления на уровне государства. Связь прогнозирования и планирования с другими функциями управления представлена на рисунке.

Планирование и прогнозирование пронизывают процессы управления как на уровне государства, отраслей, регионов, так и на уровне отдельных предприятий.

В современных условиях необходимость развития прогнозирования и планирования экономики страны возрастает под влиянием следующих факторов:

1) Наличие глобальных проблем, которые можно решать только в рамках долгосрочной перспективы в общенациональном или мировом масштабе.

2) Объективно повышается доля общественного (коллективного) потребления, которое можно эффективно регулировать только с помощью государства.

3) Рынок не способен в полной мере обеспечивать макроэкономическую сбалансированность и устойчивость.

4) Без планирования и прогнозирования не возможно повышение эффективности экономики в масштабах страны в целом.

2. Обоснование и факторы выбора формы малого предпринимательства.

Принимая решение о выборе организационно-правовой формы, предприниматель определяет требуемый уровень и объем возможных прав и обязательств в зависимости от профиля и содержания будущей предпринимательской деятельности, возможного круга партнеров, существующего законодательства. Одно дело, когда предприниматель планирует осуществлять ряд разовых деловых проектов, но совсем другое - когда предпринимательская идея сводится к долговременному повторению одного и того же производственного цикла. В одних случаях предпринимательская идея может осуществляться более или менее изолированно от обязательных партнерских связей, без тесной кооперации с партнерами в процессе производства (к примеру, организация консультационной фирмы), в других - такая кооперация необходима (например, при производстве конфет или аппаратуры).

При этом выбор наиболее целесообразной (с точки зрения предпринимателя) формы организации деятельности следует соотносить с возможностями, которые предоставляет действующее законодательство, особенно при решении о зарубежном инвестировании. При осмыслении этих проблем предприниматель принимает решение о правовом статусе учреждаемого предприятия.

То, что общество с ограниченной ответственностью проще в своей организации обусловлено ограниченным числом учредителей (не больше 50 человек) в ООО по сравнению с открытым акционерным обществом, где число учредителей может быть больше 50. Кроме того размер уставного капитала ОАО должен быть больше, чем у ООО, так же нужно учитывать, необходимость опубликовывать свои сведения для ОАО в открытой печати.

Гражданский кодекс предусматривает обязательное образование уставных (складочных) капиталов во всех хозяйственных обществах и товариществах. Образование уставного фонда предусмотрено и в унитарных предприятиях, и в производственных кооперативах. При этом следует отметить, что уставный (складочный) капитал представляет собой общую стоимость имущества, вносимого всеми учредителями (участниками) в качестве оплаты приобретаемого права в обществе или товариществе.

Имущественной основой деятельности общества служит уставный капитал, а товарищества - складочный капитал. Вклад в уставный (складочный) капитал организации признается финансовым вложением на основании соответствующей записи в учредительных документах создаваемой организации. Порядок и сроки внесения вкладов в уставные (складочные) капиталы определяются следующими документами: для товариществ - учредительным договором, для ООО - уставом и учредительным договором, для АО - договором об учреждении.

Таким образом, каждая организационно-правовая форма организации предприятия имеет свои отличительные особенности, которые необходимо учитывать при ее выборе. Учитывая изложенную в данном параграфе информацию, учредителями было принято решение, что наиболее оптимальной организационно-правовой формой для исследуемого предприятия является общество с ограниченной ответственностью. Что и было зафиксировано в учредительных документах.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 11

1. Цикл процесса управления. Учет, контроль и анализ как общие функции менеджмента

Планы не всегда выполняются так, как было задумано. Люди не всегда принимают делегированные им права и обязанности. Меняются условия окружающей среды, и организация должна соответственно к ним адаптироваться. Потому важен контроль, который, попросту говоря, является процессом, при помощи которого руководство организации определяет, правильны ли его решения и не нуждаются ли они в известной корректировке.

Анализ — это функция управления, исполь­зующая средства и методы изучения обстанов­ки, проблем, ситуаций путем выявления и со­поставления свойств и характеристик объектов исследования по установленным критериям и показателям для определения состояния этих объектов, их особенностей и тенденций измене­ния.

Анализ не только поставляет информацию той или иной сте­пени переработки для других функций, но и используется для оценки их выполнения. При оценке любого средства воздействия менеджер анализирует процесс управления по всем его стадиям и основным функциям.

Анализ функций управления обычно осуществляется для оцен­ки:

-необходимости и достаточности реализуемых функций управ­ления;

-исключения дублирования и параллелизма функций, совершенствования распределения управленческого труда;

-определения затрат на выполнение конкретных функций; анализа функций с точки зрения трудоемкости, сложности, эф­фективности.

Учет — составная часть управленческого процесса, сущность которого состоит в фиксации существующих состояний и параметров, в сборе и накоплении информации.

2. Особенности предпринимательской деятельности без образования юридического лица.

Предпринимательская деятельность без образования юридического лица наряду с малыми предприятиями имеет статус субъекта малого предпринимательства, на который распространяются меры государственной поддержки и установленные законодательством особенности налогообложения. Индивидуальный предприниматель - дееспособный гражданин, самостоятельно, на свой риск и под свою личную имущественную ответственность осуществляющий предпринимательскую деятельность и зарегистрированный для этих целей в установленном порядке. Любой гражданин имеет право вести предпринимательскую деятельность, но не всякий гражданин способен реализовать это право. Для приобретения статуса индивидуального предпринимателя гражданин должен обладать такими общими признаками субъекта гражданского права, как:

1) правоспособность - способность иметь гражданские права и нести обязанности;

2) дееспособность - способность своими действиями приобретать и осуществлять гражданские права, создавать для себя гражданские обязанности и исполнять их (ст. 21 ГК РФ);

3) наличие местожительства, т.е. места, где гражданин проживает постоянно или преимущественно.

Осуществлять предпринимательскую деятельность могут только дееспособные граждане - граждане, которые в состоянии самостоятельно совершать юридические действия, заключать сделки и исполнять их, приобретать имущество и владеть им, пользоваться и распоряжаться им, заниматься предпринимательской или иной не запрещенной деятельностью, отвечать за причинение вреда другому лицу.

Правовой статус индивидуального предпринимателя определяется исходя из того, что наряду с коммерческими организациями он является полноправным участником хозяйственного оборота. Правоспособность индивидуального предпринимателя практически приравнена к правоспособности коммерческих организаций.

Индивидуальные предприниматели вправе:

1) заниматься любыми не запрещенными законом видами деятельности, а при осуществлении предпринимательской деятельности, требующей лицензирования, - при наличии лицензии;

2) заключать любые предпринимательские договоры, за исключением тех договоров, в отношении которых изъятия предусмотрены непосредственно законом;

3) быть участниками полных товариществ, а также заключать договоры о совместной деятельности (простого товарищества).

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 12

1. Миссия и цели организации. Целевая структура системы управления организацией

Миссия организации – это важная часть стратегии каждой фирмы, определяющая ее цель и задачи. Также, миссия – это целевые установки организации, которые составляют причину деятельности организации и которые должны быть выполнены за определенный период.она представляет собой смысл деятельности организации, направленной на конечный результат. Определение миссии целесообразно проводить для крупных социально-экономических единиц, где стратегия является важнейшей направляющей бизнеса. Для небольших организаций, предоставляющих, как правило, услуги бытового и хозяйственного направления (продовольственные магазины, мастерские, ателье и т. д.) определение мисси не требуется, так как для них основная цель существования в долгосрочной перспективе состоит в выживании в конкурентной борьбе и при благоприятном развитии расширении бизнеса. Также определение миссии становится затруднительным в организациях с высоко регламентированной системой управления – государственных и муниципальных учреждениях.

цели организации

Цели организации - результаты, которых стремится достичь организация, и на достижение которых направлена ее деятельность.

Цели различают:

По масштабу деятельности: глобальные или общие; локальные или частные.

По актуальности: актуальные (первоочередные) и неактуальные.

По рангу: главные и второстепенные.

По временному фактору: стратегические и тактические.

По функциям управления: цели организации, планирования, контроля и координирования.

По подсистемам организации: экономические, технические, технологические, социальные, производственные, коммерческие и т.д.

По субъектам: личные и групповые.

По осознанности: действительные и мнимые.

По достижимости: реальные и фантастические.

По иерархии: высшие, промежуточные, низшие.

По взаимоотношениям: взаимодействующие, индифферентные (нейтральные) и конкурирующие.

По объекту взаимодействия: внешние и внутренние.

типы целей

Цели организации делят на экономические и неэкономические.1. К неэкономическим можно отнести социальные цели, например улучшение условий труда. Иногда неэкономические цели могут отличаться от ожиданий некоторых внутренних или внешних сил организации. Так, акционеры могут быть недовольны тем, что организация повышает расходы на переоборудование цеха, потому что такие затраты не создают краткосрочной прибыли. Однако организация не должна забывать о формулировании неэкономических целей, поскольку всякая фирма – это не просто деловая структура, нацеленная на получение прибыли, но и сообщество людей с присущими им человеческими потребностями. Люди – это самый важный фактор успеха организации, поэтому нельзя забывать об их интересах.

