1. **Ресурсы и реализация стратегий.**

Систему управления предприятием можно рассматривать как систему управления ресурсами. Ресурсы:

-финансовые

-материальные

-трудовые

-информационные

**Производство** – Влияет на выбор стратегию (производство бывает единичное, малосерийное, массовое, серийное и непрерывное). Приблизительно 80% предприятий изучают соотношение между постоянными и переменными издержками и прибылью. Используют понятие точка безубыточности (доход от количества проданной продукции превышает общие издержки). Ручное производство имеет низкий уровень издержек , но затраты выше следовательно, нет сверхприбыли при больших объемах продаж. Здесь важно производственное планирование.

**Финансы** – В процессе фин.анализа изучается структура и динамика активов и пассивов предприятия, прибыли и убытков, анализ затрат предприятия, пройдена ли точка безубыточности

**Информационная система** – Цель: разработка и управление потоками информации - для увеличения производительности и совершенствования процесса принятия решений. Информация надо собирать, хранить, обрабатывать, чтобы она давала ответы на тактические и стратегические вопросы.

**Персонал** - Цель: обеспечение соответствия между работниками и выполняемыми ими операциями, что влияет на результаты работы, удовлетворенность работников своим трудом и текучесть кадров.

**Выбор той или иной стратегии зависит от конкретных целей.**

1. **Оценка инвестиционных рисков.**

Инвестиционная деятельность всегда связана с риском, этот риск увеличивается при переходной экономике.

Под инвестиционным риском понимается вероятность возникновения непредвиденных финансовых потерь (снижение прибыли, доходов, потери капитала и т.п.) в ситуации неопределенности условий инвестиционной деятельности.

Виды инвестиционных рисков многообразны. Их можно классифицировать по основным признакам:

**1. По сферам проявления следующие риски:**

а) экономический (изменение экономических факторов);

6) политический (изменение государственного политического курса);

в) социальный (забастовки);

r) экологический (катастрофы, наводнения, пожар);

д) прочие (обман партнёров, рэкет, хищение).

**2. По формам инвестирования:**

а) реального инвестирования; неудачное место строительства, перебой в поставках, рост цен, подрядчик. задержка ввода в эксплуатацию объекта, снижение дохода.;

б) финансового инвестирования; финансовые инструменты, банкротство эмитентов, обман, изменения условия инвестирования.

**3. По источникам возникновения**.

а) систематический (или рыночный); этот риск возникает для всех участников инвестиционной деятельности и связана сменой стадии экономического цикла развития страны, изменением налогового законодательства в инвестировании;

б) несистематический (или специфический); связан с конкретным объектом инвестирования - непрофессиональное планирование и управление.

Так как инвестиционный риск характеризует вероятность возникновения непредвиденных финансовых потерь, его уровень при оценке определяется как отклонение ожидаемых доходов от инвестирования, от средней или расчетной величины. Поэтому оценка риска всегда связана с оценкой ожидаемых доходов и вероятностью их потерь.

**Экспертный метод оценки рисков применяется, когда инвестиционный проект не имеет аналогов, или у инвестора отсутствуют информативные и статистические данные для расчетов вероятности риска.**

1. **Характеристика среды организации (среда косвенного воздействия).**

***Организация –* это группа людей ,деятельность которых сознательно направлена на достижение общих целей.**

***Технологии***  – характеризуют общий уровень производительных сил. Это наиболее динамичный фактор. Наукоемкие технологии оказывают влияние на другие организации.

***Состояние экономики*** – темпы инфляции, безработицы, ставки налогов и банковских кредитов, формы и масштабы поддержки государством бизнеса непосредственно воздействуют на взаимодействие организации с поставщиками и потребителями, на поведение конкурентов.

*Состояние экономики* как фактора среды косвенного воздействия включает в себя ряд характеристик:

* Самые общие характеристики экономической системы – численность населения, наличие и использование ресурсов, тип государственного устройства, денежная система и т.п.
* Общие условия предпринимательства: характеристики экономической стабильности, инвестиционный климат, формы и масштабы рыночного регулирования и пр.
* Конкретное состояние, стадия развития экономики, включая оценку экономической конъюнктуры, уровня и темпов инфляции, фазы экономического цикла.

***Социокультурные факторы*** проявляются в социальных ценностях, приоритетах, национальных традициях, влияющих на деятельность организации.

***Политические факторы*** определяют общую политическую ситуацию в стране, уровень ее стабильности, предсказуемости. Высокий уровень политического риска приводит к замедлению научно–технического обновления производства, устареванию структуры, снижению конкурентоспособности национальных предприятий в конкурентной борьбе с зарубежными компаниями. Однако, и в стабильной политической ситуации происходит столкновения разных хозяйственных субъектов и представляющих их политических групп.

1. **Менеджмент изменений в реализации стратегии.**

Менеджмент изменений – это управление изменениями. Менеджмент изменений в реализации стратегий – это управление изменениями; рациональное внедрение той или иной стратегии, в зависимости от меняющих условий.

В силу постоянных изменений, стратегию до конца продумать невозможно. И для эфф-го управления необходимо:

-гибкость принимаемых решений, в зависимости от изменений ситуации

-адаптация стратегий к изменяющимся условиям

**-управление рисками, поскольку отклонения от запланированного, влекут за собой риск (прогнозирование, определение допустимых критериев риска, минимизация риска).**

1. **Применение научных подходов к разработке управленческих решений.**

7 этапов:

**1 этап: Предварительный** – Формулировка **Задачи**. Чтобы сформулировать задачу, необходимо иметь ясность по вопросам :

- **причина** задачи (её темп, срочность)

-**факторы** влияния на ситуацию , влияние ситуации на предприятие

-**цели**, которые должны быть достигнуты при решении задачи.

Применяется : анализ, синтез, дедукция, индукция, сравнение.

**2 этап**: **Выбор критериев оценки эфф-ти решения.**

**3 этап: Сбор информации** для уточнения задачи:

-объективная характеристика сложившейся стратегии

-факторы влияния, нежелательные явления, средства решения

-значимость задач для предприятия

-сроки

-цель

**4 этап:** Разработка возможных **вариантов** решения задачи, их должно быть от 3 до 7 вариантов

**5 этап**: Составление материальных **моделей**

**6 этап**: Выбор **альтернатив**

**7 этап : Принятие решения**

1. **Уровни управления и их характеристика.**

Горизонтальное разделение труда может не проявляться в мелких организациях. Внутри больших организаций, которые имеют сложную структуру, существуют различные "горизонтальные" подразделения, например, отделы, службы, участки, цеха и т п.

Горизонтальный характер разделения труда характеризуется тем, что производится расстановка руководителей по различным подразделениям организации. Особенность ее заключается в том, что горизонтально разделенная работа должна быть обязательно скоординирована.

Наряду с горизонтальным разделением труда может иметь место и вертикальное разделение труда. Основное назначение этого вида разделения труда — координирование действий людей, объединенных общей структурой данной организации для выполнения общих целей. Для более наглядного усвоения основных уровней управления представим их в виде пирамиды

Вертикальное развертывание разделения труда, при котором вышестоящий руководитель координирует работу нижестоящих руководителей, способствует образованию различных уровней управления

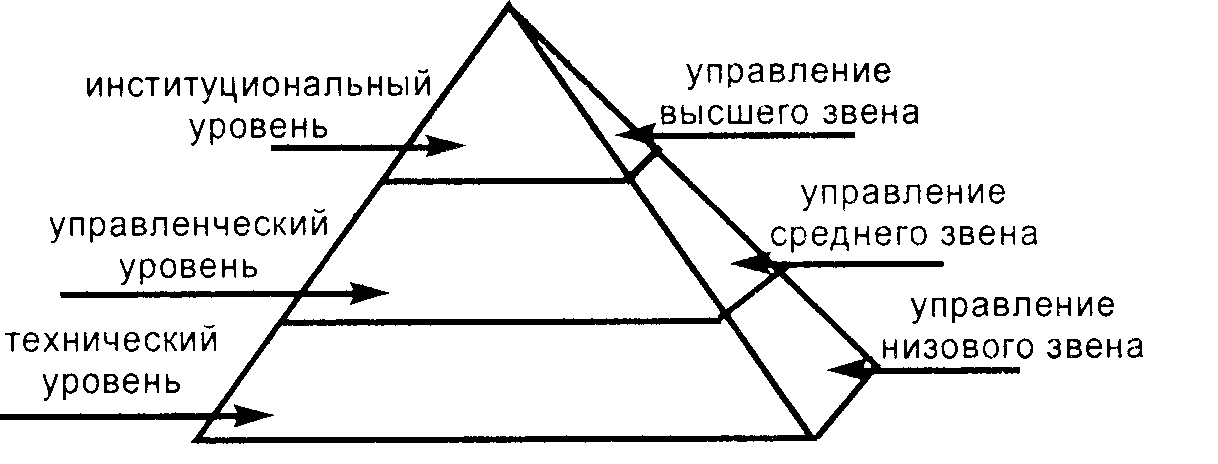


Рис. 2.Схематическое изображение основных уровней управления

При этом название должности, которую занимает тот или иной руководитель, дает возможность определить, на каком уровне управления находится этот руководитель. Например, если руководитель занимает должность мастера участка, то с уверенностью можно сказать, что это — руководитель низового звена управления*.*

