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

План — это директивный, адресный документ, намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объема, методов, последовательности, сроков выполнения. Планирование предполагает разработку программы действий для получения фирмой максимально возможной прибыли как результата согласованного осуществления се важнейших функций: производственной, коммерческой, инновационной, технологической, организационной, социальной и др.

Всю совокупность разрабатываемых на фирме планов можно подразделить по различным признакам:

|  |  |
| --- | --- |
| Классификационный признак | Виды планов |
| Время реализации | * Долгосрочные — от 10 до 25 лет
* Среднесрочные — от 3 до 10 лет
* Краткосрочные — от 1 года до 3 лет
* Оперативные — до 1 года
 |
| Тип целей | * Тактические
* Оперативные
* Стратегические
* Нормативные
 |
| Степень точности | * Укрупненные
* Уточненные
 |
| Масштабность целей | * Стратегические — предусматривают глобальные цели
* [Бизнес-планы](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/biznes-plan.html) — ориентированы на осуществление конкретной сделки
 |
| Уровень управления (сфера применения) | * Корпоративные
* Бригадные
* Цеховые
 |
| Конкретная установка | * Функциональные — предназначены для внедрения управленческих функций в сфере деятельности фирмы, выполняющей определенные функции
* Единовременные — разрабатываются под конкретный проект или программу
 |
| Содержание | * План производства и реализации продукции
* План по материально-техническому снабжению
* План по труду и кадрам
 |

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

Бизнес-план — краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективный желаемый результат и определить средства для его достижения. Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля.

Бизнес-план помогает предпринимателю решить следующие основные задачи:

* определить конкретные направления деятельности фирмы,
* целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
* сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения.
* определить лиц, ответственных за реализацию стратегии; выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям.
* оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;
* выявить соответствие имеющихся кадров фирмы, условий [мотивации](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;
* определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.

Бизнес-план может состоять из следующих разделов:

1. Титульный лист и оглавление.

2. Возможности фирмы (резюме).

3. Виды товаров (услуг).

4. Рынки сбыта товаров (услуг).

5. Конкуренция на рынках сбыта.

6. План маркетинга.

7. План производства.

8. Организационный план.

9. Финансовый план.

10. Оценка риска и страхование.

11. Приложения.

1. **Школы менеджмента: эволюция и современность.**

Классическое направление менеджмента включало в себя три области:

– научный менеджмент – акцент делался на научно обоснованную организацию производства, рациональность и преподнесение менеджмента в виде промышленного (Ф.У.Тейлор, Г. Гант, Ф. Гилберт);

– административный менеджмент - внимание уделялось организации в целом и таким функциям как планирование, организация, командная цепочка, координация и контроль (А. Файоль, М.П. Фоллет);

– концепция бюрократических организаций предполагала четкое определение должностных обязанностей и ответственности работников.

Основателем классической школы «научного менеджмента» считается Фредерик Тейлор (1856–1915) – инженер-практик и менеджер, решавший в своей повседневной работе проблемы рационализации производства и труда с целью повышения производительности и эффективности. Основные взгляды Тейлора изложены в книгах «Управление предприятием» (1903), «Принципы научного управления» (1911). Современная система взглядов на менеджмент сформировалась в 50-е гг. XX в. как количественная школа науки управления, основанная на понимании сложных управленческих проблем, благодаря разработке и применению моделей с использованием количественных методов (Р. Акофф, С. Бир, А. Голдберг и др.).

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

Анализ внутренней и внешней среды организации осуществляется с использованием системного подхода.

Система – набор взаимосвязанных и взаимозависимых частей, составленных в порядке, позволяющем воспроизвести целое. Каждая составляющая организации выполняет свои определенные функции. Для успешного функционирования организации между всеми ее подразделениями и отделами должна осуществляться интеграция. Она осуществляется путем координации уровней иерархии управления, прямого наблюдения, правил и процедур. Организации, в свою очередь сами являются подсистемами в рамках более крупных систем.

После установления миссии и целей организации следует этап стратегического планирования. Для этого необходим анализ состояния внешней среды.

Анализ внешней среды – процесс, посредством которого контролируются внешние по отношению к организации факторы в целях определения возможностей и угроз для фирмы.

Факторы внешней среды можно выделить следующие.

Политическая система: закладывает конституционные основы, формирует формы собственности, регламентирует особенности законодательства, влияющие на развитие фирмы. Важную роль играет политическая стабильность.

Экономическая система: общий уровень жизни (уровень безработицы, ВВП, ставка рефинансирования, темпы инфляции, налоговая политика) также влияет на функционирование предприятия. От этого зависит уровень потребления выпускаемой продукции, ценовая политика на рынке и общая конъюнктура рынка. Нельзя исключать важную роль поставщиков. Показатели инвестиционного климата регулируют приток и отток капитала.

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

Методы менеджмента — это совокупность способов и приемов влияния на коллектив и отдельных работников с целью выполнения [миссии](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F) и достижение [целей](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B5%D0%BB%D1%8C) [организации](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F).

Методы менеджмента выполняют 2 функции:

* Исследование проблем функционирования организации.
* Управление организацией.

Административные методы менеджмента иначе называются методами властной мотивации. Они ориентированы на прямое принуждение работников к действиям в интересах организации, или на создание условий к таким действиям.

Экономические методы менеджмента, в отличие от административных, предполагают косвенное воздействие на работников (объект управления), а не прямое. Исполнителям работ устанавливаются цели, задачи, ресурсные ограничения и общая линия поведения. Способы достижения целей и решения задач выбираются исполнителями самостоятельно. Вознаграждения устанавливаются за своевременность и качество выполненных работ.

Социально-психологические методы менеджмента основываются на воздействиях на поведение работника и повышение его трудовой активности.

1. **Целевая система управления фирмой.**

Целевая подсистема обеспечивает реализацию тех целевых программ, которые определены миссией фирмы и обоснованы при построении дерева целей. Целевая подсистема - это совокупность обоснованных целей, выполняемых функциональными подсистемами. Перечень специализированных функций каждой целевой подсистемы (цели) определяется исходя из сложностей в реализации целей и ее значимости в решении общей миссии фирмы.

Целевые подсистемы:

1. управление качеством;
2. управление выполнением плана производства и поставок продукции;
3. регулирование затрат и управление ресурсами;
4. управление развитием производства и совершенствованием управления;
5. управление социальным развитием коллектива;
6. управление охраной окружающей среды.

Такая система управления применяется в случае, если предприятие желает освоить новое направление деятельности либо разработать новый продукт или услугу. В этом случае назначается руководитель проекта, в подчинение которому предоставляются работники из других бизнес-процессов (либо со стороны).

Для эффективной работы этой системы управления необходимо учесть нижеследующие условия:

* поставленная цель должна быть реальной;
* руководитель проекта должен быть хорошим менеджером, способным объединить команду для достижения поставленной перед проектом цели;
* в коллективе должны быть подобраны психологически совместимые люди, которые готовы поступиться своими амбициями во имя достижения цели, стоящей перед проектом.
1. **Функциональная система менеджмента.**

Построена на принципах полного распорядительства, это означает, что функциональные руководители имеют право давать указания всем звеньям нижестоящих уровней по вопросам своей компетентности. В данной структуре действует несколько достаточно самостоятельных функциональных руководителей, каждый из которых имеет право давать указания исполнителям и возглавляет определенное направление деятельности организации.
Системообразующими являются вертикальные связи, которых в этой структуре множество. Это означает, что у каждого руководителя есть множество подчиненных и каждого подчиненного есть множество руководителей.

Достоинства: (возможности):

1. Структура повышает эффективность работы аппарата управления;

2. Она способствует увеличению качества работы исполнителей;

3. Структура исключает дублирование отдельных функций.

Недостатки:

1. Нарушается принцип единоначалия, что снижает общий уровень порядка в организации;

2. Способствует возникновению конфликтов;

3. Она вызывает несогласованность распоряжений управленческого аппарата.

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

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

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

- линейная;

- функциональная;

- линейно-функциональная;

- матричная;

- дивизиональная;

- множественная.

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

Организационная структура управления предприятием определяет состав подразделений аппарата управления, их взаимозависимости и взаимосвязи. Группа руководителей и специалистов, на которую возложены ответственность за осуществление процесса выработки и реализации управленческих решений, составляет аппарат управления предприятием. Аппарат управления включает управленческий персонал в масштабе всего предприятия, а также его структурных подразделений.

Большинство ученых и специалистов различают два типа организационных структур управления — иерархический (бюрократический) и органический.

Структура управления организацией - совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Основными элементами организационной структуры являются:

- уровни управления;

- подразделения и звенья управления;

- управленческие связи.

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

Сущность и значение разделения труда.

Формирование эффективной системы организации труда во многом зависит от организации связей и отношений, составляющих подсистему разделения труда, поскольку разделение труда первичный (системообразующий) элемент всей системы организации труда. Остальные же элементы, в том числе и кооперация труда, производные от разделения труда.

Разделение труда по форме проявления делится на 2 типа:

- первый тип — это разделение общественного труда на различные отрасли труда;

- второй тип — разделение труда в производстве какого-либо товара.
Несмотря на различие, оба типа разделения труда развиваются в едином процессе путем постоянного взаимодействия и потому имеют общие характерные признаки. Каждый из типов включает в себя виды разделения труда.

К первому типу относят 2 вида: общее и частное; ко второму виду — единичное разделение труда.

Общее разделение труда — это процесс обособления различных видов трудовой деятельности в рамках всего общества, то есть разделение труда между различными сферами деятельности и производства:

- промышленно­стью, сельским хозяйством,

- строительством,

- связью,

- торговлей,

- производственной и непроизводственной сферой.

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

Централизация означает концентрацию властных полномочий на верхнем уровне руководства организацией.

Цель централизации — увеличение синергии, улучшение координации, предотвращение ошибок на нижних уровнях управления.

Достоинства централизации управления наиболее полно проявляются при решении глобальных, стратегических задач.

Недостатки централизации управления: снижение оперативности управления; уменьшение возможностей адаптации к новым условиям работы.

Децентрализация — это передача или делегирование прав и ответственности за ряд ключевых решений на нижние уровни управления [организацией](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/organizaciya.html).

Она облегчает процессы [принятия решений](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/resheniya-v-menedzhmente.html), стимулирует инициативу, полнее раскрывает потенциальные возможности сотрудников на нижних уровнях управления и повышает оперативность руководства, адаптивность организации к новым условиям. Рядовой работник выполняет задание с удвоенной энергией, если ему предоставляется хотя бы минимальная степень действительного контроля над ситуацией.

Децентрализация эффективна, если на низших уровнях управленческой иерархии принимают обоснованные и важные решения, и эти решения не требуют согласований и утверждения руководством. Децентрализация многих управленческих функций неизбежна при территориальной разобщенности структурных подразделений предприятия (филиалы, управления структурных подразделений) или при необходимости специализации (НИИ, ОКБ, центральный склад с большим объемом погрузочно-разгрузочных работ и т.д.).

1. **Коммуникационные сети и процессы в организациях.**

В организациях, где занято более двух человек, коммуникационные каналы объединяются в коммуникационные сети. Коммуникационные сети связывают элементы управленческой структуры в единое целое, объединяют в себе формальные и неформальные коммуникационные каналы как дублирующие, так и дополняющие друг друга. Выделяют три вида коммуникационных сетей: открытые, замкнутые и комбинированные.

В открытых сетях движение информации может быть остановлено, потому что оно попадает к элементу структуры управления, находящемуся в конце канала, оно может также наткнуться на «посредника» или «контролера» (промежуточное звено в сети коммуникации), который по каким-то причинам этому движению препятствует и которого нельзя минуть (Сеть типа «Змея», «Звезда», «Шпора», «Тент», «Палатка»).

В замкнутых сетях тупики и контролеры либо отсутствуют, либо могут быть обойдены. (Сеть типа «Дом», «Круг», «Колесо»).

Комбинированные сети сочетают в себе оба принципа построения и присущи больше крупным многоуровневым организациям.

Наиболее простой вид открытой коммуникационной сети — сеть типа «Змея». Элементы структуры управления А и Б, которые она соединяет, находятся в тупиках, а В выполняет роль не только посредника коммуникаций, но может контролировать их. Такая сеть соединяет работников одного уровня управления, имея чаще всего неформальный характер, или является элементом более сложной сети.