фазы установления целей организации

Правильно организованный процесс установления целей предполагает прохождение четырех фаз:

• выявление и анализ тех трендов, которые наблюдаются в окружении

• установление целей для организации в целом

• построение иерархии целей;

• установление индивидуальных целей.

целевая структура системы управления организацией (дерево целей)

Дерево целей - это структурированный иерархический перечень целей организации, в котором цели более низкого уровня подчинены и служат для достижения целей более высокого уровня. Наверху находится главная, генеральная цель организации.

Кроме “вершины” (главной цели) и “ветвей” (подцелей), модель “дерева” отражает средства реализации и конечные результаты.

В иерархической системе выделяется для каждой задачи время, масштаб, содержание.

Процессу построения “дерева” предшествует процедура формулирования целей. До момента реализации задачи доводятся до сведения определенных исполнителей. После достижения целей обязательно осуществляется анализ результатов в соответствии с построенным “деревом”, снизу вверх.

Модель иерархической системы может применяться как для краткосрочного, так и для долгосрочного планирования.

Представление целей начинается с верхнего яруса, дальше они последовательно разукрупняются. Причем основным правилом разукрупнения целей является полнота: каждая цель верхнего уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня исчерпывающим образом, т. е. так, чтобы объединение понятий подцелей полностью определяло понятие исходной цели.

2. Основные принципы управления деятельностью хозяйствующих субъектов.

основные принципы управления: принцип целевой совместимости и сосредоточения; непрерывности и надежности функционирования системы управления; планомерности, пропорциональности и динамизма управления; демократичность в распределении прав, обязанностей и ответственности; научность и обоснованность принципиальных решений; эффективность управления; совместимости личных, коллективных и государственных интересов.

Принцип целевой совместимости и сосредоточения ― заключается в создании связанной целенаправленной системы управления, при которой все ее звенья образуют единый механизм, направленный на решение общей задачи.

Принцип непрерывности и надежности ― означает создание таких организационно-хозяйственных и технических условий, при которых достигаются устойчивость и непрерывность заданного режима производства.

Принцип планомерности, пропорциональности и динамизма ― выражается в том, что система управления должна быть направлена на решение не только текущих, но и стратегических задач развития предприятия.

Демократический принцип распределения функций управления ― основан на методах и правилах общественного труда. Различные управленческие функции распределяются таким образом, чтобы, образно говоря, каждый делал свое дело, за выполнение которого он отвечает.

Принцип научности и обоснованности ― исходит из того, что методы, формы и средства управления должны быть научно обоснованы и выверены практикой. Важнейшим условием функционирования механизма управления является достаточная информация и технологическая вооруженность труда управленческого персонала.

Принцип эффективности управления вызван наличием многовариантных путей достижения одной и той же поставленной цели, то есть из множества альтернативных вариантов необходимо выбрать наиболее эффективный.

Принцип совместимости личных, коллективных и государственных интересов определяется общественным характером производства.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 13

1. Организационная структура системы управления организацией. Типы организационных структур системы управления.

Организационная структура системы управления представляет собой совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления организации и должностных лиц. Структура определяет внутреннее строение организации, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействия между ее внутренними элементами.

Типы структур:

производственная структура—это форма упорядоченности предприятий, производственных цехов и участков, передаточных устройств, складов и других элементов производственно-технической базы с точки зрения их расположения и взаимосвязи на производственных площадях;

технологическая структура определяется внутренним строением материально-энергетических процессов, составом и соотношением используемого оборудования, взаимосвязями между элементами основного и вспомогательного производства, специализацией и загрузкой производственных мощностей и т. п.;

экономическая структура представляет собой отношение компонентов основных и оборотных фондов предприятия, отражается в составе затрат на продукцию, проявляется в отношениях внутриорганизационного и общего хозрасчета и т. п.;

социальная структура характеризуется распределением работников предприятия по профессионально-квалификационному, половозрастному, национальному составу, уровню образования, семейному положению и т. п.;

информационная структура характеризуется относительным расположением источников и получателей сообщений в организации, составом и взаимосвязями носителей информации, направленностью и конфигурацией коммуникационных сетей и т. п.;

организационная структура управления — это взаимоотношения подразделений и должностей в организации, распределение ролей, полномочий и ответственности между ними, а также порядок функционально-технологических связей, возникающих в процессах управления.

неформальная структура—систему межличностных и межгрупповых связей и взаимодействий, контактов, симпатий и антипатий, не закрепленных в соответствующих документах.

2. Налогообложение субъектов малого предпринимательства.

Малые предприятия в целях налогообложения своих доходов могут применять следующие системы налогообложения:

Упрощённая система налогообложения (УСН)

Общая система налогообложения (ОСН)

Единый налог на вменённый доход (ЕНВД)

Упрощенная система налогообложения применяется наряду с общей системой налогообложения, предусмотренной законодательством Российской Федерации о налогах и сборах. Ее применение регулируется гл. 26.2 «Упрощенная система налогообложения» Налогового кодекса РФ.

В соответствии с п. 1 ст. 346.11 Налогового кодекса РФ переход на упрощенную систему налогообложения или возврат к общей системе (общему режиму) малые предприятия и индивидуальные предприниматели осуществляют добровольно в порядке, предусмотренном гл. 26.2 Налогового кодекса РФ.

Применение упрощенной системы налогообложения предусматривает замену целого ряда налогов единым, исчисляемым по результатам хозяйственной деятельности за налоговый период. Какие же налоги не подлежат уплате субъектами малого предпринимательства, перешедшими на упрощенную систему налогообложения? Ответ на этот вопрос содержится в п. 2 ст. 346.11 Налогового кодекса РФ, где говорится: «Применение упрощенной системы налогообложения организациями предусматривает их освобождение от обязанности по уплате налога на прибыль организаций (за исключением налога, уплачиваемого с доходов, облагаемых по налоговым ставкам, предусмотренным пунктами 3 и 4 статьи 284 настоящего Кодекса), налога на имущество организаций. Организации, применяющие упрощенную систему налогообложения, не признаются налогоплательщиками налога на добавленную стоимость, за исключением налога на добавленную стоимость, подлежащего уплате в соответствии с настоящим Кодексом при ввозе товаров на территорию Российской Федерации и иные территории, находящиеся под ее юрисдикцией, а также налога на добавленную стоимость, уплачиваемого в соответствии со статьей 174.1 настоящего Кодекса».

Иные налоги уплачиваются организациями, применяющими упрощенную систему налогообложения, в соответствии с законодательством о налогах и сборах.

Применение упрощенной системы налогообложения индивидуальными предпринимателями предусматривает их освобождение от обязанности по уплате налога на доходы физических лиц (в отношении доходов, полученных от предпринимательской деятельности, за исключением налога, уплачиваемого с доходов, облагаемых по налоговым ставкам, предусмотренным п. п. 2, 4 и 5 ст. 224 настоящего Кодекса), налога на имущество физических лиц (в отношении имущества, используемого для предпринимательской деятельности). Индивидуальные предприниматели, применяющие упрощенную систему налогообложения, не признаются плательщиками налога на добавленную стоимость, за исключением налога на добавленную стоимость, подлежащего уплате в соответствии с настоящим Кодексом при ввозе товаров на территорию Российской Федерации и иные территории, находящиеся под ее юрисдикцией, а также налога на добавленную стоимость, уплачиваемого в соответствии со ст. 174.1 настоящего Кодекса.

Иные налоги уплачиваются индивидуальными предпринимателями, применяющими упрощенную систему налогообложения, в соответствии с законодательством о налогах и сборах.

Для организаций и индивидуальных предпринимателей, применяющих упрощенную систему налогообложения, сохраняются действующие порядок ведения кассовых операций и порядок представления статистической отчетности.

Организации и индивидуальные предприниматели, применяющие упрощенную систему налогообложения, не освобождаются от исполнения обязанностей налоговых агентов, предусмотренных настоящим Кодексом.

Кроме того, организации и индивидуальные предприниматели, применяющие упрощенную систему налогообложения, не признаются плательщиками налога на добавленную стоимость (НДС). За исключением НДС, подлежащего уплате в соответствии с Налоговым кодексом РФ при ввозе товаров на таможенную территорию Российской Федерации, а также при исполнении обязанности налогового агента в соответствии со ст. 161 Налогового кодекса РФ. Кроме того, для них сохраняется действующий порядок представления статистической отчетности, ведения кассовых операций.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 14

1. Рациональная бюрократическая организация: теория Макса Вебера. Ее применение в деятельности современных организаций

Концепция рациональной бюрократии, первоначально сформулированная в начале 1900-х годов немецким социологом Максом Вебером, по крайней мере, в идеале, — это одна из наиболее полезных идей в истории человечества. Теория М.Вебера не содержала описаний конкретных организаций. М.Вебер предлагал бюрократию скорее как некую нормативную модель, идеал, к достижению которого организации должны стремиться.