Размер организации — это один из важнейших факторов, который определяет количество уровней управления. Все уровни управления внутри организаций обычно делятся на*три основные категории:*

*1) институциональный уровень;*

*2) управленческий уровень;*

*3) технический уровень.*

Институциональный уровень управления организацией **—** самыймалочисленный по сравнению с другими уровнями. (президент, вице-президент, председатель Совета директоров компаний, министры, генералы)

**Р*уководители высшего звена управления*** являются лицами, ответственными за принятие важнейших организационных решений. Руководители такого ранга непрерывно заняты поиском новой информации, которая имеет непосредственное отношение к деятельности всей компании.(топ-менеджер,)

***Руководители среднего звена управления*** подчинены руководителям высшего звена управления, осуществляя координацию и контроль за работой руководителей низового (технического) уровня. (заведующий отделом). Во многих организациях руководители среднего звена управления принимают участие в принятии решений, готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена.

***Руководители низового звена управления*** осуществляют контроль над выполнением производственных заданий. Это — организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими или представителями неквалифицированной рабочей силы.

1. **Стратегическое видение, миссия и цели организации.**

**Стратегическое видение** - перспективный взгляд на направления развития деятельности организации, базовая концепция того, какого состояния организация может достигнуть при самых благоприятных условиях.

Значение видения для деятельности организации:

- являясь хорошим средством мотивации, объединяет деятельность работников в едином направлении;

- создает импульс для постоянного прогресса и обеспечивает преемственность следующих друг за другом целей фирмы.

**Миссия** - основная общая цель (которая должна быть выполнена в плановом периоде), выражающая причину существования и предназначения организации.

Значение миссии для деятельности организации:

- является базисом для определения целей и задач для всех уровней управления;

- служит стимулом сотрудникам к хорошему выполнению работ;

- создает понимание и поддержку среди внешних участников организации (акционеров, финансовых фирм, партнеров и т.д.);

- снижает риск недальновидного управления и принятия необоснованных решений.

Стратегическое видение и миссия фирмы крайне индивидуальны. Даже фирмы, производящие однородную продукцию будут иметь различные стратегическое видение и миссию. Некоторые фирмы ошибочно формулируют миссию, как получение прибыли. Однако, прибыль это результат деятельности фирмы, а миссия должна отражать сферу деятельности, как будет получена прибыль.

Установление **целей** переводит стратегическое видение и миссию организации в конкретные задачи. Они являются обязательством управленческого аппарата фирмы добиться определенных результатов в установленное время.

* 1. ***Цели должны отвечать следующим требованиям: измеримость, наличие временных границ, конкретность, реальность, совместимость .***

**Финансовые цели** - намеченные руководством цели, которые организация должна достигнуть в финансовой сфере. К ним относятся:

- увеличение темпов роста оборота, прибыли; - повышение дивидендов; - повышение рентабельности; - повышение дохода на инвестированный капитал; - повышение кредитоспособности; - повышение цены акций; - стабильные доходы в условиях спада и т.д.

**Стратегические цели** - намеченные руководством цели для усиления позиций организации и ее конкурентоспособности. К ним относятся:

- обеспечение более высоких темпов роста, чем в среднем по отрасли; - увеличение доли рынка; - улучшение качества продукции и предоставляемых услуг по сравнению с конкурентами; **-** достижение низкого уровня издержек по сравнению с основными конкурентами; - улучшение репутации фирмы среди потребителей; - расширение и улучшение номенклатуры продукции; - улучшение обслуживания потребителей; - повышение конкурентоспособности на международных рынках; - достижение лидерства в области технологий и т.д.

Стратегические цели выражают стратегическое намерение фирмы занять определенное место в бизнесе (завоевание лидирующих позиций в отрасли на национальном или мировом уровне, или на определенной нише).

**Установление целей** - это процесс, происходящий «сверху вниз» (от вышестоящего до нижестоящего звена) и служащий менеджерам низших звеньев управления ориентиром в выполнении ими и сотрудниками их подразделений своих задач для достижения общих целей организации. Такой подход позволяет из общей стратегии выделить задачи, за выполнение которых будут нести ответственность подразделения более низких уровней управления.

1. **Необходимость инноваций в современном обществе.**

Многие страны мира стали строить экономику и связывать дальнейшее своё развитие именно с новыми открытиями и изобретениями. Такой процесс принял лавинообразный характер. Инновационные процессы стали определяющими в развитии любой страны.

Принципиально изменяется положение малого бизнеса.

Во многих странах малый бизнес получает значительную правовую и финансовую поддержку со стороны государства, способствует развитию конкуренции.

Свободная конкуренция в процессе эволюции приводит к отбору наиболее эффективных предприятий, их укреплению и росту, а также к разорению тех, кто отстает от прогресса в производстве.

Смысл рыночного механизма — движение методом проб и ошибок к общему равновесию цен, балансу произведенных и требуемых количеств продукта. Иначе говоря, речь идет о процессе, в ходе которого решаются три основных вопроса любой экономики: что, как и для кого производить?

При *ценовой конкуренции* основным способом соперничества относится снижение цен производителем на свои товары по сравнению с ценами на аналогичную продукцию других производителей (более низкие издержки производства, на издержки влияют техника и организация производства, управление з/п, расходы на страхование).

*Неценовая конкуренция -*  фирмы стараются предложить потребителю, при прочих равных условиях товары и услуги более высокого качества, расширить их ассортимент и увеличить диапазон обслуживания, предоставить больше гарантий.

**Т.е. КОГДА ИСЧЕРПАНЫ ВОЗМОЖНОСТИ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА СУЩЕСТВУЮЩЕГО ТОВАРА, НЕОБХОДИМО ПРЕДЛОЖИТЬ РЫНКУ ЧТО-ЛИБО НОВОЕ! Это и есть необходимость в инновационной деятельности.**

1. **Общая характеристика функций управления.**

***Функции управления*** – это особые виды специализированной управленческой деятельности, выделившиеся в процессе разделения управленческого труда, и характеризующие ту или иную активность взаимодействия субъекта и объекта управления.

*Выполнение управляющих функций связано с принятием решений, включающим сбор информации, выявление и анализ возможных альтернатив, выбор варианта действий, реализацию решений и анализ эффективности результатов.*

***Характеристика*** функций управления:

1.Все функции управления взаимосвязаны и образуют систему. Действительно, для того, чтобы спланировать работу предприятия, необходимо спрогнозировать его развитие. При этом важную роль играет анализ выполнения плана в предшествующем периоде, сделанный на основе информации, полученной в результате контроля. Кроме того, мотивация исполнителей требует определенных ресурсов, которые должны быть предусмотрены на этапе планирования

2.Функции управления образуют единый процесс управленческой деятельности. Выполнением основных функций занят весь аппарат управления, однако решающее значение имеет деятельность руководителя, который выполняет в процессе работы различные роли.

3.Функции управления всегда применяются комплексно и по всему спектру управленческого действия. Нельзя говорить о большей или меньшей важности тех или иных функций управления

4.Между функциями управления нет жестких границ. Тесно переплетаются друг с другом.

1. **Уровни разработки стратегии.**
2. **Когда определены намерения организации, стратегическое видение, миссия, можно преступить к разработке стратегии.**
3. **От размера компании будет зависеть** *Корпоративная стратегия*.

Сущность корпоративной стратегии заключается в том, как она утверждает свои деловые принципы в различных отраслях, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности групп предприятий, в которые компания осуществила диверсификацию. Она направлена на :

-улучшение общих показателей работы в тех отраслях, в которых уже действует фирма (усиление конкурентных позиций).

-достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество (присоединение 2-х или большего числа предприятий в одних руках, (где (2+2=5)).

-выбор приоритетных путей размещения инвестиций.

Корпоративная стратегия обычно создается руководителями высшего звена с привлечением (в отдельных случаях) руководителей основных сфер бизнеса.

***Стратегия бизнеса*** состоит из ряда подходов и направлений, разрабатываемых руководством с целью достижения наилучших показателей работы в одной конкретной сфере деятельности. Сущность ее в том, как завоевать сильные конкурентные позиции.

-разработка мер, связанных с изменениями в отрасли

-разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности

-объединение стратегических действий основных функциональных отделов (производство, сбыт, маркетинг, финансы, кадры, НИОКР и т.д.);

-решение стратегических проблем, актуальных в данный момент.

1. *Функциональная стратегия*. **Это управление конкретными областями бизнеса (НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, распределение, финансы, кадры). Фирме надо иметь столько функциональных стратегий, сколько у нее основных направлений деятельности. Функциональная стратегия в производстве - это план, содержащий необходимые мероприятия для поддержки стратегии бизнеса и достижения производственных целей и миссии компании.**

Главная ответственность за функциональную стратегию ложится на плечи руководителей соответствующих подразделений. Руководителям функциональных подразделений необходимо работать в тесном контакте с целью координации своих стратегий.

***Оперативная стратегия* -** управление ключевыми организационными звеньями (предприятиями или производственными участками, торговыми участками, распределительными центрами ), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (покупка материалов, управление запасами, техническое обслуживание, транспортировка, рекламные кампании).

**Ответственность за разработку оперативных стратегий делегируется руководителю нижнего звена под контролем и при одобрении руководителя более высокого звена.**

1. **Классификация инноваций.\**

классификация инноваций с учетом сфер деятельности предприятия, в которой выделены инновации:

* технологические;
* производственные;
* экономические;
* торговые;
* социальные;
* в области управления.

Достаточно полную классификацию инноваций предложил А. И. Пригожин:

1. По распространенности:

* единичные
* диффузные.

*Диффузия - это распространение уже однажды освоенного новшества в новых условиях или на новых объектах внедрения*. Именно благодаря диффузии происходит переход от единичного внедрения новшества к инновациям в масштабе всей экономики.

2. По месту в производственном цикле:

* сырьевые
* обеспечивающие (связывающие)
* продуктовые

3. По преемственности:

* замещающие
* отменяющие
* возвратные
* открывающие
* ретровведения

4. По охвату:

* локальные
* системные
* стратегические

5. По инновационному потенциалу и степени новизны:

* радикальные
* комбинаторные
* совершенствующие

Два последних направления классификации, учитывающие масштаб и новизну инноваций, интенсивность инновационного изменения, в наибольшей степени выражают количественные и качественные характеристики инноваций и имеют значение для экономической оценки их последствий и обоснования управленческих решений.

1. **Характеристика функции – «планирование» (стратегическое планирование).**

***Стратегическое планирование*** - это набор действий и решений, предпринимаемых руководством, которые ведут к разработке мер, направленных на достижение организацией своих целей.

***Стратегическое планирование*** –это предвидение, которое представляет собой систему расчетов и методов, процедур и правил, позволяющих определять и оценивать пути достижения цели на длительный период времени.

***Стратегия*** – детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

***Особенности стратегического плана:***

• разрабатывается с точки зрения перспектив всей компании;

• основывается на обширных исследованиях и фактических данных;

• придает фирме индивидуальность и позволяет привлекать определенные категории работников;

• является целостным в течении определенного промежутка времени и в тоже время гибким (то есть содержит возможность модификации и переориентации).

Первым и самым существенным шагом при планировании является выбор целей организации.

***Основная общая цель организации*** *– четко выраженная причина ее существования – обозначается как ее миссия*.

В зависимости от периода времени, требуемого для их достижения, цели делятся на ***долгосрочные****(3-5 лет)* и ***краткосрочные*** *(1-2 года)***.**

*Цели организации должны быть достижимыми, гибкими, конкретными, краткими и измеримыми, совместимыми, приемлемыми и должны содержать сроки их выполнения*.

После установления миссии и целей происходит изучение внешней среды, как *диагностический этап стратегического планирования*. Она оценивается по следующим параметрам: изменениям, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии; факторам, представляющим возможную угрозу организации; факторам, предоставляющим наилучшие возможности для достижения целей организации.

*Следующим этапом стратегического планирования* является ***детальный анализ*** как внутренних возможностей организации, ее сильных и слабых сторон, так и внешней среды (***SWOT – анализ***).

*На последнем этапе* выбирается стратегия, которой должна следовать организация. Здесь следует отметить, что определение стратегии для фирмы зависит от конкретной ситуации, в которой она находится.

*Стратегия ограниченного роста*. Характеризуется установлением целей от достигнутого. Применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией. Это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия. (Наиболее часто выбираемая стратегия).

*Стратегия роста*. Осуществляется путем значительного ежегодного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего периода. Применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Рост может быть внутренним и внешним. Внутренний – путем расширения ассортимента товаров, услуг и пр. Внешний – путем объединения с другими фирмами и т.п. (эта стратегия также выбирается достаточно часто).

*Стратегия сокращения* (еще называется *стратегией последнего средства*). Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого предела. Выбирается для кардинального, качественного изменения деятельности фирмы. Подразделяется на несколько типов: ликвидацию, отсечение лишнего, сокращения и переориентацию. (Выбирается реже всего).

*Стратегия сочетания*. Представляет объединение любых трех вышеупомянутых стратегий. Используется, как правило, крупными кампаниями, имеющими возможность варьирования стратегическими альтернативами.

1. **Основные функции менеджмента и их характеристика.**

***Функции управления*** – это особые виды специализированной управленческой деятельности, выделившиеся в процессе разделения управленческого труда, и характеризующие ту или иную активность взаимодействия субъекта и объекта управления

Все функции управления взаимосвязаны и образуют систему. Действительно, для того, чтобы спланировать работу предприятия, необходимо спрогнозировать его развитие. При этом важную роль играет анализ выполнения плана в предшествующем периоде, сделанный на основе информации, полученной в результате контроля. Кроме того, мотивация исполнителей требует определенных ресурсов, которые должны быть предусмотрены на этапе планирования и т.п.

Согласно процессному подходу можно выделить следующие функции управления:

***Стратегическое планирование*** - это набор действий и решений, предпринимаемых руководством, которые ведут к разработке мер, направленных на достижение организацией своих целей.

***Организация*** – это функционально–целевая общность людей, с присущей ей социальной структурой, каналами коммуникации, ориентации, координации, управлений и контроля, формирующаяся на основе разделения труда, специализаций функций и иерархизированной системы взаимодействия между индивидами, группами и структурными подразделениями для удовлетворения социальных потребностей индивидов и общества

***Мотивация*** – это процесс побуждения человека к деятельности вод воздействием внутренних и внешних движущих сил для достижения целей организации.

***Контроль*** – это процесс измерения и оценки фактической траектории развития организации и сопоставления ее с плановой траекторией, позволяющей достичь цели.

1. **Управление инновационным проектом.**

В развитых странах управление проектом – бурно развивающая область менеджмента. И Профессиональное овладение этой деятельностью является необходимым условием для обеспечения успешного функционирования компании, связанной с бизнесом в сфере высоких технологий.

На успех проекта влияют две группы факторов.

Внешние факторы (плохо управляемые) – финансирование, налоги, законодательство, рынок.

Внутренние (хорошо управляемые) - способ представления, степень доведенности проекта, организация работ.

Чем именно управлять менеджеру проекта:

1.Управление предметной областью проекта

2.Управление качеством

3.Управление временем

4.Управление стоимостью

5.Управление рисками.

6.Управление персоналом.

7.Управление контрактами и обеспечением ресурсами.

Рассматривая управление проектом, как процесс достижения определенной цели, выделяются этапы проекта:

1.Инициация проекта.

2.Планирование (планирование целей, операций, сроков, ресурсов, стоимости, качества, организации, назначение персонала, критериев рисков). Исполнение (исполнение плана проекта, учет исполнения, распределение информации, подтверждение качества, подготовка предложений. выбор поставщиков, контроль контрактов. развитие команды проекта).