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

Формы и функции управленческого контроля. Управленческий контроль - это одна из функций управления, без которой не могут быть реализованы в полной мере все другие функции управления: планирование, организация, руководство и мотивация. Так, планирование должно постоянно учитывать реальные возможности и изменяющиеся условия функционирования и развития фирм. Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития как отдельных подразделений, так и всей фирмы. Поэтому контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование фирмы и достижение ею намеченных целей как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства.

В функцию контроля входят: сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах хозяйственной деятельности всех подразделений фирмы, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ причин этих отклонений; разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей.

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

Стратегическое управление (менеджмент) — функция управления (менеджмента), распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Формулировка стратегии (образа действий) и её чёткий инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента компании.

Стратегические решения чаще всего основаны на интуиции и опыте Стратега, так как рассчитать логически все возможности и варианты развития ситуации конкурирования даже в военном противоборстве невозможно. Для расширения опыта/знаний Стратега возможно привлекать «советников» (группа по разработке и анализу возможностей и стратегий). Тем не менее, либо ответственность и инициатива остаётся за Стратегом (роль Лидера организации), либо «процесс стратегического планирования» превращается в бюрократические процедуры и потерю инициативы в конкурировании.

Стратегия и [бизнес-процессы](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81).

Комплексные процессы высшего уровня, объединяющие и координирующие все известные бизнес-процессы — стратегические процессы создания ценности. Выделяемые стратегические процессы являются скорее набором требований и политикой фирмы, чем жёстким набором операций.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

По Портеру, необходимо:

* определить выгодную позицию на рынке, которая обеспечит наилучшую защиту от пяти сил конкуренции;
* составить прогноз вероятного потенциала прибыльности отрасли;
* разработать мероприятия (как стратегические ходы), направленные на то, чтобы занять наиболее выгодную позицию на рынке.
1. **Нововведения в менеджменте и организационное развитие фирмы.**

Официальными российскими терминами по инновациям являются термины, используемые концепцией инновационной политики Российской Федерации на 1998-2000 гг., одобренной Постановлением Правительства РФ от 24.07.98 г. № 832.

Такими терминами являются:

«Инновация» - конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности.

«Инновационная деятельность» - процесс, направленный на реализацию результатов законченных научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений в новый или усовершенствованный продукт, реализуемый на рынке, в новый или усовершенствованный технологический процесс, используемый в практической деятельности, а также связанные с этим дополнительные научные исследования и разработки.

Из определения инновационной деятельности следует, что в результате этой деятельности рождаются новые идеи, новая и усовершенствованная продукция или технологические процессы, появляются новые формы организации и управления различными сферами экономики и ее структурами.

Результаты инновационной деятельности выражаются в виде инновационной продукции, которая может иметь конкретную вещественную форму или быть в не овеществленной форме.

Создатели новшеств приобретают на них авторские и смежные с ними права. Возникает такое юридическое понятие, как интеллектуальная собственность. Данное понятие предусмотрено Конвенцией, учредившей Всемирную организацию интеллектуальной собственности в 1967 г. Задача Всемирной организации интеллектуальной собственности состоит в содействии ее охране.

1. **Системная характеристика организаций.**

Принято считать, что стратегическое управление – есть управление будущим. Поэтому, если вы проектируете желаемое будущее своей компании, подтягивая под это систему оперативного управления, вы занимаетесь стратегическим управлением. Отчего же такая стройная и красивая теория стратегического управления так часто не оправдывает ожиданий ее пользователей?

Проблема состоит, во-первых, в автономном рассмотрении системы стратегического управления, ее искусственном выделении из системы управления бизнесом в целом. Во-вторых, в преобладающем представлении системы стратегического управления как управления будущим. В-третьих, в недопонимании того факта, что внедрение системы стратегического управления - не разовая акция. Оно требует перевода всей системы управления бизнесом или компанией на новый уровень – уровень развития истинной стратегичности.

Стратегичность бизнеса – это особый стиль мышления руководства, высокие динамические способности компании, показывающие ее способность приобретать и развивать новые качества. И, наконец, стратегичность - это четкая управленческая технология.

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

Понятие "**принцип**" означает общие правила (положения) формирования и самоформирования систем, обеспечивающие их упорядоченность и целостность функционирования. Через **принципы организации** применяются и организационные законы. На самом деле законы и принципы отражают один и тот же аспект окружающей действительности, но делают это в разной форме. Законе - в виде образа, а принцип - в виде требования.

Перед руководителем стоит задача не просто знакомства с принципами организации, но задача **практического применения** существующих принципов.

**Закон** - это необходимые, существенные, устойчивые, повторяющиеся отношения между явлениями. Социальные законы определяют отношения между людьми и группами людей в процессе их деятельности. **Социальный закон** - это устойчивая и внутренне присущая связь, которая отражает форму взаимодействия человеческих общностей, при этом социальные законы способствуют управлению деятельностью человека.

Ведущим принципом менеджмента выступает принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации управления. При применении этого принципа решается проблема распределения полномочий по принятию решений на каждом уровне соподчинения. Наиболее приемлемым считается вариант, при котором централизованно принимаются стратегические решения, а оперативное управление осуществляется децентрализованно, когда полномочия делегируются низовому звену управления.

Единоначалие заключается в том, что всю полноту ответственности за работу организации несет одно лицо - президент фирмы, директор, управляющий. В соответствии с принципом единоначалия каждый работник должен строго отвечать за доверенный ему участок работы.

Коллегиальность предполагает привлечение к выработке управленческих решений руководителей различных подразделений. Благодаря коллегиальности обеспечивается более высокая степень объективности и обоснованности решений, что способствует их успешной реализации. Решения могут приниматься и коллективами, например собранием акционеров, где они принимаются большинством голосов. Это разновидность коллегиальных решений.

При децентрализованной форме управления производственные подразделения (отделения) пользуются полной самостоятельностью и в сфере производства, и в сфере сбыта.

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

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

Техническая система включает станки, оборудование, компьютеры и т.д., имеющие инструкции для пользователя. Набор решений в технической системе ограничен и последствия решений обычно предопределены. Профессионализм специалиста, принимающего решения в технической системе, определяет качество принятого и выполненного решения. Естественные (биологические) системы включает флору и фауну планеты, в том числе, такие как солнечная система, строение Вселенной и относительно замкнутые биологические подсистемы (например, муравейник, человеческий организм и др.). Эти системы обладают большим разнообразием функционирования,  чем техническая.

Корпоративная организация, или, проще, — корпорация, рассматривается как особая система связи между людьми в процессе осуществления ими совместной деятельности. Благодаря объединению ресурсов, и в первую очередь людских, корпорация как форма организации совместной деятельности людей предоставляет и обеспечивает возможность для самого существования и воспроизводства той или иной социальной группы, профессии, касты и т.п. Однако объединение людей в корпоративной организации происходит через их разделение по социальным, профессиональным и другим критериям.

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

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

Методы государственного регулирования предпринимательской деятельности можно разделить на две группы.

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

-  государственный контроль (надзор) за деятельностью предпринимателей;

-  государственная регистрация юридических лиц и индивидуальных предпринимателей;

-  налогообложение.

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

-  прогнозирование и планирование;

-  предоставление налоговых льгот;

-  льготное кредитование.

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

Инновационная деятельность — это комплекс научных, технологических, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, направленный на коммерциализацию накопленных знаний, технологий и оборудования. Результатом инновационной деятельности являются новые или дополнительные товары/услуги или товары/услуги с новыми качествами.

Также инновационная деятельность может быть определена как деятельность по созданию, освоению, распространению и использованию [инноваций](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F).

Вопросам управления инновационной деятельностью посвящено отдельное направление [менеджмента](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82) — [инновационный менеджмент](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82). Для финансирования инновационной деятельности создаются [венчурные фонды](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B5%D0%BD%D1%87%D1%83%D1%80%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D1%84%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D1%8B).

Традиционно выделяют две основных группы методов государственного регулирования: прямой и косвенный.

Прямое регулирование заключается в непосредственном участии регулирующих органов в рассматриваемом процессе. Косвенное регулирование предполагает создание условий, способствующих достижению желаемого результата.

Прямые методы стимулирования инновационной активности включают: бюджетное финансирование, кредитование и субсидирование кредитных ставок, создание государственных фондов поддержки науки и инноваций, участие государства в качестве единственного или долевого учредителя научных и инновационных организаций, проведение конкурсов на исполнение государственных контрактов.

Группа косвенных методов в сфере инновационного регулирования состоит из таких методов, как: разработка нормативно-правовой базы в сфере научной и инновационной деятельности, развитие инновационной инфраструктуры, разработка программ поддержки и развития научной и инновационной деятельности, налоговое стимулирование, предоставление льгот .

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

Особенности современного менеджмента в США:

Основные ценности – неприкосновенность частной собственности и свобода личности.

В менеджменте ставка делается на личность конкретного человека.

Стратегия развития США и американского менеджмента ориентирована на использование интеллектуальных ресурсов.

В развитии менеджмента сделана ставка на свободу предпринимательства и развитие частной собственности (к примеру, сегодня 85% собственности в США – частная и лишь 15% -государственная).

 Особенности современного менеджмента в ФРГ:

 После второй мировой войны весь капитал, полученный от других стран, в частности от США, был направлен на развитие предпринимательской деятельности, что позволило быстро восстановить экономику страны.

Германия долгое время была разделена на две части – ГДР и ФРГ. Эти две страны развивались в духе соперничества, которое способствовало более эффективному развитию ФРГ. В менеджменте ФРГ отразились особенности этого процесса.

 В предпринимательстве, бизнесе в Германии высока экономическая культура менеджмента: умение работать на базе учета макро- и микроэкономики, их взаимосвязи; перед принятием решения всегда выполняется финансово-экономическое обоснование с учетом микро- и макроэкономики, внешней среды бизнеса.

Характерной чертой в предпринимательстве и бизнесе ФРГ является исключительная пунктуальность, порядочность, трудолюбие, надежность, но на уровне правил конкуренции.

Азиатская модель менеджмента. Возникновение азиатской модели менеджмента обусловлено спецификой стран Азии, пронизанной буддисткой философией и мировоззрением. Это объясняется тем, что западная модель при ее использовании в странах Азии показала не только свою неэффективность, но и нежизнеспособность. В ответ на данное явление и возникла необходимость формирования своей специфической модели менеджмента, позднее названной азиатской.

Формирование обозначенной модели происходило практически во всех азиатских странах и является незавершенным и сегодня. Наиболее активно и плодотворно разработка новой специфической модели, концепции менеджмента происходила в Японии, а далее уже использовалась другими странами.

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

1. Метод аналогийсостоит в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными организационными характеристиками по отношению к проектируемой организации (целями, технологией, спецификой, размерами и т. д.). К методу аналогии относится разработка типовых структур управления, а также определение границ и условий их применения.

2. Экспертно-аналитический метод состоит в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов, с привлечением руководителей, что позволяет выявлять специфические особенности проблем и «узкие места» в работе аппарата управления. Данный метод является наиболее гибким и всеохватывающим, применяется в сочетании с другими методами и имеет многообразные формы реализации.

Одной из форм реализации этого метода является «диагностический анализ», основанный на следующих принципах: построение организационной структуры исходя из системы целей; отделение стратегических и координационных функций от оперативного управления; сочетание функционального и программно-целевого управления и др.

Особое место среди экспертных методов занимает разработка графических и табличных описаний организационных структур и процессов управления, отражающих рекомендации по их наилучшей организации.

3. Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей и подцелей организации, включая их количественную и качественную формулировку и последующий анализ организационных структур с позиций их соответствия системе целей. При использовании этого метода выполняются следующие этапы:

– разработка системы («дерева») целей, которая является структурной основой для увязки всех видов организационной деятельности, исходя из конечных результатов;

– экспертный анализ предполагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей;

– составление карт прав и ответственности за достижение целей.

4. Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений (моделей) распределения полномочий и ответственности в организации. Они являются базой для проведения анализа и оценки различных вариантов организационных структур во взаимосвязи их переменных.