М.Вебер отмечает, что некоторое количество бюрократических организаций существовало и в традиционных обществах. Например, в императорском Китае имелось бюрократическое чиновничество, которое отвечало за все действия правительства. Одним из основных типов бюрократии в традиционном обществе была армия. Однако только в современную эпоху бюрократии развились в полной мере и присутствуют почти во всех сферах общественной жизни. М. Вебер положил в основу изучения бюрократии ее идеальный образ, рассматривая бюрократию как наиболее эффективный инструмент управления социальными структурами и отдельными структурными единицами. По мнению М.Вебера, жестко формализованный характер бюрократических отношений, четкость в распределении ролевых функций, личная заинтересованность бюрократов в достижении целей организации приводят к принятию своевременных и квалифицированных решений, основанных на тщательно отобранной и проверенной информации. При бюрократическом управлении официальные должности, чиновники и управляющие становятся ключевыми фигурами в управлении организациями. Бюрократия, имея доступ ко всем рычагам управления, является всесильной, подчиняясь только “интересам дела”. При этом она обеспечивает четкость и однозначность потоков информации в организации. Бюрократ должен быть профессионалом высокого класса, иметь специальное образование, быть компетентным в вопросах управления организацией

В качестве альтернативы патриархальной системе постепенно стала складываться иная, современная форма решения текущих государственных дел, которой в идеале присущи такие черты, как компетентность; ведение дел бесстрастными исполнителями в полном соответствии с законодательством; упорядоченность делопроизводства; свобода от субъективных влияний. Словом, организация государственной службы современного типа предполагает господство общеобязательных регламентированных процедур, исполнение которых не должно зависеть от того, кто именно и по отношению к кому их выполняет. Все равны перед единым порядком. Унификация становится гарантией против недостатков конкретных людей и возможных злоупотреблений. Такова концепция рациональной бюрократии, как ее сформулировал М.Вебер

2. Общий режим налогообложения субъектов малого предпринимательства.

Под общим режимом налогообложения понимают совокупность налогов и сборов, установленных НК РФ и иными федеральными законами и подлежащих уплате организациями всех форм собственности и физическими лицами.

Напоминаем, что выбрав этот налоговый режим, при постановке и организации бухгалтерского учета малое предприятие должно вести учет методом двойной записи с применением Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятия и выполнять требования:

ФЗ "О бухгалтерском учете";

Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации;

Положений по бухгалтерскому учету (ПБУ);

В соответствии с Типовыми рекомендациями малое предприятие при учете доходов и расходов может использовать как метод начисления, так и кассовый метод, согласно которому доходы и расходы признаются в бухгалтерском учете по мере их оплаты. Избранный метод фиксируется в учетной политике.

Кроме того, малые предприятия обязаны ежеквартально составлять бухгалтерскую отчетность и представлять её внешним заинтересованным пользователям.

Малое предприятие при общем режиме налогообложения должно вести налоговый учет, руководствуясь Налоговым кодексом РФ.

Система налогового учета организуется налогоплательщиком самостоятельно в соответствии с разработанной им учетной политикой для целей налогообложения. Порядок её формирования регулируется гл.25 НК РФ " Налог на прибыль организаций".

В обязанность субъекта малого предпринимательства, находящегося на общем режиме налогообложения, входит перечисление в бюджет:

налога на прибыль (гл.25);

налога на добавленную стоимость, далее НДС (гл.21);

налога на имущества, акцизов (гл.22);

налога на доходы физических лиц, далее НДФЛ (гл.23);

единого социального налога, далее ЕСН (гл.24);

налога на добычу полезных ископаемых (гл. 26).

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 15

1. Концепция базовых стратегий организации

Ограниченный рост.

Эту стратегию большинство организаций в сложившихся отраслях со стабильной технологией. При стратегии ограниченного роста цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются на изменяющиеся условия (например, инфляцию). Если руководство в основном удовлетворено положением фирмы, то, очевидно, в перспективе оно будет придерживаться той же стратегии, так как это самый простой и наименее рискованный путь действий.

Рост

. Эта стратегия чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Для неё характерно установление ежегодного значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года. Этой стратегии придерживаются организации, стремящиеся к диверсификации с тем, чтобы покинуть затухающие рынки.

Сокращение, или стратегия последнего средства.

Эта стратегия выбирается организациями реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом. К стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют этой тенденции.

Комбинированная стратегия.

Эта стратегия представляет собой любое сочетание рассмотренных альтернатив — ограниченного роста, роста и сокращения. Комбинированной стратегии, как правило, придерживаются крупные организации, которые активно функционируют в нескольких отраслях. Так, организация может продать или ликвидировать одно из своих производств и взамен приобрести одно или несколько других. В таком случае будет иметь место сочетание двух базовых альтернативных стратегий — сокращения и роста.

Каждая из вышеупомянутых стратегий представляет собой базовую стратегию, которая, в свою очередь, имеет множество альтернативных вариантов. Так, стратегия роста может осуществляться путем приобретения другой фирмы (внешний рост) или путем значительного расширения ассортимента выпускаемой продукции (внутренний рост). Стратегия сокращения имеет альтернативы: ликвидация — самый радикальный вариант, когда организация перестает существовать;

отсечение лишнего, при котором фирма ликвидирует или перепрофилирует свои неэффективные подразделения.

Базовые стратегии служат вариантами общей стратегии организации, наполняясь в процессе доводки конкретным содержанием. Стратегия проверяется на соответствие целям организации, сопоставляется с соответствующими стадиями жизненного цикла товара, спроса или технологии, формулируются стратегические задачи, которые придется решать в процессе достижения целей, устанавливаются сроки решения задач (по этапам), определяются потребные ресурсы (укрупненно).

2. Специальные режимы налогообложения малого предпринимательства.

Специальным налоговым режимом признается особый порядок исчисления и уплаты налогов и сборов в течение определенного периода времени, применяемый в случаях, установленных Налоговым кодексом РФ и принимаемыми федеральными законами. При установлении специальных налоговых режимов элементы налогообложения, а также налоговые льготы определяются Налоговым кодексом РФ.

Одним из видов специального режима налогообложения является упрощенная система налогообложения, которая ранее была предусмотрена Федеральным законом № 222-ФЗ «Об упрощенной системе налогообложения, учета и отчетности для субъектов малого предпринимательства».

Следует также отметить, что субъектам малого предпринимательства, применяющим упрощенную систему налогообложения, предоставляется право оформления первичных документов бухгалтерской отчетности и ведения книги учета доходов и расходов по упрощенной форме, в том числе без применения способа двойной записи, плана счетов и соблюдения иных требований, предусмотренных действующим положением о ведении бухгалтерского учета и отчетности.

Другим специальным налоговым режимом является обложение единым налогом на вмененный доход.

Основной целью введения указанной системы являлось привлечение к уплате налогов организаций и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих деятельность в сферах, где налоговый контроль значительно затруднен, в том числе в розничной торговле, общественном питании, бытовом и транспортном обслуживании, т.е. тех налогоплательщиков, которые расчеты с покупателями и заказчиками производят преимущественно в наличной денежной форме.

Это принципиально новый подход к налогообложению предприятий и индивидуальных предпринимателей, основанный на применении в качестве облагаемой базы дохода, оцениваемого не по данным бухгалтерской отчетности, а по типовым показателям физических параметров хозяйственной деятельности.

Единый налог на вмененный доход для определенных видов деятельности устанавливается и вводится в действие нормативными правовыми актами законодательных (представительных) органов государственной власти субъектов Российской Федерации в соответствии с указанным Федеральным законом, обязателен к уплате на территориях соответствующих субъектов Российской Федерации.

Нормативными правовыми актами законодательных (представительных) органов государственной власти субъектов Российской Федерации определяются:

сферы предпринимательской деятельности в пределах перечня, установленного федеральным законодательством;

размер вмененного дохода и иные составляющие формул расчета сумм единого налога;

налоговые льготы;

порядок и сроки уплаты единого налога; иные особенности взимания единого налога в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Объектом налогообложения при применении единого налога является вмененный доход на очередной календарный месяц, определяемый как потенциально возможный валовой доход плательщика единого налога за вычетом потенциально необходимых затрат и рассчитываемый с учетом совокупности факторов, непосредственно влияющих на получение такого дохода, на основе данных, полученных путем статистических исследований, в ходе проверок налоговых и иных государственных органов, а также оценки независимых организаций.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 16

1. Классификация управленческих решений. Методы принятия решений

Классификация управленческих решений.

1. По степени влияния на будущее организации:

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

- тактические (конкретные методы достижения первых).

2. По масштабам:

- глобальные - охватывают всю организацию в целом;

- локальные - затрагивают некоторые стороны деятельности предприятия.

3. По продолжительности периода реализации:

- долгосрочные (более пяти лет);

- среднесрочные (от одного года до пяти лет);

- краткосрочные (менее одного года).

4. По направленности воздействия: внешние, внутренние.

5. По обязательности выполнения:

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

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

- ориентирующие - определяют единое направление деятельности подсистем организации.

6. По функциональному назначению:

- регулирующие - определяют метод выполнения действий;

- координирующие - концентрируют усилия вокруг проблемы;

- контролирующие - направлены на оценку результатов.

7. По широте охвата:

- общие - распространяются на всю компанию в целом;

- специальные - рассматривают отдельные вопросы.

8. По степени запрограммированности:

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

- незапрограммированные - принимаются в новых необычных условиях.

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

10. По способам принятия:

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

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

- рациональные - опираются на научный анализ проблемы.