3.Анализ (оценка исполнения, анализ сроков, анализ стоимости, подтверждение целей, анализ качества. анализ ресурсов).

4.Управление изменениями (общее управление изменениями, управление ресурсами, управление целями. управление качеством, управление контрактами, управление рисками).

Таким образом, квалификация менеджера, руководителя проекта становится важнейшим фактором минимизации рисков. От менеджера требуется виртуозное владение всем набором инструментов управления.

1. **Характеристика функции - «организация»**

*В широком смысле* ***организация***–*это функционально-целевая общность людей, с присущей ей социальной структурой, каналами коммуникации, ориентации, координации, управлений и контроля, формирующаяся на основе разделения труда, специализаций функций и иерархизированной системы взаимодействия между индивидами, группами и структурными подразделениями для удовлетворения социальных потребностей индивидов и общества*.

В узком смысле ***организация***– *процесс определения наиболее существенных связей среди людей, задач и видов деятельности с целью интеграции и координации организационных ресурсов для эффективного выполнения поставленных целей.*

Каждый элемент структуры ***управления организацией*** – подразделение или отдельная должность – является носителем определенных управленческих полномочий, т.е. совокупности официально предоставленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные действия в интересах фирмы.

*Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов.* От структуры организации зависит *управленческий процесс*.

***Структура организации*** тесно связана со всеми основными понятиями менеджмента (целями, функциями, внутренними переменными и т.п.) и поэтому имеет огромное влияние на все стороны управления.

-выделение блоков, обеспечивающих основные направления деятельности в соответствии с вертикальным и горизонтальным разделением труда

-Определение соотношения основных полномочий, делегирование отдельных полномочий, формирование цепи команд, отслеживающих оптимальную специализацию исполнителей.

-Определение должностных обязанностей исполнителей.

Известны три базовые структуры управления:

* Линейная:
* Функциональная:
* Смешанная.

1. **Основные этапы становления современного менеджмента.**

Менеджмент – это управление предприятием, производственным процессом, а также людьми осуществляющими этот производственный процесс.

Этапы становления:

* 1. 1. Школа научного управления (1885 – 1920 гг)

Особенность этой школы – объектом изучения явилось производство на самом нижнем его уровне – рабочем месте.

***Школа научного управления*** *– это совокупность методов организации и нормирования труда; управление производственными процессами; подбора, расстановки работников и т.п. – т.е. острая попытка решить проблему общественного производства.*

Аналитический метод нормирования труда основан на непосредственном измерении затрат времени на выполнение определенных трудовых операций и видов работ с помощью хронометрических наблюдений. При этом трудовые операции расчленяются на простые действия и приемы (микродвижения). Это позволило разделить трудовой процесс на отдельные операции, выполнение которых поручалось нескольким работникам. При этом труд высокой квалификации одного рабочего (специалиста) заменяется работой совокупности простых рабочих, не имеющих специальных знаний и навыков, что ускоряет трудовой процесс во много раз.

Продолжением и практическим развитие метода стало изобретение **конвейера.** Однако, крупным недостатком метода является наличие однообразной, монотонной работы. С этим борются при помощи различных методов организации труда (смена рабочих мест на конвейере, применение особых приемов и пр.), а также ***автоматизацией и роботизацией*** этих процессов. Уточним, что второе название этой школы – «тейлоризм», связано с именем Роберта Тейлора, который предложил распространить идеи нормирования труда не только на производство, но и на управленческие процессы. В 20-е годы ХХ века возникло целое направление этой деятельности, получившее название «Научная организация труда (НОТ)».

* 1. 2. Административная (классическая) школа управления (1920 – 1950 гг)

Авторы, разрабатывающие методы научного управления, в основном работали в сфере производства, то есть работали на уровне ниже административного. Поэтому возникла административная школа управления, представители которой – высшие руководители в крупных организациях.

*Главная цель школы – обоснование универсальных принципов руководства организации в целом.*

*Анри Файоль*, основоположник этой школы, сформулировал 14 принципов. Эти принципы касались двух основных аспектов:

• Построение структуры организации и управления работниками.

• Разработка рациональной системы управления организацией.

* 1. Принципы Анри Файоля:

***1.Разделение труда****.* Специализация является естественным порядком вещей.

***2.Полномочия и ответственность****.* Разделение прав и обязанностей*.*

***3.Дисциплина***Предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и её работниками, а также справедливо применяемые санкциив случае невыполнения задач.

***4.Единоначалие.*** Работник должен получать приказы только от непосредственного начальника.

***5.Единство направления****.* Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

*6.****Подчиненность личных интересов общим****.*

***7..Вознаграждение персонала***. Справедливая зарплата за службу.

***8.Централизация****.* Речь идет о необходимой степени централизации, которая должна варьироваться в зависимости конкретных условий, т.е. необходима мера между централизацией и децентрализацией.

***9.Скалярная цепь***. Это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, от самого высшего до руководителя низшего звена.

10.***Порядок****.*

11.***Справедливость****.*

12.***Стабильность рабочего места для персонала***. Высокая текучесть кадров снижает эффективность работы.

*13.****Инициатива****.*

14.***Корпоративный дух*.**

* 1. 3. Школа человеческих отношений (1930 – 1950 гг). Поведенческие науки (1950 г – по настоящее время)

Авторы первых двух школ рассматривали влияние человеческого фактора только на уровне принципов справедливой оплаты, экономического стимулирования и установлением формальных функциональных отношений. По мере развития психологии в менеджменте стало осознаваться значение человеческого фактора. Поэтому в развитии менеджмента особое место занимает "школа человеческих отношений".

Несомненным является и вклад Э. Мэйо в теорию менеджмента. Он показал на практике, что взаимоотношения в группе работников могут превзойти многие усилия руководителей в деле повышения производительности труда без денежных вложений.

Школа человеческих отношений по существу являлась ***психологической школой,*** в рамках которой рекомендовалось использовать такие психологические средства, как **ответственность, общение, хороший психологический климат** в малых группах и т. п. Основной акцент, в проводимых Э. Мэйо и **его сотрудниками работах, делался на особенностях социального взаимодействия, мотивации, авторитета, власти, коммуникациях, лидерства и др. явлениях.**

**Позднее исследования *А. Маслоу* и других психологов показали, что мотивами поступков людей являются в основном не только экономические силы, а различные потребности, которые лишь частично могут быть удовлетворены с помощью денег. Поэтому исследователи этой школы стали делать упор на систему налаживания межличностных отношений.**

1. **Сущность стратегического менеджмента**

***Стратегический менеджмент (управление****)* – это профессиональная деятельность менеджеров по приведению организации в соответствие с изменяющейся внешней средой и определенным стратегическим видением.

***Организация*** - это объединение людей, действия которых направлены на достижение определенных целей. Основными составляющими организации являются люди, входящие в данную организацию; задачи, для решения которых данная организация существует; и управление, которое формирует, мобилизует и приводит в движение потенциал организации для решения стоящих перед ней задач.

Основная роль управления состоит в обеспечении баланса и координации трех составляющих процессов жизнедеятельности организации:

- получение ресурсов из внешнего окружения;

- изготовление продукта;

- реализация продукта во внешнюю среду.

***Потенциал организации*** - это совокупность имеющихся ресурсов (материальные - основные фонды, запасы, денежные средства и т.д.; нематериальные – торговая марка, ноу-хау, имидж, квалификация персонала, опыт, компетенция и др.) и возможностей или способностей высшего звена управления.

Стратегический менеджмент не дает подробное представление о будущем, а только определяет ключевые моменты будущей предпринимательской деятельности конкретной организации.

Современный стратегический менеджмент является синтезом трех составляющих:

- менеджмента как теории;

- менеджмента как искусства;

- менеджмента как опыта успешной бизнес-практики.