Выполнение всех вышеперечисленных действий можно осуществить по трем крупным этапам:

1. Формирование общей структурной схемы аппарата управления.

2. Разработка состава основных подразделений и связей между ними.

3. Регламентация организационной структуры.

1. **Кризисы в развитии организаций.**

С точки зрения кризис-менеджмента кризис на уровне организации – это нарушение нормального функционирования организации вследствие событий и происшествий, обладающих достаточным для этого потенциалом, приводящее к невозможности достижения поставленных целей, выполнения миссии компании. Понятия риска и кризиса тесно связаны между собой. Любое развитие организации в реальной внешней среде содержит в себе элементы риска, обусловленного внешними и внутренними факторами.

С точки зрения системного подхода к развитию организации, можно определить 3 уровня воздействия факторов на систему:

1) гомеостатический. Система не теряет устойчивости и компенсирует изменения, корректируя свое поведение. Структура и элементный состав систем не меняются;

2) инновационный. Необходимо изменение структуры! и элементного состава системы;

3) бифуркационный. Компенсация такого воздействия возможна только при радикальном изменении всей системы.

При выработке антикризисной программы важно определить, на каком из 5 этапов своего развития находится предприятие. Различают следующие этапы:

1) эксплерентный. Этап формирования организации. Формируются отдельные черты фирмы, структура, но она не является полностью дифференцированной от порождающих структур, однако уже имеет некоторые характерные только для нее черты;

2) латентный. Происходит количественный и качественный рост в рамках, которые были определены на эксплерентном этапе развития;

3) виолентный. Устойчивое положение на рынке, высокий уровень конкурентоспособности на завоеванном сегменте рынка, активная маркетинговая политика, высокий уровень применения инновационных технологий;

4) коммутантный. Организация достигла предельного уровня развития на захваченном сегменте рынка и с применением технологий доступного ей уровня. Необходимы поиски новых рынков, технологий производства и управления, информационных технологий;

5) леталентный. Существование организации в прежнем формате невозможно вследствие внешних и внутренних факторов, приобретших деструктивный характер.

1. **Содержание антикризисного управления.**

Антикризисное управление — процесс применения форм, методов и процедур, направленных на социально-экономическое оздоровление финансово-хозяйственной деятельности индивидуального [предпринимателя](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE), предприятия, [отрасли](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%BB%D1%8C), создание и развитие условий для выхода из кризисного состояния. Основными [кризисами](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D1%81), которым подвержена финансово-хозяйственная деятельность [субъектов](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%83%D0%B1%D1%8A%D0%B5%D0%BA%D1%82) экономики, считаются стратегический кризис, тактический кризис и кризис платежеспособности. Причиной всех кризисов является управление (неадекватное, непрофессиональное, злоупотребление или откровенное мошенничество в результате воровства или [рейдерства](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D0%B9%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%22%20%5Co%20%22%D0%A0%D0%B5%D0%B9%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE), манипуляций, действий по сговору, коррупция) направленное на преследование целей за пределами задач проекта (государство, министерства, корпорация, фирма, учреждение).

Методика АКУ — это серия действий и управленческих шагов, направленных на предотвращение, управление и борьбу с кризисами. Можно выделить следующие элементы методики АКУ.

Выявление и оценка уязвимых сторон организации и возможного ущерба от каждой из них. Практически каждому кризису предшествуют определенные симптомы или сигналы опасности. Успешное ведение дел в организации предполагает отслеживание таких симптомов и осуществление предупреждающих действий, что снижает вероятность перетекания кризиса в более тяжелую форму.

Снижение количества уязвимых сторон организации. Эффективный бизнес означает уверенность в том, что слабые стороны компании не оказывают на нее существенного (т.е. препятствующего достижению организационных целей) негативного влияния. Жесткие, трудные решения должны приниматься незамедлительно, а не откладываться "па завтра".

Разработка плана выхода из потенциального кризиса.

Успешная компания полагает, что любой бизнес неизбежно

1. **Методы принятия управленческих решений.**

Методы принятия управленческих решений — это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема. Их существует довольно много, например:

* декомпозиция — представление сложной проблемы как совокупности простых вопросов;
* диагностика — поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Этот метод применяется при ограниченных ресурсах.

Следует различать методы принятия управленческих решений на основе математического моделирования и методы, основанные на психологических приемах работы в группах.

Методы принятия управленческих решений на основе математического моделирования

Экспертные методы принятия управленческих решений. Эксперт — это человек, которого лицо, принимающее решение, или аналитическая группа, проводящая экспертизу, считают профессионалом достаточно высокого уровня в каком-то вопросе. Эксперты приглашаются для проведения экспертизы.

Экспертиза — проведение группой компетентных специалистов измерения некоторых характеристик для подготовки принятия решения. Экспертиза позволяет снизить риск принятия ошибочного решения.

1. **Содержательные теории трудовой мотивации.**

Теория потребностей Абрахама Маслоу (1943 год).

К числу основополагающих классических внутриличностных теорий мотивации относят теорию иерархии потребностей Абрахама Маслоу.

1. Физиологические потребности (пища, жилье, одежда, отдых) - необходимые для выживания человека, как человеческого вида.

2. Потребность в безопасности (физической и экономической) – защищенность и уверенность в том, что все физиологические потребности будут удовлетворены.

3. Социальные потребности (в принадлежности) – чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство привязанности и поддержки. Ориентируются на общение и эмоциональные связи с окружающими (дружбу, любовь, принадлежность к группе). Являясь существами социальными и коллективными, люди испытывают желание нравится другим и общаться с ними. В организации это проявляется в том, что работники входят в формальные и неформальные социальные группы и, так или иначе, сотрудничают с коллегами по работе.

4. Потребность в уважении (самоуважении, в уважении со стороны окружающих, в авторитете, во власти, в карьерном росте). Самоуважение обычно формируется при достижении цели, еще оно связано с наличием самостоятельности и независимости.

5. Потребности самовыражения – в творчестве, в осуществлении собственных промыслов, в реализации собственных способностей, в развитии, познавательные и эстетические потребности, в наличии своих потенциальных возможностей и росте как личности.

**28. Процессуальные теории трудовой мотивации.**

В отличие от содержательных теорий мотивации, базирующихся на потребностях людей и связанных с ними факторов, определяющих их поведение, процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения своих целей, и какой конкретный тип поведения он при этом выбирает. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно этим теориям, поведение личности является также функцией ее восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного данной личностью типа поведения.

В настоящее время различных процессуальных теорий мотивации насчитывается более 50 (В. Ильин «Мотивация и мотивы»). Однако в практике управления мотивацией труда работников выделяют теорию ожиданий и предпочтений В. Врума, теорию справедливости (равенства) С. Адамса и комплексную теорию мотивации, именуемую моделью Портера-Лоулера. Несколько особняком к ним относится и теория «X» и «Y» Д. Мак-Грегора.

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

Мотивация персонала — один из способов повышения [производительности труда](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C_%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%B0). [Мотивация](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) труда [персонала](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB) является ключевым направлением [кадровой политики](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0) любого [предприятия](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B8%D0%B5). Наиболее эффективной системой мотивации сотрудников, является «мотивация на результат». Результаты работы сотрудников определяются с помощью [KPI](https://ru.wikipedia.org/wiki/KPI) (Ключевых показателей эффективности). [KPI](https://ru.wikipedia.org/wiki/KPI) и мотивация персонала позволяют существенно улучшить эффективность и производительность работы компании. Большинство теоретиков систем мотивации приходили к выводу, что только мотивация на результат является совершенной системой, т.к. обосновывает бизнесу выплаты вознаграждений, а сотрудникам дает возможность получать и увеличивать доход в четкой зависимости к приложенным усилиям.

Выделяют следующие виды мотивации персонала:

* Материальная мотивация;
* Социальная мотивация;
* Психологическая мотивация.

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

В научной литературе наиболее часто выделяют три этапа разработки управленческих решений .Это подготовка, принятие и реализация решения. Однако число конкретных шагов в рамках указанных этапов в различных публикациях существенно различается. Учитывая, что рассматриваемая схема является базовой, число таких шагов должно быть максимально возможным, а сама схема не только логически последовательной, но и достаточно детальной. В практической деятельности с учетом ситуации отдельные шаги могут быть объединены или вообще пропущены. Однако для теоретического рассмотрения и для учебного процесса необходима именно детальная схема.

ПОДГОТОВКА РЕШЕНИЙ

Этап подготовки решений включает следующие шаги.

1. Построение взаимоотношений в организации для решения проблемы, формирование команды для подготовки решения.

2. Диагностика ситуации.

3. Разработка и обоснование системы целей.

4. Определение проблемы.

5. Анализ проблемы.

6. Формулировка критериев и ограничений.

7. Выдвижение альтернатив.

8. Анализ альтернатив.

9. Оценка альтернатив и последствий.

10. Выбор альтернативы.

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

Основные средства — это [средства труда](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%80%D0%B5%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0_%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%B0), которые участвуют в [производственном процессе](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81), сохраняя при этом свою натуральную форму. Предназначаются для нужд основной деятельности организации и должны иметь срок использования более года. По мере износа, стоимость основных средств уменьшается и переносится на [себестоимость](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B5%D0%B1%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C) с помощью [амортизации](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BC%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%28%D0%B1%D1%83%D1%85%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%8F%29).

Для учёта основных средств, определения их состава и структуры необходима их классификация. Существуют следующие группы основных средств (в том числе согласно [ПБУ 6/01](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%9F%D0%91%D0%A3_6/01&action=edit&redlink=1)):

1. [Здания](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5) (корпуса цехов, [складские](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4) помещения, производственные лаборатории и т. п.);
2. [Сооружения](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D0%BE%D1%80%D1%83%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5) (инженерно-строительные объекты, создающие условия для осуществления процесса производства: [эстакады](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D0%B0), автомобильные [дороги](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B3%D0%B0), [туннели](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B5%D0%BB%D1%8C));
3. Внутрихозяйственные дороги;
4. Передаточные устройства ([электросети](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D0%B5%D1%82%D1%8C), [теплосети](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D0%B5%D1%82%D1%8C), газовые сети);
5. Машины и оборудование;
6. Транспортные средства (вагоны, автомобили, кары, тележки);
7. Инструмент (режущий, давящий, приспособления для крепления, монтажа), кроме специального инструмента;
8. Производственный инвентарь и принадлежности (стеллажи, рабочие столы и т. п.);
9. Хозяйственный инвентарь;
10. Рабочий, продуктивный и племенной [скот](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BA%D0%BE%D1%82);
11. Многолетние насаждения;
12. Прочие основные средства (сюда входят библиотечные фонды, музейные ценности).

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

Амортизация – плановый процесс накопления денежных средств для возмещения выбывших основных фондов на протяжении всего намечаемого срока функционирования основных фондов.

Накопление денежных средств достигается за счет включения в издержки производства так называемых «амортизационных» сумм отчислений. Амортизационные отчисления являются одним из элементов издержек производства и включаются в состав себестоимости продукции.

Амортизационные отчисления выполняют следующие функции:

1)      денежного возмещения износа ОФ;

2)      инвестирования на простое и расширенное воспроизводство;

3)      формирование издержек на производство и реализацию продукции;

4)      определение налогооблагаемой прибыли;

5)      экономического обоснования инвестиций.

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

Анализ основных фондов производится по нескольким направлениям, разработка которых в комплексе позволяет дать оценку структуры, динамики и эффективности использования ОС и долгосрочных инвестиций. Оценка эффективности использования ОС основана на применении общей для всех ресурсов технологии оценки, которая предполагает расчет и анализ показателей отдачи и емкости.

Показатели отдачи характеризуют выход готовой продукции на 1 руб. ресурсов.

Показатели емкости характеризуют затраты или запасы ресурсов на 1 руб. выпуска продукции.

Под запасами ресурсов понимают наличный объем ресурсов на отчетную дату по балансу, под затратами – текущие расходы ресурсов, в частности по основным средствам – амортизация.

При сопоставлении запасов ресурсов с объемом выручки за период необходимо рассчитать среднюю величину запасов на тот же период.