Методы принятия управленческих решений делятся на три группы: неформальные (эвристические), коллективные и количественные.

Неформальные (эвристические) методы принятия решения. Они представляют собой совокупность логических и творческих приемов мышления и методики выбора наилучших решений путем сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. Неформальные методы основываются на аналитических способностях лиц, принимающих решения, и интуиции. Основное достоинство этих методов - оперативность, недостаток же заключается в том, что они не гарантируют выбора безошибочных альтернатив.

Коллективные методы принятия решения. Виктор Врум и Артур Джаго разработали модель участия сотрудников в принятии решений, позволяющую варьировать степень и формы участия персонала в процессе принятия решений.

Основными методами коллективного принятия решений являются интерактивные группы, номинальные группы, «мозговой штурм», метод Дельфы

Интерактивная группа - это совещание сотрудников, привлеченных к процессу принятия решения, перед которыми поставлена конкретная задача. Примером интерактивного принятия решения является собрание работников компании для обсуждения целей на следующий год. Руководитель излагает суть проблемы, после чего все участники совещания высказывают свое мнение. Обмен мнениями, в ходе которого предлагаются и оцениваются различные варианты решения, носит неформальный характер. Если по завершении обсуждения участникам не удается прийти к согласию, то решение принимается голосованием.

Номинальные групп ынаправлены на вовлечение в процесс принятия решения каждого члена группы. В каждой группе отдельные ее члены принимают активное участие в обсуждении и доминируют в нем. Для обеспечения равенства членов номинальной группы предусматривается на первом этапе работы группы - ограничение межличностных коммуникаций, а участники излагают - свои предложения в письменной форме. После чего определяется порядок представления участниками идей всей группе. Индивидуальные проекты письменно оценивается каждым участником. Проект, получивший наивысшую оценку, принимается за основу решения. К достоинствам этого метода относят возможность индивидуального подхода и обоснование каждым участником своего варианта решения.

«Мозговой штурм»представляет собой совместное генерирование идей и принятие на их основе управленческих решений. Цель «мозгового штурма» - повышение свободы и гибкости мышления. Если предстоит решение сложных проблем, то формируется группа, в состав которой входят как руководители, так и исполнители. Участников группы приглашают с учетом их компетентности, способности творчески подходить к решению задач, конструктивности мышления и коммуникабельности.

Метод Дельфы- это многоуровневая процедура анкетирования, которая представляет собой определенную последовательность действий. Сначала всем членам группы предлагается в письменной форме ответить на детально сформулированный список вопросов по рассматриваемой проблеме. Участники группы отвечают на вопросы независимо и анонимно. Результаты анкетирования собираются, и на их основе составляется документ, содержащий все предлагаемые варианты решений, а его копии раздаются всем участникам группы.

2. Управление финансами, учет и отчетность субъектов малого предпринимательства.

Небольшие предприятия обеспечивают  рабочими местами значительную часть населения нашей страны и гораздо быстрее крупных реагируют на любые изменения экономической ситуации. С 1 января 2008 г. вступил в силу новый Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (далее - Закон № 209-ФЗ).

Федеральный закон от 14.06.1995 № 88-ФЗ (далее - Закон № 88-ФЗ) с нового года утратил силу.

Закон № 209-ФЗ установил новые критерии отнесения хозяйствующих субъектов к субъектам малого предпринимательства. Также этим Законом введены понятия среднего предпринимательства и микропредприятия.

Государственная политика в области развития малого и среднего бизнеса направлена на решение широкого перечня задач начиная с обеспечения благоприятных условий для ведения деятельности и заканчивая содействием в продвижении товаров (работ, услуг), увеличением доли производимых субъектами малого и среднего предпринимательства товаров (работ, услуг) и доли уплачиваемых налогов (подпункты 1, 2 статьи 6 Закона № 209-ФЗ).

Статьей 7 Закона № 209-ФЗ в целях реализации государственной политики нормативно-правовыми актами РФ предусматриваются следующие меры:

1) специальные налоговые режимы, упрощенные правила ведения налогового учета, упрощенные формы налоговых деклараций по отдельным налогам и сборам для малых предприятий;

2) упрощенная система ведения бухгалтерской отчетности для малых предприятий, осуществляющих отдельные виды деятельности;

3) упрощенный порядок составления субъектами малого и среднего предпринимательства статистической отчетности;

4) льготный порядок расчетов за приватизированное субъектами малого и среднего предпринимательства государственное и муниципальное имущество;

5) особенности участия субъектов малого предпринимательства в качестве поставщиков (исполнителей, подрядчиков) в целях размещения заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд;

6) меры по обеспечению прав и законных интересов субъектов малого и среднего предпринимательства при осуществлении государственного контроля (надзора);

7) меры по обеспечению финансовой поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства;

8) меры по развитию инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства;

9) иные направленные на обеспечение реализации целей и принципов Федерального закона № 209-ФЗ меры.

Для того чтобы получить поддержку в виде перечисленных выше льгот, нужно выполнить ряд условий, предъявляемых Законом № 209-ФЗ к субъектам малого и среднего предпринимательства. На вопрос выполняет ваша фирма эти условия или нет лучше всего сможет ответить бухгалтер, так как именно он обладает наиболее полной статистической и финансовой информацией о деятельности своей компании.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 17

1. Структура организации. Определения, классификация, примеры

Структура – это организация характеристика системы, совокупность устойчивых связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчиненность и пропорциональность между ее элементами.

Структура организационная – разделение экономического объекта на подразделения с целью упорядочения управления, налаживания взаимодействия звеньев, установленная подчиненности и соподчиненности, ответственности.

Структура организации – это фиксированные взаимосвязи между подразделениями и работниками организации, то есть установленная схема взаимодействия и координации технологических и человеческих элементов.

Структура управления – совокупность специфических функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации УР. элементы организационной структуры: уровни управления; подразделения и звенья управления; управленческие связи.

Типы организационных структур: 1. Бюрократические:

1.) Линейная – это тип связи по воздействию исполнителя через распорядительство, мотивацию и обратную связь. подчиняются 1-му руководителю по всем видам работы.

2.) Функциональная – это связи по выполнению работ по подразделениям, выполнение функций, методического руководства, внутри функциональный контроль.

Один исп-ль получает задание от многих рук-лей.

3.) Линейно – функциональные –один руководитель не может быть одним началом, создаются линейные штаты или функциональные подразделения, которые берут на себя решение узких проблем.

2. Адаптивные: 1)Матричная – применяется в организациях, которые занимаются творческими проблемами (консалтинговые фирмы, разработка, маркетинговые исследования).

В организации на базе функциональных или линейных подразделений создаются группы, которые решают, выполняют конкретные задачи, которые носят временный характер. 2.) Проектная не существует базовой структуры, а изначально формируются коллективы под проекты.

3.) Программная –создается для выполнения конкретной программы, после ее выполнения они распадаются и никогда не создаются.

2. Формы и методы государственной поддержки малого предпринимательства.

Экономические методы – это налогообложение, перераспределение доходов и расходов, ценообразование, кредитно-финансовые механизмы, осуществление государственной предпринимательской деятельности.

Административные методы (эти методы используются в случае, когда экономические неэффективны или неприемлемы): принятие и корректировка законодательства и контроль за его соблюдением.

Все эти методы призваны регулировать предпринимательство, развивать его инфраструктуру, а так же стимулировать реализацию его экономического потенциала

Возможно несколько организационных форм предпринимательства в зависимости от желания, возможностей, личностных качеств, семейных обстоятельств, профессии, места жительства и других факторов. Имеющиеся учебные мастерские при учебных центрах службы занятости являются одним из каналов, содействующих предпринимательству, где, во-первых, отрабатываются профессиональные навыки, во-вторых, обеспечивается временное трудоустройство, в-третьих, приобретаются не только профессиональные, но и организационные навыки по созданию подобной мастерской, например, в районном центре. На базе районных центров занятости могут быть созданы подобные мастерские, где помещение и оборудование могут быть предоставлены на льготных условиях районным центром занятости. Фонд содействия занятости совместно с районными центрами может оказывать финансовую поддержку, информационную и консультативную помощь/3/. Правовая форма может быть различной, учредителем такой мастерской может быть районный центр занятости либо коллектив людей, которые решили создать такую мастерскую. Парикмахерская, вязальная мастерская, мастерская по изготовлению и ремонту меховых изделий, мастерская по изготовлению изделий из лозы – вот лишь несколько возможных сфер деятельности таких организаций. Фонд может оказывать содействие на тех условиях, которые уже были описаны, людям, решившим самостоятельно создать небольшую фирму, объединяющую людей, имеющих профессии по различным специальностям. Кроме первоначальной финансовой и информационной поддержки, фонд может оказывать организационную помощь

Экономический факультет

Кафедра «Экономики и предпринимательства»

Направление подготовки: Менеджмент

Профиль подготовки: Управление малым бизнесом

Вид испытания: Государственный экзамен

Курс: 4

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 18

1. Сегментация рынка и позиционирование товара на рынке

Действия стратегического маркетинга в отношении потребителей включают в себя следующие процедуры:

* Сегментация. Позволяет ответить на вопрос: кто является нашими покупателями?
* Выделение приоритетных потребителей: Позволяет выделить целевые сегменты. Кого мы хотим видеть нашими потребителями?
* Позиционирование: Как мы можем убедить их приобрести товар у нас, а не у конкурентов?