* 1. Основные этапы стратегического менеджмента:
* определение намерений организации (миссия или общая цель, видение, ценности);
* определение стратегических и финансовых целей;
* анализ внешней и внутренней среды организации;
* стратегический анализ конкретной ситуации для конкретной организации;
* разработка, оценка альтернативных стратегий и выбор наилучшего варианта по конкретным подсистемам организации;
* разработка и развернутое определение корпоративной стратегии;
* реализация стратегии;
* **оценка результатов и обратная связь.**

1. **Принципы разработки инвестиционной стратегии.**

**Инвестиционная деятельность должна осуществляться с учетом определенной перспективы. Формирование направлений этой деятельности с учётом перспективы представляет собой процесс разработки инвестиционной стратегии. Процесс разработки инвестиционной стратегии получает более конкретное определение путём формирования инвестиционного портфеля компании. В отличие от инвестиционной стратегии формирование инвестиционного портфеля является среднесрочным управленческим процессом, осуществляемым в рамках текущих финансовых возможностей компаний. В свою очередь, процесс тактического управления инвестиционной деятельностью получает своё наиболее детальное завершение в оперативном управлении реализацией отдельных инвестиционных проектов. Формирование инвестиционной стратегии базируется на прогнозировании инвестиционного климата и конъюнктуры инвестиционного рынка как в целом, так и в разрезе отдельных его сегментов. Сложность этого процесса заключается в том, что при формировании инвестиционной стратегии идет обширный поиск и оценка альтернативных вариантов инвестиционных решений. Определенная сложность формирования инвестиционной стратегии заключается также в том, что она не является неизменной, а требует периодической корректировки с учетом меняющихся внешних условий и новых возможностей роста компании. Исходной предпосылкой формирования инвестиционной стратегии является общая стратегия экономического развития компании. По отношению к ней инвестиционная стратегия носит подчинённый характер и должна согласовываться с ней по целям и этапам реализации. *Формирование инвестиционной стратегии состоит из этапов:* Определение периода формирования инвестиционной стратегии; Формирование стратегических целей инвестиционной деятельности; Разработка наиболее эффективных путей реализации стратегических целей инвестиционной деятельности(Разработка стратегических направлений инвестиционной деятельности. Разработка стратегии формирования инвестиционных ресурсов); Конкретизация инвестиционной стратегии по периодам ее реализации; Оценка разработанной инвестиционной стратегии**

1. **Административная (классическая) школа управления. Принципы Анри Файоля.**

(1920 – 1950 гг)

*Главная цель школы – обоснование универсальных принципов руководства организации в целом.*

*Анри Файоль*, основоположник этой школы, сформулировал 14 принципов. Эти принципы касались двух основных аспектов:

• Построение структуры организации и управления работниками.

• Разработка рациональной системы управления организацией.

* 1. Принципы Анри Файоля:

*1.* ***Разделение труда.*.**

1. ***Полномочия и ответственность.*** Разделение прав и обязанностей.
2. ***Дисциплина.***Предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и её работниками, а также справедливо применяемые санкциив случае невыполнения задач.
3. ***Единоначалие.*** Работник должен получать приказы только от непосредственного начальника.
4. ***Единство направления****.* Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.
5. ***Подчиненность личных интересов общим.***
6. ***Вознаграждение персонала***. Справедливая зарплата за службу.
7. ***Централизация****.* Речь идет о необходимой степени централизации, которая должна варьироваться в зависимости конкретных условий, т.е. необходима мера между централизацией и децентрализацией.
8. ***Скалярная цепь***. Это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, от самого высшего до руководителя низшего звена.
9. ***Порядок.***
10. ***Справедливость****.*
11. ***Стабильность рабочего места для персонала*.** Высокая текучесть кадров снижает эффективность работы.
12. ***Инициатива.***
13. ***Корпоративный дух*.**
14. **Виды стратегических решений и критерии стратегического выбора.**

Задачей руководства организации с точки зрения принятия решений является формирование и направление процесса оптимального использования ресурсов (физических, финансовых, человеческих, информационных) для достижения поставленных целей. В зависимости от того какой аспект процесса потребления ресурсов рассматривается, выделяют оперативные, управленческие , стратегические решения.

***Оперативные*** - Распределение ресурсов по функциональным областям и видам продукции, составление планов распределения ресурсов и графиков выполнения операций, руководство и контроль за их исполнением. Направлены на **оптимизацию степени использования ресурсов.** С помощьюразработки производственных планов, поддержания необходимых уровней запасов, маркетинговых мероприятий и стратегий, исследований и разработок. Вывод: Оперативные решения принимаются в сфере распределения ресурсов по функциональным областям (производство, маркетинг, финансы , научно-исследовательские разработки т.д.) и видам продукции

***Управленческие*** - организация приобретения и использования ресурсов. Направлены на структуризацию ресурсов фирмы для наиболее эффективного использования. С помощью структурирования информации, полномочий и обязанностей персонала, построение производственных и информационных потоков, расположения помещений и оборудования, получение и использование ресурсов (финансы, помещения и оборудование, сырье, персонал). Вывод: Управленческие или административные решения связаны со структурированием полномочий и обязанностей персонала, информации, расположением помещений и оборудования, с получением и развитием ресурсов ( финансирование, поиск источников сырья, квалифицированных кадров, обучение персонала, приобретение оборудования).

***Стратегические*** - Распределение ограниченных ресурсов по альтернативным товарам и рынкам. Направлены на выбор товаров и рынков, оптимизирующих возврат инвестиций фирмы. С помощью новых рынков сбыта, новой продукции и технологии, диверсификации, организационных изменений. Вывод: Стратегические решения связаны с выбором сферы деятельности организации и поиска новых направлений ее развития и направлены на распределение ресурсов по альтернативным товарам и рынкам, с целью создания наибольшего потенциала для достижения поставленных целей.

Вышеперечисленные решения взаимосвязаны и дополняют друг друга.

**Критерии для оценки Достоинств выбранной стратегии**:

1.Степень соответствия ситуации

2.Степень достижения конкретных преимуществ

3.Интенсивность работы организации

**Стратегический выбор диктует:**

1. Постоянно меняющиеся условия макро- и микросреды

**2.Стремление к усилению конкурентных позиций**

**3.Потребность к реконструкции деятельности повышения ее эффективности.**

1. **Этапы развития управления качеством. Этап 2 – обеспечение качества.**

**Этап 2-обсспечение качества.**

**Качество** - это всеобщность свойств и характеристик изделия или услуги, которые определяют их способность удовлетворять определённые или подразумеваемые потребности. Качество как экономическая категория связано с понятиями «потребительская стоимость», «полезность», «удовлетворение потребностей». Под **продукцией** можно рассматривать материализованный результат процесса трудовой деятельности, обладающий полезными свойствами и предназначенный для удовлетворения потребностей общественного или личного характера**Этап 2.** Обеспечение качества Система Тейлора дала великолепный механизм управления качеством каждого конкретного изделия (деталь, сборочная единица), однако производство — это процессы. И вскоре стало ясно, что управлять надо процессами. К профессиональному обучению добавилось обучение статистическим методам анализа, регулирования и контроля. Управление качеством становится динамичным, меняющимся во времени. Упор делается на техническо-технологический аспект качества. На этом этапе происходило теоретическое развитие понятия качества и начало практического применения статистических методов контроля и регулирования.

1. **Основные этапы разработки управленческих решений.**

**В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений. И в каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой.**

**Традиционная модель разработки У.Р.(5 этапов): 1.Выявление проблемы и постановка целей – определение цели решения и определения критериев оценки результатов решения 2.Сбор всесторонней информации, выявление ограничений – изучение существа вопроса, изучение условий для эфф-го решения 3.Разработка альтернатив решения и выбор оптимального варианта – разработка и оценка альтернативного варианта по заданным критериям 4.Организация выполнения принятого решения (оформление приказа, распоряжения; разработка плана и срока реализаций решения; назначение ответственных лиц; инструктаж исполнителей) 5.Контроль выполнения решения (предупреждение отклонений, срывов; обработка экспертных оценок; возможность принятия нового решения)**

1. **Виды стратегий.**
2. **4 альтернативных стратегий:**

***Стратегия ограниченного роста***. Характеризуется установлением целей от достигнутого. Применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией. Это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия. (Наиболее часто выбираемая стратегия).

***Стратегия роста***. Осуществляется путем значительного ежегодного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего периода. Применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Рост может быть внутренним и внешним. Внутренний – путем расширения ассортимента товаров, услуг и пр. Внешний – путем объединения с другими фирмами и т.п. (эта стратегия также выбирается достаточно часто).

***Стратегия сокращения*** (еще называется *стратегией последнего средства*). Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого предела. Выбирается для кардинального, качественного изменения деятельности фирмы. Подразделяется на несколько типов: ликвидацию, отсечение лишнего, сокращения и переориентацию. (Выбирается реже всего).

***Стратегия сочетания***. Представляет объединение любых трех вышеупомянутых стратегий. Используется, как правило, крупными кампаниями, имеющими возможность варьирования стратегическими альтернативами.