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

Средства труда (машины, оборудование, здания, транспортные средства) совместно с предметами труда (сырьем, материалами, полуфабрикатами, топливом) образуют средства производства. Выраженные в стоимостной форме средства производства являются производственными фондами предприятий. Различают основные и оборотные фонды.

Основные производственные фонды представляют собой средства труда, участвующие в процессе производства длительное время и сохраняющие при этом свою натуральную форму. Стоимость их переносится на готовую продукцию частями, по мере утраты потребительской стоимости.

Оборотные фонды - это те средства производства, которые целиком потребляются в каждом новом производственном цикле, полностью переносят свою стоимость на готовый продукт и в процессе производства не сохраняют своей натуральной формы. Наряду с производственными существуют непроизводственные основные фонды - имущество социального назначения. Это жилые дома, детские и спортивные учреждения, столовые, базы отдыха и другие объекты культурно-бытового обслуживания трудящихся, находящиеся на балансе предприятий и не оказывающие прямого воздействия на производственный процесс.

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

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

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

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

Основные направления инвестиционной политики предприятия таковы:

1. Инвестиции, направляемые на повышение эффективности деятельности предприятия. Целью этих инвестиций является создание условий для снижения затрат предприятия за счет замены устаревшего оборудования, переобучения персонала или перемещения производственных мощностей в регионы с более выгодными условиями производства и сбыта.

2. Инвестиции в расширение производства. Цель подобных инвестиций состоит в расширении объемов выпуска товаров и услуг для сформировавшихся рынков в рамках существующих производств.

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

Cобственные финансовой средства ([прибыль](http://buhgalterskiy_slovar.academic.ru/6689/%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%8B%D0%BB%D1%8C), накопления, амортизационные отчисления, суммы, выплачиваемые страх, организациями в виде возмещения ущерба т.п., а также иные виды активов - основные фонды, земельные участки, промышленной собственность и т.п.); привлеченные средства (средства от продажи акций, благотворительные и иные взносы, средства, выделяемые вышестоящими холдинговыми и акционерными компаниями, промышленно-финансовыми группами на безвозмездной основе); ассигнования из федерального бюджета и бюджетов субъектов Федерации и местных бюджетов на возвратной и безвозвратной основе; иностранные инвестиции, предоставляемые в форме финансовой или иного участия в уставном капитале совместных предприятий, а также в форме прямых вложений (в денежной форме) международных организаций и финансовой институтов, государств, предприятий и организаций различных форм собственности и частных лиц; заемные средства (кредиты, предоставляемые государством, кредиты иностранных инвесторов, облигационные займы, кредиты банков и другие институциональных инвесторов).

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

Система оплаты труда включает как способ установления соотношения между мерой труда и мерой вознаграждения за него, на основании которого строится порядок исчисления заработка работника (форма заработной платы), так и конкретные размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов).

* прямая сдельная - оплата труда рабочих повышается в прямой зависимости от количества выработанных ими изделий и выполненных работ исходя из твердых сдельных расценок, установленных с учетом необходимой квалификации;
* сдельно-премиальная – предусматривает премирование за перевыполнение норм выработки и конкретные показатели их производственной деятельности (отсутствие брака, рекламации и т.п.);
* сдельно-прогрессивная – предусматривает оплату выработанной продукции в пределах установленных норм по прямым (неизменным) расценкам, а изделия сверх нормы оплачиваются по повышенным расценкам согласно установленной шкале, но не свыше двойной сдельной расценки;
* косвенно-сдельная – применяется для повышения производительности труда рабочих, обслуживающих оборудование и рабочие места.

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

Производительность труда — мера (измеритель) [эффективности](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C) [труда](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%80%D1%83%D0%B4). Производительность труда измеряется количеством продукции, выпущенной работником за единицу времени. Обратная величина —[трудоёмкость](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BE%D1%91%D0%BC%D0%BA%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C) — измеряется количеством времени, затрачиваемым на единицу продукции. Обычно под производительностью труда в экономической статистике разумеется фактическая производительность труда, однако в [экономической кибернетике](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%BA%D0%B8%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0), в частности, в [модели жизнеспособных систем](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%9C%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C_%D0%B6%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D1%8B%D1%85_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC&action=edit&redlink=1) [Стаффорда Бира](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B8%D1%80%2C_%D0%AD%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%B8_%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%84%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%B4), вводятся понятия наличной и потенциальной производительности труда. Важнейшими показателями использования оборотных средств на предприятии являются регламент оборачиваемости оборотных средств и время одного оборота. Ускорение оборачиваемости оборотных средств ведет к высвобождению оборотных средств предприятия из оборота. Напротив, замедление оборачиваемости приводит к увеличению потребности предприятия в оборотных средствах.

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

Все стороны деятельности предприятия, а также отражающий эффективность его работы.

В себестоимость продукции включают следующие затраты:

- на подготовку производства и освоение выпуска новых видов продукции, пусковые работы;

- исследование рынка;

- непосредственно связанные с производством продукции, обусловленные технологией и организацией производства, включая расходы на управление;

- на совершенствование технологии и организации производственного процесса, а также улучшение качества изготавливаемой продукции;

- на сбыт продукции (упаковка, транспортировка, реклама, хранение и др.);

- набор и подготовку кадров;

- другие денежные расходы предприятия, связанные с выпуском и реализацией продукции.

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

Производственная программа (ПП) – это развернутый план производства и реализации продукции, отражающий объем, номенклатуру, ассортимент продукции и устанавливаемый исходя из потребностей рынка.

Разработка производственной программы осуществляется в следующей последовательности:

1) определение потребности в выпускаемой продукции;

2) составление номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции;

3) определение объемов (в натуральном выражении) и сроков производства отдельных видов продукции;

4) соотнесение производственной программы с имеющимися ресурсами и, в первую очередь, с производственной мощностью. При необходимости (например, в случае дефицита какого-либо ресурса) возможен возврат ко второму шагу;

5) расчет объема продукции в стоимостном выражении.

**41. Классификация затрат в себестоимости.**

Классификация затрат – это их группировку по определенным признакам, которая обеспечивает точность и унификацию расчетов. Классификацию затрат проводят по следующим признакам: по принципу экономической однородности (экономическому содержанию); по целевому назначению; по методу включения в себестоимость конкретных товаров; по степени зависимости от объема производства; по месту возникновения; по видам продукции (работ, услуг).

По экономическому содержанию затраты на производство группируются по следующим элементам:

-         материальные затраты (за вычетом возвратных отходов);

-         затраты на оплату труда;

-         отчисления на социальные нужды;

-         амортизация основных фондов;

-         прочие затраты.

Затраты на содержание подвижного состава автомобильного транспорта по экономической природе делятся на две группы (независимо от их целевого назначения): затраты на возмещение живого и овеществленного труда. В процессе образования себестоимости транспортной продукции затраты принимают прямое или косвенное участие, поэтому их делят на прямые и косвенные. К прямым относятся расходы, которые могут быть непосредственно включены в себестоимость единицы транспортной продукции: заработная плата водителей; затраты на топливо и смазочные материалы для автомобилей; техническое обслуживание и ремонт подвижного состава; автомобильные шины; амортизация подвижного состава. Косвенными являются общехозяйственные расходы, которые не могут быть прямо отнесены на себестоимость отдельных видов продукции, и поэтому они распределяются между ними косвенно. Это прежде всего затраты на содержание производственных зданий (отопление, освещение, амортизацию), заработную плату вспомогательных рабочих и административно-управленческого персонала.

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

Ценовая политика фирмы формируется в рамках общей стратегии фирмы и включает ценовую [стратегию](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F) и [тактику](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0) [ценообразования](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5). Ценовая стратегия предполагает позиционирование предлагаемого продукта на рынке. Выделяют различные подходы к определению целевого сегмента и построению стратегии ([матрица Ансоффа](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%86%D0%B0_%D0%90%D0%BD%D1%81%D0%BE%D1%84%D1%84%D0%B0), [матрица БКГ](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%86%D0%B0_%D0%91%D0%9A%D0%93), [матрица Портера](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%9C%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%86%D0%B0_%D0%9F%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0&action=edit&redlink=1)). Также в рамках ценовой стратегии выбираются используемые методики определения (установления) цены, а также формы [ценовой дискриминации](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F).

В дальнейшем в рамках реализации стратегии разрабатываются тактические мероприятия (для стимулирования продаж), включая системы ценовых скидок и неценовых поощрений покупателей.

В ходе реализации ценовой политики руководство фирмы должно корректировать непосредственные мероприятия и следить за временем изменения стратегии. Цены активно используются в конкурентной борьбе для обеспечения достаточного уровня прибыли. Определение цен товаров и услуг является одной из важнейших проблем любого предприятия, так как оптимальная цена может обеспечить его финансовое благополучие. Проводимая политика цен во многом зависит от вида предлагаемых предприятием товаров или услуг.

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

Прибыль — положительная разница между [доходами](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B4) ([выручкой](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D1%8B%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BA%D0%B0) от реализации товаров и услуг) и [затратами](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D1%8B) на производство или приобретение и сбыт этих товаров и услуг. Прибыль = Выручка − Затраты (в денежном выражении). Является важнейшим показателем [финансовых результатов](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9_%D1%80%D0%B5%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D1%82) хозяйственной деятельности субъектов предпринимательства ([организаций](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) и [предпринимателей](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C)).

В экономической теории выделяют следующие виды прибыли:

* [экономическая прибыль](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%8B%D0%BB%D1%8C);
* [бухгалтерская прибыль](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%83%D1%85%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%8B%D0%BB%D1%8C);
* [прибыль от реализации](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%8B%D0%BB%D1%8C_%D0%BE%D1%82_%D1%80%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8&action=edit&redlink=1);
* [маржинальная прибыль](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%B6%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%8B%D0%BB%D1%8C);
* [валовая прибыль](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%8B%D0%BB%D1%8C);
* [балансовая прибыль](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%91%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%8B%D0%BB%D1%8C&action=edit&redlink=1);
* [чистая прибыль](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A7%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%8B%D0%BB%D1%8C);
* [прибыль (убыток) до налогообложения](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%8B%D0%BB%D1%8C_%D0%B4%D0%BE_%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F&action=edit&redlink=1);
* [прибыль (убыток) от обычной деятельности](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%8B%D0%BB%D1%8C_%D0%BE%D1%82_%D0%BE%D0%B1%D1%8B%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%B9_%D0%B4%D0%B5%D1%8F%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8&action=edit&redlink=1).

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

Рентабельность ([нем.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D1%86%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) Rentabel— доходный, полезный, прибыльный), относительный показатель [экономической эффективности](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C). Рентабельность комплексно отражает степень эффективности использования материальных, [трудовых](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%80%D1%83%D0%B4) и [денежных](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BD%D1%8C%D0%B3%D0%B8%22%20%5Co%20%22%D0%94%D0%B5%D0%BD%D1%8C%D0%B3%D0%B8)ресурсов, а также природных богатств. [Коэффициент](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%B5%D0%BD%D1%82) рентабельности рассчитывается как отношение [прибыли](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%8B%D0%BB%D1%8C) к [активам](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2), ресурсам или потокам, её формирующим. Может выражаться как в прибыли на единицу вложенных средств, так и в прибыли, которую несёт в себе каждая полученная денежная единица. Показатели рентабельности часто выражают в [процентах](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82).

* Рентабельность реализованной продукции — отношение прибыли от реализации к объему реализации.

ROM = (прибыль от реализации продукции, работ, услуг/Реализация) \* 100 %

* Рентабельность основных средств — отношение (чистой) прибыли к величине основных средств.

ROFA = ЧП/Основные средства \* 100 %

* Рентабельность продаж (Margin on sales, Return on sales) — отношение [операционной прибыли (прибыли от продаж)](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%8B%D0%BB%D1%8C)(EBIT) компании к ее выручке(Sales).

ROS = EBIT/SALES= [операционная прибыль](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%8B%D0%BB%D1%8C)/Выручка \* 100 %

* Рентабельность персонала — отношение (чистой) прибыли к среднесписочной численности персонала.

ROL = Чистая прибыль/Среднесписочная численность

* Коэффициент базовой прибыльности активов (Basic earning power) — отношение прибыли до уплаты налогов и процентов к получению к суммарной величине активов.