Когда известны сегменты потребителей, сколько они согласны заплатить и за что, можно легко управлять ассортиментом своих товаров и их ценами.  
Разделение потребителей на сегменты – это первый шаг в создании стратегии предприятия. Сегментация потребителей – это результат подробного изучения потребителей. Сегментация использует сложные способы анализа для ответа на простые вопросы:

* Кто будет покупать товар?
* Что они хотят покупать?
* Где они хотят покупать?
* Сколько они согласятся платить за товар?
* Как они узнают о товаре?
* Почему они должны покупать мой товар, а не товар конкурентов?

Для того, чтобы быть эффективными с точки зрения маркетинга сегменты должны быть:

* Определенны и измеримы: размер, покупательная способность и профиль сегмента должны быть измеримы
* Внутренне однотипны: составляющие сегмента должны быть похожи друг на друга в поведении и характеристиках; четко отличаться от членов другого сегмента
* Доступны: должны быть достижимы для рекламы и каналов сбыта
* Иметь эффективный спрос: группа должна быть достаточно велика, должна иметь необходимый уровень платежеспособности и желания приобрести товар

В процессе сегментации нужно определить и отделить группы людей с определенными одинаковыми требованиями/желаниями, и поэтому подход к ним (маркетинговые стратегии) должен быть одинаковым.  
Процесс сегментации включает в себя 4 шага:

* Определение цели и масштаба сегментации. Каковы маркетинговые цели предприятия (увеличить долю рынка, увеличить спрос, избавиться от угрозы конкурентов)? Ищет ли предприятие новые сегменты или определяет, как лучше обслуживать уже существующие сегменты? Какой уровень детализации необходим в сегментационном анализе?
* Проведение анализа общей рыночной информации. Каковы характеристики рынка (размер, рост, динамика)? Существует ли разница между теми, кто потребляет и не потребляет товар? Существуют ли факторы, которые четко отделяют потребителей от не потребителей или потребителей одной марки продукта от другой? Какова конкурентная позиция фирмы (лидер/ведущий, вне рынка, ведомый)?
* Разработка профиля сегмента. Какие факторы определяют отличия одной группы потребителей от другой? Последователен ли профиль каждого сегмента с точки зрения его внутренней организации?
* Контроль правильности сегментации. Каковы основные сходства и различия между сегментами? Существует ли необходимость уменьшить или увеличить число сегментов? Насколько устойчива данная сегментация рынка.

2.Инновационная и внешнеэкономическая деятельность субъектов малого предпринимательства.

. Инновационная деятельность малых фирм создает базу для структурной перестройки всего хозяйства на наукоемкой основе. Малый бизнес служит основным источником нововведений, генератором новых решений, и само его присутствие создает предпосылки к инновационному развитию экономики. При оценке инновационного потенциала малого бизнеса следует исходить из положения, что малый бизнес инновационен по своей природе. Этому способствуют следующие характеристики организаций малого бизнеса: большая гибкость малой фирмы при прочих равных условиях, мобильность и адаптивность, поскольку во главе фирмы часто стоит автор нововведения. Большая гибкость и адаптивность малых предприятий дает преимущества, прежде всего, в быстро меняющихся условиях (будь то технологические изменения или экономическая среда в целом): -

многоплановый характер мотивации к инновационной деятельности, обусловленный как экономическими, так и неэкономическими факторами (внеэкономическая причина - честолюбие автора изобретения, экономическая причина - успешная реализация изобретения, позволяющая автору состояться как предпринимателю); -

узкая специализация творческого поиска; -

немногочисленный персонал; -

ориентация на конечный результат; -

возможность идти на риск, что абсолютно неприемлемо для большинства крупных организаций.

Научное предпринимательство связано с особым риском (статистика показывает, что путь от идеи до наукоемкого коммерческого товара занимает от трех до пяти лет; лишь одна инновация из десяти доходит до рынка). Однако для малого предпринимательства с его гибкостью легче избегать риски, связанные с реализацией инновационных проектов.

Малые фирмы, работающие по аутсорсингу с крупными, оперативно реагируют на спрос к изменениям со стороны крупного бизнеса и становятся источниками инноваций в экономике.

Динамическая роль малого бизнеса как источника развития нивелирует его относительно низкую эффективность.

Высокая производительность труда и малые издержки производства в малом бизнесе делают его более устойчивым к изменениям конъюнктуры рынка.

Также малое предприятие характеризует высокая отдача на единицу денежных средств, вложенных в НИОКР.

Многие товары, определяющие ныне лицо современного общества, появились благодаря именно малому наукоемкому бизнесу.

Основное преимущество малого бизнеса заключается в повышенной творческой инициативности, способности к быстрым переменам, самостоятельности в принятии главных решений, что позволяет получать выгоды от изменений во внешней среде, способствует созданию и внедрению новшеств. Многие небольшие компании разрабатывают новые изделия, процессы и услуги со скоростью и эффективностью, которой не могут достичь крупные компании. В небольшой фирме обычно хорошо налажены коммуникации. Сотрудники постоянно находятся в контакте друг с другом, быстро приходят к общему мнению в оценке трудностей. Им приходится менять характер работы или дублировать друг друга, чтобы избавиться от критических «узких мест». Часто один и тот же человек выполняет многочисленные функции. Пересечение обязанностей помогает преодолению организационных барьеров, препятствующих инновационным процессам. Руководство малых компаний, как правило, терпимее относится к неудачам в работе своих сотрудников, понимая, что создавать новое нелегко. Успешно действующие компании предоставляют своим сотрудникам оплачиваемое время для проведения поисковых работ по рисковым проектам.

Роль сектора малого предпринимательства в инновациях многогранна: с одной стороны, он обеспечивает инновационные процессы в экономике, способствуя совершенствованию производства и управления, с другой - будучи непосредственно вовлеченным в производство наукоемкой продукции (услуг), порождает спрос на новые разработки, обеспечивая непрерывный прогресс.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 19

1. Комплекс маркетинга (инструменты и их возможности)

Маркетинг-это рыночная концепция управления производственно-сбытовой и научно-технической деятельностью предприятий, направленная на изучение предпринимательской среды, рынка, конкретных запросов потребителей и ориентацию на них производимых товаров и услуг.

Комплекс Маркетинга: Товарная политика (дизайн, упаковка, качество, товарная марка, ассортиментная политика),

Ценовая политика (различные системы скидок, кредитная политика, различные виды цен, система поощрений и т.д.),

Сбытовая политика (выбор каналов сбыта, логистика-наука о различных товародвижениях, вопросы складирования, выбор посредника (магазины и др.)), Коммуникативная политика (передача и обмен информацией, все что связано с информационным обменом (реклама, связи с общественностью, персональные продажи, стимулирование продаж, спонсорство, создание бренда, прямая рассылка, скрытая реклама))

2. Сущность и структура основных фондов на предприятии. Износ и амортизация основных производственных фондов.

К основным производственным фондам относятся те средства труда, которые, находясь в сфере материального производства, непосредственно участвуют в изготовлении материальных благ (машины, оборудование и т. п.), создают условия для осуществления производственного процесса (производственные здания, сооружения, электросети, трубопроводы и др.), служат для хранения и перемещения предметов труда.

Кроме основных производственных фондов в состав основных фондов промышленности входят и основные непроизводственные фонды, к которым относятся такие объекты непроизводственного назначения (жилые дома, детские сады и ясли, школы, больницы и другие объекты здравоохранения и культурно-бытового назначения), которые находятся в ведении промышленных предприятий (они не непосредственно, а косвенно влияют на процесс производства). Здесь мы рассматриваем только основные производственные фонды.

Основные производственные фонды промышленности—это средства труда, которые участвуют во многих производственных циклах, сохраняя при этом свою натуральную форму, а их стоимость переносится на изготовляемую продукцию частями по мере снашивания.

Находящиеся на предприятиях основные фонды постепенно изнашиваются. Физический износ основных фондов наступает как в результате их использования в процессе производства, так и в период их бездействия. Бездействующие основные фонды изнашиваются, если подвергаются воздействию естественных процессов (атмосферных явлений, внутренних процессов, происходящих в строении металлов и других материалов, из которых изготовлены основные фонды). В результате такого износа обществу наносятся большие убытки. Что касается действующих основных фондов, то их физический износ зависит от ряда факторов, в том числе от качества основных фондов (материалов, из которых они изготовлены, от технического совершенства конструкций, от качества постройки и монтажа), от степени нагрузки (количество смен и часов работы в сутки, продолжительность работы в году, интенсивность использования в каждую единицу рабочего времени), от особенностей технологического процесса и степени защиты основных фондов от влияния внешних условий, в том числе агрессивных сред (температура, влажность и др.), от качества ухода (своевременность чистки, смазки покраски, регулярность и качество ремонта), от квалификации рабочих и их отношения к основным фондам.

Основные фонды, подвергаясь в процессе производства физическому износу, ежегодно теряют часть своей стоимости, равную той ее величине, которая перенесена на изготовленную в течение этого года продукцию. Например, при сроке службы машины восемь лет после второго года ее эксплуатации величина износа составит 25%.