Базовые стратегии :

***Стратегия лидерства по издержкам***. Эта стратегия направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на отдельные элементы товара/услуг и соответственно более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами. При этом фирмы, использующие эту стратегию могут продавать продукцию по более низким ценам и завоевать большую долю рынка или извлекать дополнительную прибыль от продажи товаров по рыночным ценам. Преимущество по издержкам приносит доход до тех пор, пока конкуренты не предпримут агрессивных попыток снизить цены и увеличить за счет этого свой объем продаж. Но в погоне за низкими издержками важно не подвергнуться риску создания такого дешевого товара, который вызовет недоверие покупателя.

1. *Стратегия дифференциации*. **Стратегия дифференциации становится привлекательной, когда потребности покупателей уже не удовлетворяются стандартными товарами. Сущность стратегии дифференциации состоит в способности фирмы обеспечить уникальность и более высокую ценность товара (услуги) для покупателя по сравнению с конкурентами.**
2. *Стратегия фокусирования.* **Сфокусированные стратегии ориентированы на узкую часть рынка (рыночную нишу или целевой сегмент).**

Ниша рынка или целевой сегмент может быть определена исходя из географической уникальности, специальных требований к использованию товара или особых характеристик товара, которые привлекательны только для участников данной ниши.

**9. Основные этапы разработки управленческих решений.**

В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений. И в каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой.

Традиционная модель разработки У.Р.(5 этапов):

1.Выявление **проблемы** и постановка **целей –** определение цели решения и определениякритериев оценки результатов решения

2.Сбор всесторонней **информации**, выявление ограничений – изучение существа вопроса, изучение условий для эфф-го решения

3.Разработка **альтернатив** решения и выбор оптимального варианта – разработка и оценка альтернативного варианта по заданным критериям

4.**Организация** выполнения принятого решения

-оформление приказа, распоряжения

-разработка плана и срока реализаций решения

-назначение ответственных лиц

-инструктаж исполнителей

5.**Контроль** выполнения решения:

-предупреждение отклонений, срывов

-обработка экспертных оценок

**-возможность принятия нового решения**

1. **Этапы развития управления качеством. Этап 4- системное управление качеством.**

**Качество - это всеобщность свойств и характеристик изделия или услуги, которые определяют их способность удовлетворять определенные или подразумеваемые потребности. Под продукцией можно рассматривать материализованный результат процесса трудовой деятельности, обладающий полезными свойствами и предназначенный для удовлетворения потребностей общественного или личного характера. Со стороны производителя продукции в процессе эволюции представлений о качестве обеспечение качества и управление этим процессом прошло ряд этапов, в которых упор делался на разную направленность действий :на контроль качества; на обеспечение качества через технологические процессы; на стоимость достижения качества;на системное управление качеством. *Этап 4.* Системное управление качеством Характеризовал революцию в управлении качеством. Управление качеством из чисто технологических категорий управления производством и контроля произведенной продукции перешло в разряд общесистемных проблем управления. И здесь очень важен именно системный взгляд на управление качеством. Ясно, что нельзя рассматривать обеспечение качеством как чисто техническую или только экономическую проблему. Действительно, обеспечение высокого качества с технической точки зрения требует увеличения затрат на весь процесс производства и распределения продукции. А экономический подход подразумевает снижение затрат, здесь основным критерием оценки выступает цена продукции. Совместить эти подходы можно только в рамках некой единой системы управления качеством.**

1. **Общие характеристики организации.**

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно направлена на достижение общих целей.

Организации бывают: формальные, неформальные, простые, сложные.

* 1. *Характеристика организации:*

***Цели*** – это конкретные конечные состояния или желаемые результаты, которых хотят достичь члены организации, работая вместе.

На каждом уровне организации имеется своя иерархия целей. Высший уровень – цель всей организации, затем – цели подразделений и отдельных работников.

Цели должны быть: достижимыми, реальными, выполнимыми, направленные на перспективу, прибыльность, выживание.

***Структура организации*** – это способ построения взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями, обеспечивающий оптимальное при данных условиях достижение цели организации. Это разделение уровней управления, разделения труда, полномочий, ответственности.

Формирование структуры осуществляется на основе горизонтального и вертикального разделения труда.

Горизонтальное разделение – это разделение труда между специалистами одного профиля (составляющие части общей деятельности). Горизонтальное разделение присуще как производственной, так и управленческой деятельности.

Вертикальное разделение включает в себя разделение двух уровней.

На первом уровне происходит разделение работы по непосредственному выполнению производственных заданий от работы по координации такой деятельности.

На втором уровне на основе преднамеренного разделения труда формируется иерархия собственно управленческих уровней.

Вертикальное разделение присуще только управленческой деятельности.

***Задача*** – это работа или часть ее, которая должна быть выполнена определенным способом в определенное время.

Вследствие тесных связей между задачей и технологией, существует тенденция со времен промышленной революции делать все задачи как можно более специализированными.

Должностные обязанности включают решения ряда задач, выполнение совокупности работ.

Задачи подразделяются на:

* работу с людьми;
* работу с предметами;
* работу с информацией.

По повторяемости их можно распределить на неповторяющиеся, эпизодически повторяющиеся, одноразовые задачи и пр.

По мере углубления разделения труда происходит рост многообразия решаемых задач, усиления их взаимосвязи.

* 1. Информация***должна быть своевременной, достоверной, актуальной.***
  2. Ресурсы. ***В самом общем виде деятельность любой организации по осуществлению своей цели можно рассматривать как преобразование ресурсов, получаемых из внешней среды, для достижения результатов, передаваемых во внешнюю среду. Ресурсы делятся на материальные (сырье, материалы, запчасти и пр.), финансовые (наличные деньги, кредиты и т.п.), трудовые (рабочая сила) и информационные***.

Любая организация, независимо от вида деятельности, использует все виды ресурсов.

***Технология*** – это способ преобразования исходных ресурсов в готовые услуги и продукты, информацию.

Этапы в развитии технологий:

1.Стандартизация и механизация

2.Конвейерные сборочные линии

3.Предметно–замкнутые участки. Результатом деятельности на таком участке – готовый узел или все изделие. Особенность – смена рабочих мест для ослабления влияния монотонности.

4.Автоматизация (компьютеризация). Замена монотонных работ роботами и автоматизированными линиями. Последние достижения – технологии “CAD–CAM”.

***Люди****.*

Задача организации – создавать и поддерживать условия, которые бы обеспечивали желательный тип поведения ее членов, стимулировали формирование необходимых качеств. Для этого формируется необходимая *рабочая среда, т.е. некая*  *совокупность внутренних переменных, которые в процессе управления модифицируются и приспосабливаются к потребностям организации и её членов.*

*Важнейшие элементы рабочей среды – группы и лидерство.*

Спонтанно возникающие или организованные группы характеризуются разделяемыми ее членами жизненными установками, ценностями и ожиданиями, относительно нормы поведения. По влиянию на цели организации различают нормы, п**омогающие или мешающие достижению этих целей.**

***Лидерство – это средство, позволяющее руководителю влиять на поведение и действия людей.***

1. **Методы анализа используемые при стратегическом выборе.**

Для того, чтобы добиться оптимального функционирования, предприятие должно выбрать хорошую стратегию, которая в свою очередь должна строиться на сильных позициях и использовании возможностей.

***1.Портфельный анализ*** – характеризуется распределением ресурсов , которые осуществляют в соответствии с оптимальной структурой направлений деятельности. Преимущества: наглядность, акцент на качественные выгоды.

***2.Матрица Бостон Консалтинг Групп***. Это двухмерная матрица позволяет предприятию классифицировать продукцию по её доле на рынке, относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли. Она дает возможность определить, какой товар предприятия занимает ведущие позиции, по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков, позволяет распределить стратегическое финансирование ресурсов между продуктами.

«Звезды» - лидер-продукт в быстро развивающейся отрасли. Приносит значительную часть прибыли, но значительная часть уходит на ресурсы и контроль. Их надо оберегать, укреплять для поддержания быстрого роста.

«Дойные коровы» - лидер в стабильной отрасли. Сбыт стабилен без особых затрат. Этот продукт приносит больше прибыли, чем требуется для поддержания доли на рынке.

«Собаки» - продукт с ограниченным объемом сбыта в сокращающейся отрасли. За длительное время пребывания на рынке этому продукту не удалось завоевать симпатии потребителей, уступает конкурентам. Они не производят и не нуждаются в значительных финансовых затратах. Организации надо увеличить прибыль путем проникновения на специальные рынки или уйти с рынка.