BEP = EBIT/Активы \* 100 %

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

Финансовое положение предприятия можно оценивать с точки зрения краткосрочной и долгосрочной перспектив. В первом случае критерии оценки финансового положения — ликвидность и платежеспособность предприятия, т.е. способность своевременно и в полном объеме произвести расчеты по краткосрочным обязательствам.

Под ликвидностью какого-либо актива понимают способность его трансформироваться в денежные средства, а степень ликвидности определяется продолжительностью временного периода, в течение которого эта трансформация может быть осуществлена. Чем короче период, тем выше ликвидность данного вида активов.

Говоря о ликвидности предприятия, имеют в виду наличие у него оборотных средств в размере, теоретически достаточном для погашения краткосрочных обязательств хотя бы и с нарушением сроков погашения, предусмотренных контрактами.

Платежеспособность означает наличие у предприятия денежных средств и их эквивалентов, достаточных для расчетов по кредиторской задолженности, требующей немедленного погашения. Таким образом, основными признаками платежеспособности являются: а) наличие в достаточном объеме средств на расчетном счете; б) отсутствие просроченной кредиторской задолженности.

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

Основными критериями оценки инвестиционных проектов являются доходность, рентабельность и окупаемость. В зарубежной практике для оценки эффективности инвести­ционных проектов используются пять основных методов:

1) методы, основанные на дисконтировании, позволяющие рассчитать следующие показатели:

— чистая текущая стоимость (чистый приведенный эффект) (NPV);

— индекс рентабельности инвестиций (PI);

— внутренняя норма рентабельности инвестиций (IRR);

2) методы, основанные на учетных оценках, позволяющие рассчитать следующие показатели:

— срок окупаемости проекта (РР);

— коэффициент эффективности инвестиций (ARR).

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

Чистая текущая стоимость (чистая приведённая стоимость) ([англ.](http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/6161) Net present value, принятое в международной практике анализа инвестиционных проектов сокращение — NPV (ЧДД)) — это сумма [дисконтированных](http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/45606) значений [потока платежей](http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1103467), приведённых к сегодняшнему дню. Показатель NPV представляет собой разницу между всеми денежными притоками и оттоками, приведенными к текущему моменту времени (моменту оценки инвестиционного проекта). Он показывает величину денежных средств, которую инвестор ожидает получить от проекта, после того, как денежные притоки окупят его первоначальные инвестиционные затраты и периодические денежные оттоки, связанные с осуществлением проекта. Поскольку денежные платежи оцениваются с учетом их временной стоимости и рисков, NPV можно интерпретировать, как стоимость, добавляемую проектом. Ее также можно интерпретировать как общую прибыль инвестора. В пользу такой интерпретации говорит то, что отношение NPV к совокупной величине дисконтированных инвестиционных затрат называется Индекс прибыльности (англ. Profitability Index или сокращенно PI).

Иначе говоря, для потока платежей CF (Cash Flow), где CFt — платёж через t лет (t = 1,...,N) и начальной инвестиции IC (Invested Capital) в размере IC = − CF0чистый дисконтированный доход NPV рассчитывается по формуле:

,

**48. Методы государственного регулирования экономики.**

Государственное регулирование экономики — комплекс мер, действий, применяемых государством для коррекций и установления основных экономических процессов.

Государство отвечает за:

* Фискальную политику ([бюджет](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%8E%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%82), налоги)
* Монетарную политику (денежные средства, регулирование кредитного рынка)
* Регулирование внешней торговли
* Регулирование распределения доходов

Механизмы государственного регулирования рыночной экономики:

* Бюджетно-налоговая (фискальная) политика — деятельность государства в области налогообложения, регулирования государственных расходов и государственного бюджета. Направлена на обеспечение стабильного развития экономики, предотвращения инфляции и обеспечение занятости населения.
* Денежно-кредитная (монетарная) политика — контроль над денежной массой в экономике. Её цель — поддержка стабильного развития экономики.

Методы регулирования разделяются на:

* Прямые: контроль над монополиями, экология, разработка стандартов, их поддержание (знаки качества, государственные стандарты);
* Косвенные: денежная политика, контроль за доходами, социальная политика;
* Внешнеэкономическое регулирование.

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

Заработная плата (оплата труда работника) — вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты и стимулирующие выплаты. (ст.129 ТК РФ)

Заработная плата (разг. зарплата) — [денежная](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BD%D1%8C%D0%B3%D0%B8) компенсация (об ином виде компенсаций практически неизвестно), которую работник получает в обмен на свой [труд](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%80%D1%83%D0%B4).

Другие определения заработной платы:

* цена трудовых ресурсов, задействованных в производственном процессе.
* выраженная в денежной форме часть совокупного общественного продукта, поступающая в личное потребление трудящихся в соответствии с количеством и качеством затраченного труда.
* часть затрат на производство и реализацию продукции, направляемая на оплату труда работников предприятия.

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

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

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

Основными задачами анализа являются:

* изучение и оценка обеспеченности предприятия и его структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям и профессиям;
* определение и изучение показателей текучести кадров;
* выявление резервов трудовых ресурсов, более полного и эффективного их использования.

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

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

Инфляция ([лат.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) Inflatio — вздутие) — повышение уровня [цен](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B5%D0%BD%D0%B0) на [товары](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80) и [услуги](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B0). При инфляции на одну и ту же сумму [денег](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BD%D1%8C%D0%B3%D0%B8) по прошествии некоторого времени можно будет купить меньше товаров и услуг, чем прежде. В этом случае говорят, что за прошедшее время [покупательная способность](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BF%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C) денег снизилась, деньги обесценились — утратили часть своей реальной [стоимости](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D0%BE%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C).

 экономической науке различают следующие причины инфляции:

1. Рост государственных расходов, для финансирования которых государство прибегает к денежной [эмиссии](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BC%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F_%28%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0%29), увеличивая [денежную массу](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BC%D0%B0%D1%81%D1%81%D0%B0) сверх потребностей товарного обращения. Наиболее ярко выражено в военные и кризисные периоды.
2. Чрезмерное расширение денежной массы за счёт массового кредитования, причём финансовый ресурс для кредитования берётся не из сбережений, а из эмиссии необеспеченной валюты.
3. [Монополия](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%8F) крупных фирм на определение [цены](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B5%D0%BD%D0%B0) и собственных издержек производства, особенно в сырьевых отраслях.
4. Монополия [профсоюзов](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%84%D1%81%D0%BE%D1%8E%D0%B7), которая ограничивает возможности рыночного механизма определять приемлемый для экономики уровень [заработной платы](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0).
5. Сокращение реального объёма национального производства, которое при стабильном уровне денежной массы приводит к росту цен, так как меньшему объёму товаров и услуг соответствует прежнее количество денег.

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

Ценная бумага — [документ](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82), удостоверяющий, с соблюдением установленной формы и обязательных реквизитов, [имущественные права](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BC%D1%83%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE), осуществление или передача которых возможны только при его предъявлении.

Существующие в современной мировой практике ценные бумаги делятся на 2 класса:

* [основные ценные бумаги](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D0%B1%D1%83%D0%BC%D0%B0%D0%B3%D0%B8&action=edit&redlink=1)
* [производные ценные бумаги](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D1%84%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9_%D0%B8%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82) или деривативы

Основные ценные бумаги — это ценные бумаги, в основе которых лежат [имущественные права](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BC%D1%83%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE) на какой-либо [актив](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2), обычно на [товар](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80), [деньги](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BD%D1%8C%D0%B3%D0%B8), [капитал](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB), [имущество](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BC%D1%83%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE), различного рода ресурсы и др. К таким бумагам относятся:

* [акция](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F_%28%D1%84%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%8B%29);
* [облигация](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%B3%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F);
* [вексель](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%B5%D0%BB%D1%8C);
* банковские сертификаты;
* [коносамент](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82);
* [чек](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A7%D0%B5%D0%BA);
* [варрант](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B0%D1%80%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%82);
* [депозитный сертификат](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D1%82%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B8%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%82);
* [сберегательный сертификат](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B3%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B8%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%82)
* [закладная](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BD%D0%B0%D1%8F)
* [трастовый сертификат](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%80%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9_%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B8%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%82)

**53. Методика факторного анализа**

Факторный анализ — многомерный метод, применяемый для изучения взаимосвязей между значениями переменных. Предполагается, что известные переменные зависят от меньшего количества неизвестных переменных и случайной ошибки.

**Детерминированный факторный анализ** представляет собой методику исследования влияния факторов, связь которых с результативным показателем носит функциональный характер, т. е. когда результативный показатель факторной модели представлен в виде произведения, частного или алгебраической суммы факторов.

Методы детерминированного факторного анализа: Метод цепных подстановок; Метод абсолютных разниц; Метод относительных разниц; Интегральный метод; Метод логарифмирования.

**Стохастический анализ** представляет собой методику исследования факторов, связь которых с результативным показателем в отличие от функциональной является неполной, вероятностной (корреляционной).

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

Налоговая система — совокупность налогов, сборов, пошлин и других платежей, взимаемых в установленном порядке с плательщиков - юридических и физических лиц на территории страны.

Под налогом понимается обязательный, индивидуально безвозмездный платеж, взимаемый с организаций и физических лиц в форме отчуждения принадлежащих им на праве собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления денежных средств в целях финансового обеспечения деятельности государства и (или) муниципальных образований (п. 1 ст. 8 Налогового кодекса).

Под сбором понимается обязательный взнос, взимаемый с организаций и физических лиц, уплата которого является одним из условий совершения в отношении плательщиков сборов государственными органами, органами местного самоуправления.

Система налогов, взимаемых в Федеральный Бюджет, и общие принципы налогообложения и сборов в Российской Федерации устанавливаются Федеральным Законом. Новая налоговая система Российской Федерации практически была создана в 1991г., когда в конце этого года был принят пакет законопроектов о налоговой системе: "Об основах налоговой системы в Российской Федерации", "О налоге на прибыль предприятий и организаций", "О налоге на добавленную стоимость", "Об акциях", "О налогообложении доходов банков", "О налоге на имущество предприятий", "О государственной пошлине", "О подоходном налоге с физический лиц".

Вышеперечисленные законы о налогах вводились с 1 января 1992г., и явились основой создания единой налоговой системы в Российской Федерации. Несмотря на достаточно разработанную налогово-правовую базу, действующая система налогообложения Российской Федерации не является совершенной. В реальной действительности имеют место отступления от вышеуказанных принципов. Во-первых, отсутствие стабильности налогового законодательства, внесение в него частых серьезных изменений, существенно влияющих на условия предпринимательской деятельности. Во-вторых, в большинстве случаев действующие законы по налогам не являются законами прямого действия.

Налоговая система выполняет следующие основные функции: фискальную - обеспечение доходов государственного бюджета; регулирующую - регулирование макроэкономических процессов, совокупного спроса и предложения, темпов роста и занятости: распределительную - перераспределение национального дохода, доходов физических и юридических лиц; социальную — аккумулирование средств для осуществления социальных программ; стимулирующую - микроэкономическое регулирование; контрольную - обеспечивает воспроизводство налоговых отношений

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

Денежный рынок ([англ.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) Money market) — система экономических отношений по поводу предоставления денежных средств на срок до одного года. Система экономических отношений по поводу предоставления денежных средств на срок, превышающий один год получила название [рынок капитала](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B0) ([англ.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) Capital market). Денежный рынок, наряду с [рынком капитала](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B0) представляет собой часть более общей финансовой категории — [финансовый рынок](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA).

Денежный рынок может быть подразделён на:

1. Рынок краткосрочных [ценных бумаг](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D0%B1%D1%83%D0%BC%D0%B0%D0%B3%D0%B8)
2. Рынок межбанковских [кредитов](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%82)
3. Рынок [евровалют](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8E%D1%82%D0%B0)

Современные деньги в отличие от денег простого товарного производства превращаются в денежный капитал или самовозрастающую стоимость. Это накладывает особый отпечаток на все функции денег.