Находящиеся на предприятиях основные фонды подвергаются не только физическому, но и моральному износу. Моральный износ имеет две формы. Первая форма морального износа заключается в том, что с внедрением новых машин, с совершенствованием техники, технологии, организации производства и труда стоимость изготовления, например, машин и оборудования при сохранении их конструктивных свойств и эксплуатационных показателей неуклонно снижается. То же относится и к зданиям, стоимость которых в результате индустриализации строительства снижается. Следовательно, эта форма морального износа выражает уменьшение стоимости машин или оборудования вследствие удешевления их воспроизводства. В соответствии со снижением стоимости производства машин, оборудования и других элементов основных фондов пересматриваются соответственно и цены на них.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 20

1. Организационная культура основные положения и составляющие

Ядром организационной культуры являются ценности, в большей или меньшей степени разделяемые всеми сотрудниками организации. Ценности могут быть как позитивными, ориентирующими людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение стратегических целей организации, так и негативными, которые отрицательно влияют на эффективность организации в целом.

Система отношений - второй элемент модели организационной культуры. Она определяет те важнейшие отношения, которые формируют и определяют поведенческие нормы и отношение к труду сотрудников организации. Это, например, отношение руководства к сотрудникам, отношение работников к руководству, отношение персонала к работе, отношение работников к клиентам.

Поведенческие нормы - это те требования (как зафиксированные в документах, так и негласные) к поведению работников, которые воспринимаются ими как некий свод правил, определяющих, каким должно быть «правильное», «должное» поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях. Например, быстрое и качественное обслуживание клиентов, безоговорочное исполнение приказов и распоряжений руководства, помощь и сотрудничество в командной работе - положительные поведенческие нормы.

Действия и поведение работников, направленные на достижение конкретных результатов или выполнение порученных заданий. Это наблюдаемые проявления организационной культуры, ее внешняя сторона, но именно по действиям и поведению работников можно судить о том, каково в целом состояние организационной культуры, способствует ли она эффективной работе организации, успешному проведению изменений, поддерживает ли выработанную стратегию развития или нет.

2. Понятие, состав и структура оборотных средств на предприятии. Оценка использования оборотных фондов в производстве.

Оборотные средства представляют собой совокупность денежных средств,авансированных в оборотные производственные фонды и в фонды обращения.

Оборотные производственные фонды – часть фондов предприятия, которая целиком потребляется в течение одного производственного цикла, утрачивает натуральную форму и полностью переносит свою стоимость на себестоимость готовой продукции.

Под структурой оборотных средств понимается соотношение между отдельными элементами в общей сумме оборотных средств. Структура показывает долю каждого элемента в общей сумме оборотных средств.Наибольший удельный вес в структуре оборотных производственныхфондов составляют производственные запасы. Важным показателем, характеризующим структуру оборотных средств, является соотношение оборотных средств в сфере производства и обращения. Достижение его оптимального уровня имеет важное значение для обеспечения эффективности использования оборотных средств.

Оценка эффективности использования оборотных средств, производится на основе системы показателей.

Под оборачиваемостью оборотных средствпонимается продолжительность полного кругооборота средств с момента их приобретения (покупки сырья, материалов и т.д.) до выхода и реализации готовой продукции с зачислением выручки на счет предприятия. К важнейшим показателям оборачиваемости оборотных средств относятся:

Оборачиваемость оборотных средств (длительность одного оборота оборотных средств (в днях))показывает, за какой срок в организацию возвращаются средства в виде выручки от реализации продукции. Данный показатель рассчитывается по формуле:

Доб=Дк/Коб, или Доб = ОбС \*Д / Vреал

где Дк –количество календарных дней в отчетном периоде

Коб- коэффициент оборачиваемости.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средствпоказывает количество оборотов оборотных средств за определённый период. Данный показатель определяется по формуле:

Коб=Vреал./ОбС

гдеVреал. - объём реализации продукции за отчетный период в оптовых ценах,

ОбС - сумма оборотных средств или их средние остатки за определенный период.

Коэффициент эффективности (Кэ) или рентабельности оборотных средствхарактеризует величину прибыли, приходящуюся на 1 руб. оборотных средств. Данный показатель определяется по формуле:

Кэ=П / ОбС;

R=П / ОбС\*100%,

где П – прибыль от реализации.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 21

1. Сущность и значимость группового поведения в организации

Человек не может жить без общества людей, которые живут и действуют в каких-то группах (семья, класс, школа, спортивная секция, дружеская компания, трудовой коллектив и т.д.). Именно участие в таких группах дает возможность человеку развиваться. В продолжительных и повседнев­ных контактах люди учатся ценить друг друга, считаясь с индивидуаль­ными особенностями каждого.

Реальные группы – это такие объединения людей, в которых имеет место единство деятельности, условий, обстоятельств, признаков и в которых люди определенным образом осознают свою принадлежность группе. Группы делятся набольшие и малые (контактные), в которых имеется возможность непосредственных контактов каждого с каждым.

Малые группы– это два или более лиц, взаимодействующих между собой таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц.

На производстве группы делятся на формальные и неформальные.

Формальные– это группы, имеющие юридический статус, создаваемые руководством для закрепления разделения труда и улучшения его организации, роль и место которых в общем трудовом процессе определена в нормативных документах «Положение о подразделении». Среди формальных групп выделяюткоманды – соподчиненные группы руководителя – лидера и его сотрудников,рабочие (целевые) группы, создаваемые с целью и на время выполнения определенного задания,комитеты– специальные и постоянные группы, которым делегированы отдельные полномочия по управлению, координации деятельности и т.п. (правление банка, совет директоров). По признаку выполнения формаль­ной группой общественно – значимой работы выделяют понятие«тру­довой коллектив».

Трудовой коллектив – это также рабочая группа, достигшая высокого уровня сплоченности, действующая как новая система, единая общность, в которой сочетаются преимущества формальных и неформальных групп.

Неформальные группы образуются спонтанно для удовлетворения тех индивидуальных потребностей работников, которые по тем или иным причинам (некомпетентное руководство, авторитарные методы руководст­ва, отсутствие гуманизма в руководстве и т.п.) не удовлетворяются в рамках формальной группы. Поведение членов неформальных групп, возглавляемых неформальным лидером, может как способствовать, так и препятствовать достижению целей организации.

Состав группызависит от её вида и может быть обозначен набором тех или иных характеристик, параметров. К примеру, для анализа общест­венного мнения социологи выделяют по социально-демографическим признакам такие группы населения: половые, возрастные, по семейному положению, по доходам, по образованию, по характеру труда и т.д.

Структура группы,в зависимости от целей исследования и условий, выделяемых в качестве существенных, может быть обозначена с позиций реализации отношений «власть – подчинение», предпочтений, межлич­ност­ных отношений, разделения труда, коммуникаций, материальных и документальных потоков в группе в процессе совместного труда и т.п.

Групповые процессы– это процессы коммуникации, интеракции (статус, роль, положение членов группы и их изменения), перцепции (вос­при­ятие членами группы других членов и других групп), аттракции (привлекательность, влечение), а также организационные процессы – обра­зо­вание группы, формирование, нарастание сплоченности, давление в груп­пе, лидерство, организация совместной деятельности, принятие решений.

Групповые нормы– это элементы групповой культуры, правила должного с точки зрения группы поведения для каждого статусного уровня, а зачастую и для каждого члена группы. Группа ожидает надле­жащего выполнения установленных ею норм и правил поведения и при надлежащем поведении принимаетсанкции, направленные на корректи­ровку (поощрение и наказание).

Состав группы, происходящие в ней процессы и групповые нормы определяют потенциал группы. Выявление потенциала группы и степени его использования, а также определение и создание условий, в которых позитивная направленность потенциала используется эффективнее, а нега­тив­ная перестает проявляться, составляет серьезную проблему для руково­дителя организации, лидера группы и её членов.

2. Себестоимость продукции: понятие, структура, состав и классификация затрат.

Себестоимость продукции (работ, услуг) представляет собой стоимостную оценку используемых в процессе производства и реализации продукции (работ, услуг) природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов и других затрат.

В укрупненном виде себестоимость продукции включает:  
а) затраты, непосредственно связанные с производством и реализацией продукции, обусловленные технологией и организацией производства, т.е. затраты живого (заработная плата промышленно-производственного персонала) и прошлого, овеществленного в предметах (сырье, материалы, топливо и т.д.) и средствах труда (амортизация основных средств и нематериальных активов);  
б) затраты, связанные с использованием природного сырья в виде, например, платы за воду, забираемую предприятием из водохозяйственных систем;  
в) затраты на подготовку и освоение производства. Это расходы, которые не связаны с выпуском продукции в данном периоде, осуществлены раньше, при проектировании изделия, а в себестоимость включаются в данном периоде.