«Дикие кошки» - продукт , имеющий слабое воздействие на рынок. Слабая поддержка покупателя, неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимает конкурент. Этот продукт может стать лидером, если вкладывать в него большие средства.

Матрица позволяет увидеть :

1.Рост и увеличение доли рынка (Дикие кошки)

2.Сохранить доли рынка (Дойные коровы)

3.Получить краткосрочные доли прибыли даже за счет сокращения доли рынка (Звезды)

4.Ликвидация бизнеса, не имеющих больше возможности инвестировать для улучшения своих позиций. (Собаки)

***3. SWOT-анализ***. Анализ сильных и слабых сторон организации , ее возможностей и угроз.

Его идея:

-превращение слабостей в силу, угроз в возможности

-развитие слабых сторон в ее ограниченные возможности

Этапы:

1.Изучается конкурентная сила, преимущества фирмы (цена товара, квалификация, возраст ОПФ)

2. Изучаются слабости фирмы, анализ конкурентоспособности товаров, прогнозирование показателей по конкурентности товаров

3.Изучаются факторы макросреды фирмы (экономика, политика, рынок, технологии)

4.Изучаются стратегические, тактические возможности фирмы (капитал, активы) для предотвращения угроз, уменьшения слабостей и роста силы.

5.Согласовываются силы с возможностями для формирования проекта стратегии фирмы.

**Анализ позволяет сделать выводы о положении фирмы и необходимости стратегических решений.**

1. **Показатели качества и их оценка.**

**Качество - это всеобщность свойств и характеристик изделия или услуги, которые определяют их способность удовлетворять определённые или подразумеваемые потребности. *Показатель качества продукции – количественная характеристика одного или нескольких свойств продукции, составляющих ее качество, рассматриваемая применительно к определенным условиям её создания, эксплуатации и потребления.* При оценке качества определяются 4 вида показателей: *абсолютные*(характеризуют качество продукции в натуральном, условном, денежном выражении.). *относительные* (определяют соотношение сравниваемых величин и выражаются в коэффициентах, процентах, наименованных числах), *единичные*(харак-ют отдельные св-ва продукции), *комплексные*(хар-ют продукцию совокупно по нескольким св-вам). Они применяются для определения уровня качества продукции, динамики показателей качества, темпов роста качественных показателей продукции на определенный период времени, а также используются в системах.**

**Показатели назначения (функциональные) характеризуют свойства продукции, определяющие основные функции, для выполнения которых она предназначена, и обуславливают область ее применения, включают в себя: функциональной и технической эффективности, конструктивные, показатели состава и структуры. Показатели надежности характеризуют свойства безотказности, долговеч-ности, ремонтопригодности и сохраняемости включают в себя: Безотказность, Долговечность, Сохраняемость. Эргономические показатели, характеризующие систему «человек-изделие - среда использования» и учитывающие комплекс гигиенических, антропометрических, физиологических и психологических свойств человека. Делятся на следующие группы: гигиенические, антропометрические, физиологические, психологические.**

**Показатели экономичности определяют совершенство изделия но уровню материальных, топливо- энергетических и трудовых ресурсов на его производство и эксплуатацию.**

**Эстетические показатели характеризуют информационно-художественную выразительность, рациональность формы, целостность композиции.**

**Показатели технологичности имеют отношение к таким свойствам конструкции изделия, которые определяют его приспособленность к достижению оптимальных затрат при производстве, эксплуатации и восстановлении заданных значений показателей качества.**

**Показатели стандартизации и унификации характеризуют насыщенность изделия стандартами, унифицированными и оригинальными составными частями, каковыми являются входящие в него детали, узлы, агрегаты, комплекты и комплексы. Экологические показатели определяют уровень вредных воздействий на окружающую среду в процессе эксплуатации или потребления изделия. Показатели безопасности характеризуют особенности продукции обусловливающие при ее использовании безопасность человека (обслуживающего персонала) и других объектов**

1. **Характеристика среды организации (среда прямого воздействия).**

Очень часто для планирования деятельности организации и принятия правильных управленческих решений проводится анализ среды прямого воздействия, который включает рассмотрение отдельных её факторов и их взаимодействия между собой.

***Поставщики*** обеспечивают потребности организации в различных ресурсах.

***Потребители*** приобретают произведенные товары или услуги. В зависимости от объема спроса различают мелких и крупных потребителей. А по отношениям к потребителям можно судить о различных стратегиях организации.

Определенные ***государственные и муниципальные органы*** также непосредственно воздействуют на организацию Это налоговые органы, органы статистического учета и т.п. По характеру выполняемых ими функций могут быть условно разделены на контролирующие и регулирующие. Государственное воздействие осуществляется через законодательство и деятельность государственных органов.

В результате взаимодействия организации с поставщиками и потребителями формируется ***система хозяйственных связей*** – одна из важнейших характеристик среды прямого воздействия.

Другая характеристика – ***состояние рыночной среды***. Она определяется характером – монополия (чистая, естественная), олигополия или монополистическая конкуренция; чистая конкуренция.

Наконец**, *конкуренты*** могут вести борьбу за разные объекты. Традиционно – за рынки сбыта продукции. В настоящее время это также борьба за деньги потребителей. Объектами конкуренции могут быть и ресурсы: материальные, трудовые и пр.

1. **Понятие стратегии.**

***Стратегия***– это искусство руководства; общий план ведения этой работы, исходя из сложившейся действительности на данном этапе развития.

Это подетальный комплексный план мероприятий, направленный на достижение поставленных целей.

Это перспектива, основной способ действия организации, направленный на её успех.

* 1. Основные характеристики стратегии:

- связь между организацией и внешней средой;

- определяет направление развития организации в существующих условиях;

- координирует деятельность организации;

- влияет на благополучие организации;

- ее невозможно продумать до конца (например, намечаемая стратегия может не совпадать с реализуемой);

- устраняет неопределенность и обеспечивает последовательность и порядок.

* 1. Преимущества и недостатки стратегии.

1**.** С одной стороны указывает организации направление развития, с другой - следование заранее установленному курсу в незнакомой обстановке может заслонить потенциальные опасности и препятствовать изменению поведения в нужный момент.

2. С одной стороны отражает в общих чертах характер организации и демонстрирует ее отличительные особенности, с другой - общая характеристика не всегда может дать представление о размахе и сложности всей системы организации.

4. С одной стороны устраняет неопределенность и обеспечивает последовательность и порядок, с другой - неизбежно упрощает и искажает реальность, ограничивает творчество.

* 1. Подходы к формированию стратегии:

а) ***Главный стратегический подход*** – т.е. разработчиком стратегии и всех ее составляющих является управляющий;

б) **«*делегирование полномочий*»** - т.е. разработкой стратегии занимается персонал по или спец.группа; позволяет привлечь управляющих всех уровней к активному участию в выработке стратегий;

в) интеграционный подход-управляющий привлекает прямых подчиненных для разработки согласованной стратегии;

г) ***инициативный*** - управляющий побуждает менеджеров на нижних организационных уровнях выработать, защитить и претворить в жизнь разумную стратегию.

**Эти подходы имеют сильные и слабые стороны и могут привести как к успеху, так и к провалу.**

1. **Рынок чистой конкуренции.**

Принято делить рынки по степени монополизации (т.е. по степени влияния на цену товара) на четыре основных типа:

рынок чистой монополии (единственный продавец, который диктует цену);

олигополистический рынок, на котором действуют несколько крупных продавцов;

рынок монополистической конкуренции (множество продавцов, которые предлагают множество товаров, объединённых в группы по своему качеству и свойствам;

рынок чистой конкуренции. На этом рынке ни один покупатель или продавец не имеет большого преимущества в определении цены товара.

***Рынком чистой конкуренции*** называется совокупность продавцов и покупателей, совершающих сделки со сходным товаром в ситуации, когда ни один покупатель или продавец не оказывает большого влияния на уровень текущих цен.

Рынок инноваций является именно таким рынком, т.к. каждое нововведение уникально и поэтому в процессе определения цены участвует только сам продавец и его потенциальный покупатель. (Поскольку новинку сравнить не с чем!).

Коммерческие организации и другие субъекты хозяйствования в конкурентной борьбе вынуждены повышать технический уровень производства и управления, повышать качество продукции и услуг, снижать издержки производства, совершенствовать систему технического обслуживания, сокращать эксплуатационные расходы у потребителей, повышать полезный эффект своей продукции поддерживать необходимый уровень маркетинга и рекламно-информационной деятельности.