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

Банковская система — совокупность различных видов национальных банков и [кредитных учреждений](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D1%83%D1%87%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5), действующих в рамках общего денежно-кредитного механизма. Банковская система включает [центральный банк](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA), сеть [коммерческих банков](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D0%B5%D1%80%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA) и других кредитно-расчётных центров. Центральный банк проводит государственную [эмиссионную](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BC%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F_%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B3) и [валютную политику](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B6%D0%BD%D0%BE-%D0%BA%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0), является ядром резервной системы. Коммерческие банки осуществляют все виды [банковских операций](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5_%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8).

Международная практика знает несколько типов банковских систем:

* распределительную централизованную банковскую систему;
* рыночную банковскую систему;
* банковскую систему переходного периода.

Распределительная (централизованная) банковская система: [государство](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE) — единственный собственник, [монополия](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%8F) государства на формирование банков, одноуровневая банковская система, политика единого банка, государство отвечает по [обязательствам](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D1%8F%D0%B7%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE) банков, банки подчиняются [правительству](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE) и зависят от его оперативной деятельности, кредитные и эмиссионные операции сосредоточены в одном [банке](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BA), руководитель банка назначается центральной или местной властью вышестоящими органами управления.

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

Большое влияние на результаты хозяйственной деятельности оказывают ассортимент (номенклатура) и структура производства и реализации продукции, работ и услуг.

Своевременное обновление ассортимента продукции с учетом изменения конъюнктуры рынка является одним из важнейших индикаторов деловой активности организации и его конкурентоспособности.

При формировании ассортимента и структуры выпуска продукции организация должно учитывать, с одной стороны, спрос на данные виды продукции, а с другой – наиболее эффективное использование трудовых, сырьевых, технических, технологических, финансовых и других ресурсов, имеющихся в его распоряжении. Система формирования ассортимента включает в себя:

– определение текущих и перспективных потребностей покупателей;

– оценку уровня конкурентоспособности выпускаемой или планируемой к выпуску продукции;

– изучение жизненного цикла изделий на рынках, принятие своевременных мер по внедрению новых, более совершенных видов продукции и изъятие из производственной программы морально устаревших и экономически неэффективных изделий;

– оценку экономической эффективности и степени риска изменений в ассортименте продукции.

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

Анализ начинают со сравнения фактических материальных затрат с запланированными, скорректированными на фактический объем продукции.

Материальные затраты на предприятии повысились по сравнению с их предусмотренной величиной на сумму 94 тыс. руб. Это увеличило себестоимость продукции на ту же сумму.

На величину материальных затрат оказывают влияние три основных фактора:

* изменение удельного расхода материалов на единицу продукции;
* изменение заготовительной себестоимости единицы материала;
* замена одного материала другим материалом.

1) Изменение (снижение) удельного расхода материалов на единицу продукции достигается путем уменьшения материалоемкости продукции, а также за счет уменьшения отходов материалов в процессе производства продукции.

2. Изменение заготовительной себестоимости единицы материала.

3) замена одного материала другим материалом также приводит к изменению затрат материалов на производство. Это может вызываться как различным удельным расходом, так и различной заготовительной себестоимостью заменяемого и заменяющего материалов.

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

Точка безубыточности — объём производства и реализации продукции, при котором [расходы](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D1%8B) будут компенсированы [доходами](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B4), а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать [прибыль](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%8B%D0%BB%D1%8C). Точку безубыточности можно определить в единицах продукции, в денежном выражении или с учётом ожидаемого размера прибыли.

Синонимы: критическая точка, CVP-точка.

Не путать с [точкой окупаемости (проекта)](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%A2%D0%BE%D1%87%D0%BA%D0%B0_%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BF%D0%B0%D0%B5%D0%BC%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8&action=edit&redlink=1). Она рассчитывается для определения времени, когда прибыль проекта превысит затраты на него потраченные, это та же точка безубыточности, только измеряется не в штуках, а в месяцах и годах.

Точка безубыточности в денежном выражении — такая минимальная величина [дохода](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B4), при которой полностью окупаются все [издержки](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D1%8B) ([прибыль](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%8B%D0%BB%D1%8C) при этом равна нулю):

 , где

BEP ([англ.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) [break-even](https://en.wikipedia.org/wiki/Break-even) point) — точка безубыточности,

TFC ([англ.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) total [fixed costs](https://en.wikipedia.org/wiki/Fixed_Costs)) — величина [постоянных издержек](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%8F%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D0%B7%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D1%8B),

AVC ([англ.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) unit [average variable costs](https://en.wikipedia.org/wiki/Average_Variable_costs)) — величина [переменных издержек](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D0%B7%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D1%8B) на единицу продукции,

P ([англ.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) unit sale price) — стоимость единицы продукции (реализация),

C ([англ.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) [unit contribution margin](https://en.wikipedia.org/wiki/Contribution_margin)) — [прибыль](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%8B%D0%BB%D1%8C) с единицы продукции без учёта доли переменных издержек (разница между стоимостью продукции (P) и [переменными издержками](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D0%B7%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D1%8B) на единицу продукции (VC)).

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

Прогноз основных тенденций финансового состояния.

Аналитика и управляющего (финансового менеджера) интересует как текущее финансовое положение предприятия (на месяц, квартал, год), так и его прогноз на более отдаленную перспективу.

 Альтернативность целей финансового анализа определяют не только его временные границы. Она зависит также от целей, которые ставят перед собой пользователи финансовой информации.

Цели исследования достигаются в результате решения ряда аналитических задач:

* предварительный обзор бухгалтерской отчетности;
* характеристика имущества предприятия: внеоборотных и оборотных активов;
* оценка финансовой устойчивости;
* характеристика источников средств: собственных и заемных;
* анализ прибыли и рентабельности;
* разработка мероприятий по улучшению финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

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

Формы власти можно классифицировать так:

1) власть, опирающаяся на принуждение, обоснована верой в то, что руководитель имеет возможность наказывать подчиненного;

2) власть, базирующаяся на вознаграждении, основана на вере исполнителя в то, что влияющий может удовлетворить потребности исполнителя;

3) экспертная власть строится на вере в то, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность;

4) эталонная власть – власть примера основана на привлекательности черт влияющего настолько, что его примеру хочется следовать;

5) законная власть построена на вере исполнителя в то, что влияющий имеет право отдавать приказания, а долг исполнителя – подчиняться.

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

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

Спасателям, прибывающим на место катастрофы, не следует недооценивать воздействие этого фактора. Так, например, спасатели, прибывшие в район железнодорож­ной катастрофы, происшедшей под Уфой из-за взрыва га­зопровода, не проходили специальную психологическую подготовку. При виде обожженных и раненых 98 процен­тов из них испытали "страх и ужас", 62% - растерянность и слабость в конечностях, 20% - пред обморочное состоя­ние, у 30% отмечено снижение кистевой силы, у 10% -изменение сердечной деятельности. Имелись у спасателей и другие нарушения физиологии и психики. В целом, в первые часы проведения спасательных работ работоспо­собность спасателей снизилась на 50%. Тогда как сво­евременное проведение психологической подготовки по­зволило бы не снижать штатную работоспособность спаса­телей, повысить эффективность их действий в первые часы после катастрофы, то есть в то время, когда имеется наи­большая возможность помочь пострадавшим.

Подготовленность специалистов и населения к действи­ям в ЧС существенно снижает людские, а нередко и ма­териальные потери. Даже само по себе информирование населения, работников предприятий о психогенном воздей­ствии ЧС и об особенностях поведения людей при катаст­рофе существенно снижает силу психотравмирующего воз­действия различного рода катастрофических явлений.

Однако кроме информирования, о возможных ЧС и сценариях их развития, важным фактором повышения пси­хической устойчивости работников различного рода пред­приятий, населения в ЧС, является учет их индивидуальных психологических особенностей.

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

Конфликт — это наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.

**Управление конфликтом** — это целенаправленное обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

 В научной литературе можно проследить различное **отношение к конфликтам**. Конфликт, как явление всегда нежелательное, которое следует, по возможности, избегать и немедленно разрешать.

**Политические конфликты** - столкновение по поводу распределения властных полномочий, формы борьбы за власть.

**Социальный конфликт** представляет собой противоречия в системе отношений людей (групп), которые характеризуются усилением противоположных интересов, тенденций социальных сообществ и индивидов. Разновидностью социальных конфликтов считаются конфликты трудовые и социально-трудовые, т.е. в сфере трудовой деятельности. Это большая группа конфликтов, который возникают очень часто в виде забастовок, пикетов, выступлений больших групп работников.

**Экономические конфликты** представляют собой широкий спектр конфликтов, в основе которых лежат противоречия между экономическими интересами отдельных личностей, групп. Это борьба за определенные ресурсы, льготы, сферы экономического влияния, распределение собственности и т.д. Указанные виды конфликтов распространены в разных уровнях управления.

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

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

Формальные группы — это группы, созданные по воле руководства.

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

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

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

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

Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления.

- регулирование межличностных и межгрупповых отношений,
- создание и поддержание морального климата в коллективе.

Предпосылки успешной активной работы по исполнению заключаются в возможностях исполнителей:
- знать (информация о целевых установках или мероприятиях, по которым принято решение);
- сметь (эти установки и мероприятия должны быть «допустимыми» для исполнителей, в том числе не нарушать юридических и этических норм);
- мочь (исполнители должны иметь средства для выполнения порученного);
- хотеть (они должны быть мотивированы).

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

Существуют три типа менеджеров:
1. Менеджеры низового звена - это младшие начальники, находящиеся непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими) . К ним относятся мастера, заведующие отделами в магазинах, заведующие кафедрами, менеджеры по продажам, у которых в подчинении находятся торговые представители (агенты) и т. д. Вообще, большая часть руководителей – это менеджеры низшего звена. Большинство людей начинают свою управленческую карьеру в этом качестве. Менеджеры низшего звена могут иметь любой уровень образования.
2. Менеджеры среднего звена - это начальники над менеджерами низшего звена. В зависимости от величины организации может быть несколько уровней таких менеджеров. Менеджерами среднего звена являются начальник цеха, директор филиала, декан факультета, начальник отдела продаж и т. д. Чаще всего такие управленцы имеют дипломы об окончании высших учебных заведений.
3. Менеджеры высшего звена (Топ менеджеры) - самая малочисленная группа управленцев. Даже в самых крупных организациях их всего несколько человек. Типичными должностями здесь будут генеральный директор завода, директор магазина, ректор университета, председатель совета директоров. Этот уровень управления требует наличия высшего образования, иногда и не одного. Лидерство - способность принимать решения за целую группу людей и умение убедить их в правильности этого выбора.

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

Стиль управления - типичная манера и способ поведения менеджера. Стили могут классифицироваться по разным критериям.

Авторитарный основан прямых приказах, указаниях, распоряжениях, не предполагающих никаких возражений со стороны подчиненных. Руководители однозначно определяют кому что и как делать, отдают приказы и требуют докладов об исполнении. Их указания, как правило, кратки, строги, порой имеют угрожающих подтекст.

Демократический подразумевает активное участие подчиненных в выработке управленческих вопросов. Это наиболее эффективный стиль руководства. Он предусматривает активное участие подчиненных при принятии ответственных решений. После этого принимают оптимальный вариант.

Либеральный отличается невмешательством руководителей в работу подчиненных до тех пор, пока они не попросят совета. Данный стиль допустим в коллективах, где руководитель не имеет профильной подготовки, либо квалификация его подчиненных гораздо выше квалификации руководителя. Руководители при таком стиле, как правило, не слишком активны в работе, легко поддаются чужому влиянию и готовы отказаться от только что принятого решения. Следует отдавать предпочтение демократическому стилю управления. При этом каждый руководитель должен понимать (отдавать себе отчет), что постоянно руководить коллективом одним и тем же стилем невозможно.