Классификация затрат по признаку зависимости от объема производства имеет важное значение при расчете экономической эффективности мероприятий, связанных со снижением себестоимости продукции. Увеличение объема производства при наиболее полной загрузке оборудования, сокращении срока оборачиваемости оборотных средств ведет к сокращению условно-постоянных расходов в расчете на единицу продукции, что приводит к снижению ее себестоимости и увеличению прибыли. Однако эффект масштаба не безграничен. Исчерпав внутрипроизводственные резервы по увеличению масштабов производства, предприятие дополнительно наращивает производственные мощности, увеличивает материальные и трудовые ресурсы, совершенствует структуру управления предприятием, что приводит к изменению суммы условно-постоянных расходов, приходящихся на единицу продукции. Существует предельный объем производства, при котором затраты на единицу продукции минимальны. Дальнейшее наращивание ее выпуска за счет увеличения мощности предприятия становится экономически нецелесообразно.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 22

1. Структура и функции управления персоналом организации

В теории управления персоналом обычно выделяют восемь основных функций:

- планирование потребностей,

- отбор и найм,

- развитие и ориентация,

- продвижение по службе,

- оценка и вознаграждение.

Структура управления персоналом в организации, как правило, определяет политику компании, стратегию поведения на рынке, общий характер деятельности и объемы производства.

Классифицируя цели, для достижения которых создается система управления персоналом, можно объединить все направления в несколько крупных групп:

* экономические (все цели подразумевающие повышение конечной прибыли)
* научно-технические (рост производительности и внедрение инноваций)
* коммерческо-производственные (рост объемов производства и реализации)
* социальные (организация условий труда)

Задачи системы управления персоналом, в свою очередь, заключаются в следующем:

* обеспечение компании квалифицированными сотрудниками
* реализация потенциала коллектива
* поддержка комфортных условий труда
* развитие у коллектива положительных персональных навыков
* укрепление стабильности коллектива
* создание условий для карьерного роста сотрудников

2. Прибыль и ее экономическое содержание.

Прибыль — важнейший показатель, характеризую­щий финансовый результат деятельности организации. Рост прибыли определяет рост потенциальных возмож­ностей организации, повышает степень его деловой ак­тивности.

По прибыли определяются доля доходов учредите­лей и собственников, размеры дивидендов и других до­ходов.

По прибыли определяется также рентабельность соб­ственных и заемных средств, ОФ, всего авансированного капитала и каждой акции. Характери­зуя рентабельность вложений средств в активы данной организации и степень умелости его хозяйствования, прибыль является наилучшим мерилом финансового здоровья организации.

Чтобы управлять прибылью, необходимо раскрыть механизм ее формирования, определить долю каждого фактора ее роста или снижения.

Емким информативным показателем является балан­совая прибыль. Прибыль определяется как разница между доходами и расходами организации.

Конечным финансовым результатом хозяйственной деятельности организации является балансовая при­быль.

Балансовая прибыль — это сумма прибылей (убыт­ков) организации как от реализации продукции, так и доходов (убытков), не связанных с ее производством и реализацией. включает два укрупненных эле­мента:

-        прибыль (убыток) от основной деятельности и от реализации имущества или имущественных прав;

-        финансовые результаты от внереализационных операций.

Прибыль от реализации продукции (работ, услуг) характеризует чистый доход, созданный в организации. Остальные элементы балансовой прибыли отражают в основном перераспределение ранее созданных доходов.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 23

1. Управление развитием персонала и организация обучения персонала. Планирование деловой карьеры работника

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей. Мероприятиями по профессиональному развитию персонала являются различные методы обучения. Компания создает специальные методы и системы управления профессиональным развитием – управление корпоративным обучением, развитием и созданием кадрового резерва.

Организация затрачивает на профессиональное развитие значительные средства. Эти затраты являются капиталовложением организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности труда, увеличения вклада каждого сотрудника в достижение поставленных целей.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность предприятию.

Обучение персонала должно быть неразрывно связано с процессами организационного развития, со стратегическими целями компании.

Обучение ориентировано на настоящее и призвано решить сиюминутные проблемы бизнеса, его цель привить сотруднику конкретные навыки, которые нужны сегодня и сейчас. Развитие ориентировано на будущее и согласовывается с досрочной стратегией развития предприятия. Развитие также включает в себя и развитие мотиваций сотрудника, его командности, креативности и других личностных качеств. Только комплексный подход к развитию даст эффект.

Важным средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение – процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации. Профессиональное обучение и развитие служат одной цели – подготовке персонала предприятия к успешному выполнению стоящих перед ним задач.

Различают три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров.

Подготовка кадров – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

Повышение квалификации кадров – обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка кадров – обучение кадров в целях усвоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

2. Понятие и сущность франчайзинга.

По договору коммерческой концессии одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на срок или без указания срока право использовать в предпринимательской деятельности пользователя комплекс исключительных прав, принадлежащих правообладателю, в том числе право на фирменное наименование и (или) коммерческое обозначение правообладателя, на охраняемую коммерческую информацию, а также на другие предусмотренные договором объекты исключительных прав – товарный знак, знак обслуживания и т.д. Договор коммерческой концессии предусматривает использование комплекса исключительных прав, деловой репутации и коммерческого опыта правообладателя в определенном объеме (в частности, с установлением минимального и (или) максимального объема использования), с указанием или без указания территории использования применительно к определенной сфере предпринимательской деятельности (продаже товаров, полученных от правообладателя или произведенных пользователем, осуществлению иной торговой деятельности, выполнению работ, оказанию услуг).

В России, франчайзинг не всегда подразумевает использование договора коммерческой концессии в основе своей правовой базы. В рамках франчайзинга могут заключаться следующие договора: договор коммерческой концессии, договор поставки, агентский, лицензирования, товарного кредита, ответственного хранения, купли-продажи, и еще ряд других. Франшиза – право осуществлять определенную экономическую деятельность с использованием принципа франчайзинга, закрепленное договором, соглашением, а также деятельность (производство, оказание услуг и т.п.) осуществляемая с использованием принципа франчайзинга. Франчайзор – физическое или юридическое лицо, предлагающее на продажу соглашения на условиях франшизы и обеспечивающее со своей стороны выполнение условий такого соглашения. Франчайзи – физическое или юридическое лицо, действующее в соответствии с приобретенной франшизой. Франчайзинговый договор – договор, по которому одна сторона (правообладатель) передает другой стороне (пользователю) за соответствующую плату и на определенный или неопределенный срок права на использование фирменного наименования, на коммерческую информацию, на товарный знак, знак обслуживания и т.д. Сторонами по договору коммерческой концессии могут быть юридические и физические лица, зарегистрированные в качестве индивидуальных предпринимателей. Паушальный взнос – единовременное вознаграждение франчайзора в виде определенной твердо зафиксированной в договоре (соглашении) суммы, которая устанавливается исходя из оценок возможного экономического эффекта и ожидаемых прибылей франчайзи на основе использования франшизы, также может рассчитываться как оплата затрат франчайзора связанных с продажей франшизы. Роялти – вознаграждение в виде периодических отчислений фиксированных ставок, определяемых франчайзором на основании собственной оценки стоимости права использования торговой марки единой франчайзинговой сети, которые выплачиваются франчайзи франчайзору ежемесячно.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 24

1. Факторы, определяющие инновационный потенциал организации

Все факторы, определяющие уровень инновационного потенциала, можно подразделить на следующие группы:

факторы собственно инновационного процесса как самостоятельного объекта управления;

факторы внутренней среды;

факторы внешней среды.

Первая группа факторов представляет собой совокупность собственных внутренних возможностей инновационного процесса как сложной обособленной системы, определяющих ее развитие. Здесь в первую очередь выделяют такие элементы инновационного процесса, как постановка целей, выработка инновационных решений, разработка проектов и программ.

Состав второй группы складывается из возможностей самого предприятия, проявляющихся в различных аспектах его финансово-хозяйственного положения, состояния организационной структуры управления, организационно-технического уровня коммуникационной системы и т. д. Инновационный потенциал предприятия определяется также величиной его ресурсов как материальных, так и информационных, и напрямую зависит от качества, профессионализма и решительности управленческих кадров.

Отличительными признаками инновационных предприятий (фирм) являются:

организация специальной группы, отвечающей за создание новых идей;

поиск этой группой разнообразных источников информации, как внутри, так и внефирменных;

использование разнообразной современной практики стимулирования творческой активности работников;

поощрение и поддержка менеджерами инновационной активности служащих на всех уровнях с помощью специальных бюджетных ассигнований;

поощрение принятия решений по отбору и внедрению нововведений на коллективной основе;

четкая стратегия управления нововведениями.

2. Трудовые ресурсы предприятия и показатели их использования.

Персонал предприятия, его состав и структура. Организация, мотивация и оплата труда. Формы и системы оплаты труда. Производительность труда и методы ее измерения. Факторы роста производительности труда. Рабочее время и его использование. Эффективное использование трудовых ресурсов.

Важным фактором производства, помимо основных и оборотных фондов является труд или персонал предприятия. Именно кадры предприятия в основном определяют эффективность работы предприятия. Поэтому на предприятии должна проводиться кадровая политика, которая должна быть направлена на достижение следующих целей:

- создание здорового и работоспособного коллектива;

- создание трудового коллектива, оптимального по половой и возрастной структуре, а также по уровню квалификации;

- создание высокопрофессионального руководящего звена.