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

**Организационная культура – это совокупность общественно прогрессивных норм, правил и стандартов, принятая и поддерживаемая в области организационных отношений.**

**Организационная культура призвана отразить отношение фирмы к законности, личности, качеству выпускаемой продукции, финансам и производственным обязательствам, открытости и достоверности деловой информации. Это должно воплощаться в комплексе правил, традиций, ритуалов и символов, которые постоянно дополняются и совершенствуются.**

**В рыночных условиях успех работы предприятия зависит от его репутации как делового партнера. Репутация компании имеет определенное материальное выражение. Репутация предприятия определяется его надежностью как партнера, качеством его продукции и рядом других факторов, охватываемых понятием корпоративной культуры. Доверие партнеров, работников, населения создает нормальную рыночную среду, способствующую успешной работе предприятий.**

**Организация формирует собственный облик, в основе которого лежат стратегия качества производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире и т. п. Это система общепринятых в организации представлений и подходов к делу, формам отношений и достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от других.**

**В зависимости от организационной культуры различают типы организаций:**

**1) реагирующая – характеризуется неуверенностью и импровизацией, отсутствием общей цели и жесткой централизацией;**

**2) отзывчивая – поддержка инициативы работников, организация коллективной работы, неформальные коммуникативные связи, материальное поощрение работников за результаты;**

**3) активная – серьезная постановка стратегической цели, высокая дисциплинированность работников, атмосфера доверия и взаимопонимания;**

**4) высокоэффективная – высокий уровень сознания работников, желание постоянного совершенствования.**

**Следует учитывать, что организационная культура испытывает влияние национальной культуры. Именно черты и характеристики национальной культуры дают ключ к пониманию особенностей определенных элементов организационной культуры, отличающих деятельность тех или иных компаний.**

**Национальную культуру определяют четыре группы параметров:**

**1) физическая среда. Люди, живущие на берегу океана, сталкиваются с другими проблемами повседневной жизни, чем те, кто живет в гористой, изолированной местности. Они более открыты и восприимчивы, более терпимы к посторонним;**

**2) общие системы ценностей и верований. Религия во всех своих проявлениях является важным источником культуры;**

**3) исторический опыт. Люди, пережившие многие войны и межгосударственные конфликты, отличаются упорным стремлением отстаивать элементы национальной культуры. Эти культурные характеристики отражаются в фольклоре, литературе, песенном творчестве и т. д.;**

**4) уровень развития. Общество имеет тенденцию к большему развитию индивидуализма по мере того, как экономика становится более зрелой. Организационная культура проявляется через представления о ценностях. Из них выводятся нормы и правила поведения, которые влияют на конкретное поведение отдельных групп и индивидов.**

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

Планирование трудовых ресурсов концентрируется вокруг четырех основных видов деятельности:

* изучение потребностей;
* изучение источников;
* оценка дефицита/избытка работающих;
* обратная связь и перспективное планирование;

Изучение потребности в рабочей силе

Изучение потребности в рабочей силе включает оценку будущего количества и качества людских ресурсов, которые будут необходимы организации для того, чтобы выполнить ее корпоративные задачи.

Организацией может использоваться несколько методов. Наиболее часто используемые включают управленческую оценку и анализ коэффициентов.

Источники рабочей силы могут быть как внутри организации (внутренние), так и за ее пределами (внешние). При изучении этих источников основное внимание уделяют профессиональным качествам потенциальных сотрудников, делая при этом поправку на возможные невыходы на работу, внутренние перемещения и продвижения по службе.

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

В практике отбора субъекты оценки и отбора персонала обычно используют следующие методы оценки: прямые, качественные (анализ анкетных данных и рекомендаций); косвенные, количественные (психологическое тестирование), косвенные, качественные (интервьюирование); комбинированные методы оценки (метод Центр оценки).

Анкета предоставляет определенную информацию, полезную для оценки работника. Например, сведения о частоте смены работы, продолжительности работы в каждом подразделении, характер перемещений по службе позволяют получить представление о содержании профессионального опыта, уровне деловых качеств, коммуникативности. Данные об образовании могут служить свидетельством степени интеллектуального потенциала и т. п. Однако на основании того, какие кандидат сдавал предметы и с какими отметками, невозможно судить о творческом потенциале владельца диплома, его ценностных ориентациях, мотивационной направленности и т.п.

Характеристика (рекомендация) представляет собой устное или письменное изложение в систематизированном виде индивидуальных особенностей личности кандидата, включая отношение к коллегам, служебным обязанностям. Однако служебные характеристики часто составляются откровенно формально. Наиболее распространенный недостаток характеристики - избыточная общность сведений, а иногда искажение по той причине, что она отражает субъективные представления определенного круга лиц. При отсутствии, в настоящее время, определенного алгоритма составления характеристики государственного служащего руководители произвольно включают в нее любую информацию.

Таким образом, на основе анкетных данных и характеристик можно сформулировать гипотезы о тех или иных индивидуально-психических особенностях человека, составить предположение о его профессиональном мастерстве, но эти предположения должны перепроверяться с помощью других методов оценки [Н.И. Конюхов, М.Л. Шаккум, 1996].

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

**Аттестация персонала** — кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.

Г лавное **назначение (задача) аттестации** — выявить потенциальные возможности работника (человека) и в случае необходимости направить на дополнительное обучение, а также материально поощрить и мотивировать наиболее компетентных и опытных.

#### Различают четыре вида аттестации служащих:

1. **Очередная аттестация** является обязательной для всех и проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов и других служащих.

2. **Аттестация по истечении испытательного срока** проводится в целях выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте.

3. Целью **аттестации при продвижении по службе** является выявление потенциальных возможностей работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.

4. **Аттестация при переводе в другое структурное подразделение** необходима в тех случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.

Аттестация проводится во всех подразделениях организации. Перечень должностей, подлежащих аттестации, и сроки ее проведения устанавливаются руководителем организации.

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

Стратегия обучения должна быть полностью согласована с целостной стратегией развития организации, со стратегией достижения ее основных целей. Соответственно, учебные цели должны подчиняться этим требованиям, отражать актуальные потребности компании и предоставлять возможности для их реализации.

Планирование обучения и развития подразумевает подробное описание и документирование всей организации обучения в соответствии с его стратегическими целями, привязанными к бизнес-целям организации, и интересами всех заинтересованных сторон. Определены должны быть:

* Группы сотрудников, которые будут охвачены обучением, их учебные потребности, ожидания, интересы.
* Компетенции, на развитие которых будет направлено обучение.
* Подход, который будет использоваться в обучении, его формы и методы.
* Порядок сотрудничества со внешними провайдерами обучения, если он предусмотрен стратегией и планом.
* Технологии, которые будут использоваться.
* Распределение бюджета на обучение.
* Расписание и учебный план.
* Логистика обучения.

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

Стимулирование труда — это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и как работника одновременно. Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции.

Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.

Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме этого формирование потребностей, а в итоге и развитие личности предопределяются формированием и стимулированием труда в обществе.

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

Текучесть кадров - в управлении персоналом норма, показывающая, как часто работник приобретает и теряет работу. Проще говоря, она показывает, как долго работник находится на своей работе, ее еще называют «индексом крутящихся дверей». Текучесть кадров измеряется индивидуальными компаниями для целой индустрии. Если работник имеет более высокий показатель текучести по сравнению с коллегами, это означает, что работник данной компании имеет меньший средний срок пребывания в должности, чем те же работники из другой компании или его коллеги. Высокий коэффициент текучести кадров может быть вреден для деятельности компании, если высококвалифицированные рабочие часто увольняются, и появляется много новых кадров.

Методы управления текучести кадров:

1. Выявление причин увольнения каждого работника и ведение статистики этих причин;
2. Ведение статистики увольнений;
3. Разработка программ ротации персонала (как горизонтальной, так и вертикальной);
4. Разработка системы отбора и адаптации персонала, системы наставничества;
5. Определение имиджа компании на рынке труда и при необходимости его формирование;
6. Создание временных групп сотрудников для работы над проектами;
7. Использование некоторых работников как внутренних консультантов в различных частях компании;
8. Проведение системы оценки сотрудников и формирование кадрового резерва;
9. Отслеживание карьеры ушедших сотрудников и их котировки на рынке труда.

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

**Трудовая адаптация персонала** — взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых [условиях труда](http://www.grandars.ru/shkola/bezopasnost-zhiznedeyatelnosti/organizaciya-trudovoy-deyatelnosti.html) и отдыха.

**Информационное обеспечение процесса** адаптации заключается в сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Сбор и обработку информации рекомендуется проводить в рамках процедуры **текущей деловой оценки персонала**. Для отечественных организаций главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации.

Для руководителя информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Cтадия ознакомления

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

Стадия приспособления

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

Стадия ассимиляции

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

**76. Управление деловой карьерой.**

Карьера сотрудника в организации складывается из желания самого сотрудника реализовать собственный профессиональный потенциал и заинтересованности компании в продвижении именно этого сотрудника. Организации, руководители которых понимают важность управления деловой карьерой своих сотрудников, делают серьезный шаг на пути к собственному процветанию. Управление карьерой дает возможность ?вырастить? специалиста или руководителя в стенах своей организации.

Процесс планирования деловой карьеры сотрудника начинается в момент его найма. Новому сотруднику необходимо определить перспективы его развития в данной организации, возможности карьерного роста. Это и есть первый этап управления его деловой карьерой.

Второй этап - составление плана индивидуального развития карьеры сотрудника. Другими словами, составляется перечень тех позиций, которые сотрудник может занимать в процессе карьерного роста.

Стоит отметить, что карьера в организации - это не обязательно непрерывное восхождение вверх. Она подразумевает и перемещения по горизонтали - из одного структурного подразделения в другое. На этом этапе происходит сопоставление возможностей сотрудника с требованиями, предъявляемыми к той или иной должности. Нельзя забывать о том, что каждый сотрудник - личность. При составлении планов карьерного роста следует учитывать индивидуальные особенности каждого. И здесь требуется самое активное вмешательство непосредственного руководителя. Именно он может наиболее объективно оценить достоинства и недостатки претендента, его потенциал.

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

Комплекс учетной кадровой документации выполняет функцию персонального учета работников и является накопителем (базой) персональных данных, получаемых при первичной регистрации и последующем обновлении необходимых индивидуальных сведений по составу и движению кадров.

С точки зрения технологии регистрации и накопления персональных данных работников комплекс первичной учетной документации можно разделить на две подгруппы: а) первичные учетные документы и б) производные (вторичные) учетные документы.

Первичные учетные документы содержат исходную информацию и заполняются в точ­ном соответствии с персональными документами граждан (работников) и включают в себя:

* личный листок по учету кадров,
* дополнение к личному листку по учету кадров,
* машино-ориентированные входные формы автоматизированных информационных систем, в том числе электронные,
* форма (шаблон) которых заполняется на дисплее.

К исходным учетным документам относится также личная карточка унифицированной формы № Т-2, если на работника не заводится личное дело. В эту подгруппу входят традиционные и электронные документы-корректировки для внесения текущих изменений в массив (картотечный или машинный) учетных данных. Сюда же входят различные формы специализированных анкет и карточек.

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

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

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

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

Этика — это, как известно, совокупность принципов человеческого поведения. Распространяя это определение на область предпринимательства, можно утверждать, что деловая этика представляет собой совокупность принципов поведения людей, занятых в сфере предпринимательской деятельности.

Деловая этика — правила и нормы служебного поведения. Деловая этика - система идеалов, на которые опирается предприниматель, менеджер, любой деловой человек, чтобы достичь поставленной цели.

Этика [делового общения](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B5_%D0%BE%D0%B1%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5) занимается выявлением норм и правил общения, принятых в тех или иных ситуациях и условиях общения, а также прогнозированием и определением линии поведения и изучением факторов, влияющих на поведение в деловой сфере. [Деловое общение](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B5_%D0%BE%D0%B1%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5) возникает на основе и по поводу определённого вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. При этом стороны общения выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты поведения людей. Отличительной чертой делового общения является то, что оно не имеет самодовлеющего значения, не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей. В условиях рыночных отношений — это, прежде всего, получение максимальной прибыли.

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

Невербальное общение — общение посредством неречевых знаковых систем. Невербальная коммуникация обычно представляется следующими системами: визуальная, акустическая, тактильная, ольфакторная.

Визуальная система общения включает в себя:

• жесты;

• мимику, позы;

• кожные реакции (покраснение, побледнение, потоотделение);

•пространственно-временную организацию общения;

• контакт глазами (визуальный контакт);

•вспомогательные средства общения, в т. ч.: подчеркивание или сокрытие особенностей телосложения (признаки пола, возраста, расы), использование средств преобразования природного телосложения (одежда, прическа, косметика, очки, борода, мелкие предметы в руках) и пр.

Эта общая моторика различных частей тела отражает эмоциональные реакции человека, благодаря чему общение приобретает новые нюансы.

Акустическая система подразделяется на следующие аспекты:

•паралингвистическая система (система вокализации, т. е. темп голоса, его диапазон, тональность);

• экстралингвистическая система (включение в речь пауз, а также других средств, как-то: покашливание, смех, плач, темп речи).

Тактильная система — прикосновения, пожатие рук, объятия, поцелуи. Ольфакторная система — приятные и неприятные запахи окружающей среды, естественные и искусственные запахи человека.

**81. Жизненный цикл товара, особенности управления комплексом маркетинга на различных стадиях жизненного цикла.**

Жизненный цикл товара — период времени, в течение которого [товар](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80) обращается на [рынке](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA), начиная с момента выхода его на рынок и заканчивая его уходом с рынка. Одно из фундаментальных понятий концепции современного [маркетинга](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3).

Согласно маркетинговой концепции любой товар проходит жизненный цикл, то есть существует определённый период времени, когда он присутствует на рынке. В типичном жизненном цикле товара выделяют четыре фазы, четыре этапа:

1. Выведение товара на рынок. Первое появление товара на рынке. Характерным является небольшой рост объёмов продаж и соответственно прибыль минимальна или её вообще нет.
2. Рост. Период быстрого роста объёма продаж, если товар принят рынком и [спрос](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%81) на него растёт. Прибыль также возрастает по мере увеличения объёма продаж.
3. Зрелость. Объемы продаж значительны, но дальнейшего роста продаж не наблюдается. Прибыль на данном этапе стабилизировалась, так как дополнительных затрат для вывода товара на рынок не требуется.
4. Упадок, уход с рынка. Для данной фазы жизненного цикла товара характерно значительное снижение объёмов продаж вплоть до полного падения спроса на данный товар. Прибыль резко снижается до нуля.

В некоторых случаях отдельные фазы делятся еще на несколько этапов для более подробной характеристики поведения товара и принятия решений, связанных с деятельностью на данном этапе. Например, первую фазу выведения товара на рынок можно разделить на два этапа: создание нового товара и вывод его на рынок.

**82. Принципы создания сети распределения (товародвижения), типы каналов, участники каналов распределения**.

Большинство предприятий предлагают свои товары через посредников.

Канал распределения – совокупность фирм или предпринимателей, которые принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретный товар или услугу при движении его от производителя к потребителю.

Функции посредников. Производитель передает часть работы по сбыту посредникам. Он в какой-то мере теряет контроль над тем, как и кому продают товар. Но производители считают, что использование посредников выгодно.

Функции канала распределения. Канал распределения – это путь, по которому товары движутся от производителей к потребителям. Его задача – обеспечить перемещение и изменение в праве собственности на товары и услуги, а также сгладить неравномерность их потоков. Участники канала распределения выполняют следующие функции:

* организуют товародвижение – транспортировку и складирование товара;
* стимулируют сбыт, распространяя заманчивые сведения о товаре; налаживают и поддерживают связи с потенциальными покупателями;
* дорабатывают, сортируют, монтируют и упаковывают товар; ведут переговоры, согласовывают цены и другие условия продажи; финансируют функционирование канала;
* принимают на себя риск ответственности за функционирование канала;
* собирают информацию для планирования сбыта.

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

Маркетинговое исследование – это систематический поиск, сбор, анализ и представление данных и сведений (маркетинговой  информации), относящихся к конкретной рыночной ситуации, с которой пришлось столкнуться предприятию.

Маркетинговое исследование можно также определить как систематический сбор, учет и анализ данных по маркетингу и маркетинговым проблемам в целях совершенствования качества процедур принятия решений и контроля в маркетинговой среде.

Основные цели маркетингового исследования:

– уменьшить неопределенность и минимизировать риск в процессе принятия управленческих решений;

– следить за процессом реализации маркетинговых задач.

На макроуровне маркетинговое исследование должно:

– выявить и смоделировать закономерности и тенденции развития рынка;

– дать оценку рыночной ситуации;

– определить емкость рынка и сделать прогноз спроса.

На микроуровне даются оценки, осуществляется анализ и прогноз собственных возможностей фирмы (ее потенциал и конкурентоспособность), состояния и перспектив развития того сегмента рынка, на котором эта фирма действует.

Задачи маркетинговых исследований могут быть самыми разнообразными и диктоваться потребностями разработки стратегии маркетинга, формированием ценовой, товарной, коммуникационной, сбытовой политики и другими аспектами управления маркетингом на предприятии.

Этапы проведения маркетингового исследования. Проведение маркетингового исследования включает в себя, как правило, ряд этапов.

**84. Формирование спроса и стимулирование сбыта на разных рынках**.

Инструментом формирования спроса и стимулирования сбыта в системе маркетинга служит элемент комплекса маркетинга "Продвижение".
Продвижение – любая форма сообщений для информации, убеждения, напоминания о товарах, услугах, общественной деятельности, идеях и т.д.

Важнейшие функции продвижения:
– создание образа престижности, низких цен, инноваций;
– информирование о товаре, его качестве и свойствах;
– сохранение популярности товаров.
Основные виды продвижения:

1. Реклама связана или с использованием средств массовой информации – газет, журналов, радио, телевидения и других (например, рекламных щитов), или с прямым обращением к покупателю с помощью почтовых отправлений. 2. Паблисити – это неперсональное обращение к массовой аудитории, за которое, в отличие от рекламы, компания не оплачивает сообщение.

3. Стимулирование сбыта включает в себя все виды маркетинговой деятельности, направленные на стимулирование действий покупателя, другими словами, способные стимулировать незамедлительную продажу продукта.

4. Персональные продажи – это коммуникации личного характера, в ходе которых продавец пытается убедить возможных покупателей в необходимости приобрести продукты или услуги компании.

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

Связи с общественностью, пиар ([англ.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) Public Relations — связи с общественностью, отношения с общественностью, общественные связи, общественное взаимодействие; сокращённо: PR — пи-ар) — [технологии](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F) создания и внедрения при общественно-экономических и политических системах конкуренции образа объекта (идеи, товара, услуги, персоналии, организации — [фирмы](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B8%D1%80%D0%BC%D0%B0), [бренда](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4)) в ценностный ряд [социальной группы](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%BF%D0%B0), с целью закрепления этого образа как идеального и необходимого в жизни. В широком смысле — управление общественным мнением, выстраивание взаимоотношений общества и государственных органов или коммерческих структур, в том числе, для объективного осмысления социальных, политических или экономических процессов.

В настоящее время в русском языке имеющие одно происхождение термины «пиар» и «связи с общественностью» получили разную смысловую нагрузку.

Как свидетельствуют документы из [Национального корпуса русского языка](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BF%D1%83%D1%81_%D1%80%D1%83%D1%81%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA%D0%B0), термин «связи с общественностью» чаще употребляется, когда речь идет об учебной дисциплине, её преподавании, научном исследовании, официальных документах, формальном наименовании должностей и т. д.

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

Рынок - совокупность социально - экономических отношений в сфере обмена, посредством которых осуществляется реализация товаров и услуг.

Становление и развитие рынка обусловлено общественным разделением труда. Рынок в маркетинге должен быть всегда конкретен и иметь вполне определенные характеристики: географическое положение; покупательские потребности, порождающие соответствующий спрос; емкость. Именно поэтому, первое определение с точки зрения маркетинга более точно.

В зависимости от того, какие потребности определили спрос на соответствующий товар, могут быть выделены пять основных видов рынка:

* + потребительский рынок;
	+ рынок производителей;
	+ посреднический рынок;
	+ рынок государственных учреждений;
	+ международный рынок.

Потребительский рынок (рынок товаров народного потребления) - совокупность отдельных лиц и домохозяйств, которые приобретают товары и услуги для личного потребления.

Рынок производителей (рынок товаров производственного назначения) -совокупность физических лиц, организаций и предприятий, приобретающих товары и услуги для дальнейшего их использования в процессе производства других товаров и услуг.

Рынок посредников (промежуточных продавцов) - предприятия, организации и физические лица, приобретающие товары и услуги для дальнейшей перепродажи их с целью получения прибыли.

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

Позиционирование — определение места конкретного товара по отношению к товарам конкурентов в сознании потребителей. Позиционирование товара необходимо для обеспечения преимущественного положения товара на рынке. Оно исходит из реального восприятия товаров потребителем и их предложений. Оно основывается на оценке потребительских достоинств товара, возможностях расширения круга потенциальных потребителей, фактора престижности товара, выделение его сильных сторон по отношению к товарам конкурентов. Позиционирование определяет характер восприятия фирмы целевыми покупателями. Стратегия позиционирования — это инструмент реализации стратегии дифференциации.

В процессе позиционирования возникают следующие типичные вопросы:

* Каковы отличительные свойства или выгоды, действительные или воспринимаемые, на которые благоприятно реагируют покупатели?
* Как воспринимаются позиции конкурирующих марок и фирм в отношении этих свойств или выгод?
* Какую позицию лучше всего занять в данном сегменте с учетом ожиданий потенциальных покупателей и позиций, уже занятых конкурентами?
* Какие маркетинговые средства лучше всего подходят для того, чтобы занять и защитить выбранную позицию?

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

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

Модель покупательского поведения. Фирма, по-настоящему разобравшаяся в том, как реагируют потребители на различные характеристики товара, цены, рекламные аргументы и т.п., будет иметь большое преимущество перед конкурентами. Именно поэтому тратится так много времени и усилий на исследование зависимостей между побудительными факторами маркетинга и ответной реакцией потребителей. Задача продавца - понять, что происходит в "черном ящике" сознания потребителя.

Характеристики покупателя. На поведение покупателя при покупке товара большое влияние оказывают факторы культурного, социального, личного и психологического характера. В своем большинстве это факторы, не поддающиеся контролю со стороны продавца, но их обязательно следует принимать в расчет.

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

При разработке бюджета маркетинга используют две схемы. Первая -планирование на основе показателей целевой прибыли. Вторая - планирование на основе оптимизации прибыли.

Рассмотрим первую схему по этапам:
1.Оценка общего объема рынка на следующий год. Она формируется путем сопоставления темпов роста и объемов рынка в текущем году.
2. Прогнозирование доли рынка в будущем году. Hапример, сохранение доли рынка, расширение рынка, выход на новый рынок.
3. Прогноз объема продаж в будущем году, то есть, если доля рынка составляет n %-, а прогнозируемый общий объем рынка в натуральных единицах равен m единиц, то расчетный объем составит X единиц.
4. Определение цены, по которой товар будет продан посредникам (цена за единицу).
5. Расчет суммы поступлений планируемого года. Определяется умножением объема продаж на цену за единицу.
6. Расчет себестоимости товара: сумма постоянных и переменных издержек.
7. Прогноз валовой прибыли: разность валовой выручки (дохода) и валовой себестоимости реализованной продукции.
8. Расчет контрольного показателя целевой прибыли от сбыта, в соответствии с планируемым коэффициентом рентабельности.
9. Расходы на маркетинг. Определяются как разница суммы валовой прибыли и целевой прибыли по плану. Полученный результат показывает, какую сумму можно истратить на проведение маркетинга с учетом расходов на налогообложение.
10. Распределение бюджета на маркетинг по следующим составляющим комплекса маркетинга: реклама, стимулирование сбыта, маркетинговые исследования.

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

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

Качество у производителя и потребителя – понятия взаимосвязанные. Производитель должен проявлять заботу о качестве в течение всего периода потребления продукта. Кроме того, он должен обеспечить необходимое послепродажное обслуживание. Особенно это важно для товаров, отличающихся сложностью эксплуатации, программных продуктов.

Вернемся к уточнению понятия качества. В литературе понятие качества трактуется по-разному. Однако основное различие в понимании качества определяется различиями в условиях командно-административной и рыночной экономик. В условиях первой качество трактуется с позиции производителя, а в рыночной с позиции потребителя.

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

- показатели назначения товара;

- показатели надежности;

- показатели стандартизации и унификации;

- эстетические показатели;

- показатели транспортабельности;

- патентно-правовые показатели;

- экологические показатели;

- показатели безопасности.