Кадровая политика на предприятии включает в себя:

- отбор и продвижение кадров;

- подготовку кадров и их непрерывное обучение;

- найм работников в условиях неполной занятости;

- расстановку работников в соответствии со сложившейся системой производства;

- стимулирование труда;

- совершенствование организации труда;

- создание благоприятных условий труда и отдыха работников.

Для анализа, планирования, учета и управления персоналом все работники предприятия классифицируются по ряду признаков. В зависимости от участия в производственном процессе весь персонал предприятия делится на две категории: промышленно-производственный персонал (ППП) и непромышленный.

К промышленно-производственному персоналу относятся работники, которые непосредственно связаны с производством и его обслуживанием.

К непромышленному персоналу относятся работники, которые непосредственно не связаны с производством и его обслуживанием. В основном это работники жилищно-коммунального хозяйства, детских и врачебно-санитарных учреждений, принадлежащих предприятию.

В свою очередь ППП в зависимости от выполняемых им функций классифицируется на следующие категории: рабочие, специалисты, руководители, служащие.

Крабочимотносятся работники предприятия непосредственно занятые созданием материальных ценностей или оказанием производственных и транспортных услуг. Рабочие делятся на основных - непосредственно связаны с производством продукции и дополнительных - связаны с обслуживанием производства.

К специалистам на предприятии относятся: бухгалтеры, экономисты, техники, механики, психологи, социологи, художники, товароведы, технологи и другие.

К служащим на предприятии относятся: агенты по снабжению, машинистки, кассиры, делопроизводители, табельщики, экспедиторы и другие.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 25

1. Стадии развития организации. Процесс совершенствования управления организацией

Детство. Это опасный период, поскольку наибольшее количе­ство неудач происходит в течение первых лет после возникнове­ния организации. Из мировой статистики известно, что огромное число организаций небольшого масштаба терпят неудачу из-за некомпетентности и неопытности руководства. Каждое второе предприятие малого бизнеса терпит крах в течение двух лет, четы­ре из пяти предприятий — в течение пяти лет своего существова­ния. Задачей этого периода является достижение быстрого успеха, а его целями — здоровое существование и развитие, а не простое выживание. Нередко вся работа выполняется на пределе возмож­ностей, чтобы не потерять темп возрастающего успеха. Управле­ние осуществляется деятельным и подготовленным руководите­лем и его первоначальной командой.

Отрочество. Во время этого переходного периода рост органи­зации осуществляется, как правило, несистематично, рывками. Организация все больше набирает силу, однако координация про­водится ниже оптимального уровня. Более организованные про­цедуры постепенно заменяют рискованную страсть к успеху. На­лаживается планирование, разработка бюджетов, прогнозов. Рас­ширяется прием на работу специалистов, что вызывает трения с прежним кадровым составом. Основатели организации вынужде­ны больше выполнять роль непосредственных руководителей, а не предпринимателей, проводя систематическое планирование, ко­ординацию, управление и контроль.

Ранняя зрелость. Отличительные признаки этого периода — экспансия, дифференциация и, возможно, диверсификация. Об­разуются структурные подразделения, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Используются мно­гие общепринятые методы оценки эффективности, должностные инструкции, делегирование полномочий, нормы производитель­ности, экспертиза, организация обучения и развития. Однако на­чинают проявляться тенденции к бюрократизму и борьбе за власть, местничеству и стремлению добиваться успеха любой ценой.

Расцвет сил. Имея в правлении акционеров, организация ста­вит на данном этапе цель сбалансированного роста. Структура, координация, стабильность и контроль должны иметь такое же значение, как и инновации, совершенствование всех частей орга­низации и децентрализация. Принимается концепция структур­ных подразделений, результаты деятельности которых измеряют­ся полученной прибылью. Новая продукция, рынок сбыта и тех­нологии должны быть управляемы, а квалификационные навыки управленческого персонала — более отточены. С ускорением тем­пов роста по сравнению с предыдущими стадиями организация нередко переоценивает свои успехи и возможности.

Полная зрелость. Имея компетентное, но не всегда ответствен­ное руководство, организация действует практически сама по себе. Весьма часто устанавливается нежелательное состояние всеобще­го благодушия. Несмотря на то что уровень доходов вполне при­емлемый, темпы роста замедляются. Организация может откло­няться от своих первоначальных целей под влиянием обществен­ного мнения. Вместе с тем слабости слишком очевидны. Эти симптомы нередко игнорируются руководством.

Старение. Этот этап никогда бы не наступил, если бы руковод­ство организации постоянно осознавало необходимость обновле­ния. Конкуренты неизменно претендуют на долю организации на рынке. Бюрократическая волокита, не всегда обоснованная стра­тегия, неэффективная система мотивации, громоздкая система контроля, закрытость к новым идеям — все это, вместе взятое, со­здает условия для «закупорки артерий». Как показывает практи­ка, очень трудно остановиться и прекратить выполнение непро­дуктивной работы. В результате организация постепенно начина­ет распадаться. Она вынуждена либо принять жесткую систему обновления, либо погибнуть как самостоятельная структура, влив­шись в приобретающую ее корпорацию. Организация откатыва­ется назад, и вновь начинается борьба за ее выживание.

2. Налоговая система. Виды налогов.

Налог — это принудительно изымаемые государством или местными властями средства с физических и юридических лиц, необходимые для осуществления государством своих функций.Эти сборы производятся на основе государственного законодательства.

Использование налогов в качестве инструмента централизованного воздействия на экономическое развитие государства имеет длительную историю. Первый денежный поголовный налог на граждан был введен еще в Римской империи во II в. н.э.

По мере развития обмена и экономической цивилизации денежные налоги вытесняют другие виды платежей, в том числе натуральный, и становятся господствующими.

В современных условиях налоги выполняют две основные функции: фискальную и экономическую. Фискальная функция является основной. Используя ее, государство формирует денежные фонды. Экономическая функция предполагает использование налогов в качестве

инструмента перераспределения национального дохода, заинтересованности производителей и предпринимателей в развитии разнообразных видов деятельности по производству товаров и услуг.

Используя эту функцию налогов, государство оказывает влияние на реальный процесс производства и инвестирования капитальных вложений.

Взимание налогов основывается на использовании различных ставок налогов. Различают следующие виды ставок.Твердые ставки устанавливаются в абсолютной-сумме на единицу обложения независимо от размера дохода (тонну, подгку, партию товара, услугу и т.д.). Пропорциональные ставки действуют в о§ина&оцрм процентном отношении к объекту налога без учета дифференциации его величины.

Прогрессивные ставки предполагают прогрЬсивное повышение ставки налога по мере возрастания дохода Этот вид ставок служит инструментом изъятия средств у лиц, получающих большие доходы.

Регрессивные ставки предполагают снижейие налога по мере роста дохода. Эти ставки наиболее выгодны "лицам, обладающим большими доходами, и наиболее обременительны для физических и юридических лиц, обладающих незначительными доходами.

По платежеспособности и методу взимания налоги подразделяются на прямые и косвенные. Прямые налоги непосредственно уплачиваются конкретным плательщиком. Как правило, они прямо пропорциональны платежаспособности.

Косвенные налоги — это обязательные платежи, включенные в цену товара или услуги. Значительную часть их образуют акцизы. По использованию налоги подразделяются на общие, поступающие в общую доходную часть бюджета, и специальные (целевые). Они используются строго на определенные цели. Это налоги, например, на продажу бензина, топлива, смазочных масел и др.

В соответствии с государственным устройством и бюджетной структурой налоги подразделяются на федеральные и местные.

Совокупность взимаемых в государстве налогов, сборов, пошлини других платежей, а также и методов их построения образует налоговую систему. Вней устанавливаются Налоговая система любого государства по своей сути не статична, а довольно динамична. Это связано с изменением экономической конъюнктуры, целей и задач экономического роста.

Главным недостатком большинства действующих налоговых систем является рассмотрение отдачи каждого из налогов в статической системе, не учитывающей развития общественных отношений.

Конкретные фазы экономического цикла: подъем или падение производства во всех отдельных отраслях экономики, изменение прожиточного уровня, йзменениячв распределении личных доходов, не говоря уже о глобальных экстремальных обстоятельствах (неурожай, аварии с тяжелыми последствиями, стихийные бедствия и пр.), — изменяют действенность тех или иных налогов, рассчитанных на функционирование в определенных, зафиксированных статической моделью условиях.

Являясь мощным инструментом финансовой политики, величина налоговой ставки и общая масса изымаемых в государственный бюджет ресурсов оказывают непосредственное влияние на динамику социально-экономического развития общества, в результате чего с течением времени изменяется степень их полезности для общества и государственной власти. Проведение экспертиз и исследований воздействия налоговых систем или отдельных налогов на

развитие общественного производства и экономико-политическое состояние основывается на дискретном изучении этих воздействий в определенные моменты, и на этой основе делаются выводы о целесообразности и обоснованности каждого конкретного налога. Такие исследования имеют смысл и могут оказаться неплохим инструментом в разработке бюджетных планов в условиях абсолютно стабильного общества. Однако таких обществ в природе не существует — любое государство постоянно развивается, изменяются представления людей о потребностях, потребности самого государства происходят изменения во внешнем мире и т.д.