Этот рынок безжалостно отвергает новшества, имеющие большую научно-практическую ценность, если они не отвечают интересам коммерческих организаций. Чтобы не проиграть в конкурентной борьбе участники этого рынка должны идти на рынок новшеств либо формировать его.

1. **Выбор структуры организации.**

***Структура управления организацией*** - это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых взаимоотношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

В рамках структуры управления происходит управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно – права и обязанности по их выполнению.

Формирование структуры сложный и многогранный процесс.

Основные принципы её построения:

-Выделение **блоков**, обеспечивающих основные направления деятельности в соответствии с вертикальным и горизонтальным разделением труда (первый аспект организационного процесса). Горизонтальные связи носят характер согласования (одноуровневые). Вертикальные связи – это связи подчинения и необходимость в них возникает при возникновении нескольких уровней управления (при появлении иерархичной структуры).

-Определение соотношения основных **полномочий**, делегирование отдельных полномочий, формирование цепи команд, отслеживающих оптимальную специализацию исполнителей.

-Определение должностных **обязанностей** исполнителей.

Структура управления организацией зависит от размера фирмы!

Три базовые структуры управления:

* Линейная:
* Функциональная:
* Смешанная.

***Линейная структура организации*** - Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель–начальник, сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Каждое звено и каждый подчиненный имеет одного руководителя - принцип единоначалия. Такая структура функционирует в небольших организациях на низшем уровне управления (секция, бригада и т.д.). Она является менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

Эта организационная структура имеет свои преимущества и недостатки . Линейная структура наряду с преимуществами имеет ряд серьезных недостатков, которые в определенной мере могут быть устранены функциональной структурой.

* + - 1. *Функциональная структура управления* **(делегирование полномочий по функциям)**

Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.

***Смешанная*** структура сочетает вышеперечисленные

1. **Виды стратегических решений и критерии стратегического выбора.**

Задачей руководства организации с точки зрения принятия решений является формирование и направление процесса оптимального использования ресурсов (физических, финансовых, человеческих, информационных) для достижения поставленных целей. В зависимости от того какой аспект процесса потребления ресурсов рассматривается, выделяют оперативные, управленческие , стратегические решения.

***Оперативные*** - Распределение ресурсов по функциональным областям и видам продукции, составление планов распределения ресурсов и графиков выполнения операций, руководство и контроль за их исполнением. Направлены на **оптимизацию степени использования ресурсов.** С помощьюразработки производственных планов, поддержания необходимых уровней запасов, маркетинговых мероприятий и стратегий, исследований и разработок. Вывод: Оперативные решения принимаются в сфере распределения ресурсов по функциональным областям (производство, маркетинг, финансы , научно-исследовательские разработки т.д.) и видам продукции

***Управленческие*** - организация приобретения и использования ресурсов. Направлены на структуризацию ресурсов фирмы для наиболее эффективного использования. С помощью структурирования информации, полномочий и обязанностей персонала, построение производственных и информационных потоков, расположения помещений и оборудования, получение и использование ресурсов (финансы, помещения и оборудование, сырье, персонал). Вывод: Управленческие или административные решения связаны со структурированием полномочий и обязанностей персонала, информации, расположением помещений и оборудования, с получением и развитием ресурсов ( финансирование, поиск источников сырья, квалифицированных кадров, обучение персонала, приобретение оборудования).

***Стратегические*** - Распределение ограниченных ресурсов по альтернативным товарам и рынкам. Направлены на выбор товаров и рынков, оптимизирующих возврат инвестиций фирмы. С помощью новых рынков сбыта, новой продукции и технологии, диверсификации, организационных изменений. Вывод: Стратегические решения связаны с выбором сферы деятельности организации и поиска новых направлений ее развития и направлены на распределение ресурсов по альтернативным товарам и рынкам, с целью создания наибольшего потенциала для достижения поставленных целей.

Вышеперечисленные решения взаимосвязаны и дополняют друг друга.

**Критерии для оценки Достоинств выбранной стратегии**:

1.Степень соответствия ситуации

2.Степень достижения конкретных преимуществ

3.Интенсивность работы организации

**Стратегический выбор диктует:**

1. Постоянно меняющиеся условия макро- и микросреды

2.Стремление к усилению конкурентных позиций

3.Потребность к реконструкции деятельности повышения ее эффективности.

1. **Экспертиза инновационных проектов.**

Перед тем, как инвестор примет решение об участии в проекте, он должен провести экспертизу предлагаемого проекта. Задачей экспертизы является оценка научного и технического уровня проекта, возможностей его выполнения и эффективности. На основании экспертизы принимаются решения о целесообразности и объеме финансирования.

Процедуры оценки проектов, юридического оформления соглашений и контрактов, а также формы и методы контроля за их исполнением действуют во всех странах с развитой рыночной экономикой. Большое внимание уделяется: срокам проведения экспертиз, согласований, продолжительности периода от подачи заявок и предложений до открытия финансирования или предоставления льгот и субсидий.

Совершенствуются методы контроля за ходом реализации проектов, использованием средств по целевому назначению, увеличивается число обязательных условий, которым должен соответствовать проект.

***Если инновационный проект финансируется из бюджета, то существуют три основных метода экспертизы****:*

***Описательный метод*** получил широкое распространение во многих странах. Его суть в том, что рассматривается потенциальное воздействие результатов осуществляемых проектов на ситуацию на определенном рынке товаров и услуг. Он позволяет учитывать взаимодействие сферы НИОКР с патентным правом, налоговым законодательством, образованием, подготовкой и переподготовкой кадров. Описательный метод позволяет обобщить получаемые результаты, прогнозировать и учитывать побочные процессы.

Основным недостатком метода является то, что он не позволяет корректно сопоставить два и более альтернативных варианта.

***Метод сравнения положений «до» и «после»*** позволяет принимать во внимание не только количественные, но и качественные показатели различных проектов. Однако этому методу присуща высокая вероятность субъективной интерпретации информации и прогнозов.

***Сопоставительная экспертиза*** состоит в сравнении положения предприятий и организаций, получающих государственное финансирование с теми, кто его не получает. В этом методе обращается внимание на сравнимость потенциальных результатов осуществляемого проекта, что удовлетворяет требованиям проверки экономической обоснованности конкретных решений по финансированию краткосрочных и быстро окупаемых проектов.

Метод сопоставительной экспертизы применяется в США и других странах с развитой рыночной экономикой.

Объем и глубина экспертизы определяется генеральным заказчиком. Экспертиза содержит не только количественную, но и качественную оценку проектов. При принятии решений учитываются оценки, высказанные каждым членом экспертной группы.

Эксперты имеют право требовать любую информацию, касающуюся разрабатываемого проекта.

1.Экспертная группа должна состоять не менее 7 человек - специалистов в данной области

2. Экспертная группа должна быть независимой, объективной, профессиональной.

3.Основная задача экспертной группы: проверка соблюдения при инновационном проектировании научных подходов, принципов, методов.

1. **Типы структур организации и их характеристика.**

***Структура управления организацией*** - это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых взаимоотношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

* + - 1. *Линейная структура организации (по цепочке)* - **Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель–начальник, сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Каждое звено и каждый подчиненный имеет одного руководителя - принцип единоначалия. Такая структура функционирует в небольших организациях на низшем уровне управления (секция, бригада и т.д.). Она является менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.**

Эта организационная структура имеет свои преимущества и недостатки. Линейная структура наряду с преимуществами имеет ряд серьезных недостатков (информация проходит слишком долгий путь), которые в определенной мере могут быть устранены функциональной структурой.

* + - 1. *Функциональная структура управления (делегирование полномочий по функциям)* **- осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления. Недостаток: функции не согласованы и между ними нет сообщений. Далее в зависимости от функций идет линейная структура. Штабы помогают разгрузить деятельность руководителя.**

***Проектная* –** Применяется , где идет создание проекта **,** новаций, может адаптироваться к ситуации. Когда проект закончен, группа расформировывается. Такая структура позволяет собрать специалистов в совместную группу. Недостаток : при расформировании проектной группы теряется психологический климат в коллективе.

***Матричная* –** Применяется в мелких организациях. Со стороны люди не приглашаются только свои. Недостаток: двойное подчинение, нарушается психологический климат.

***Дивизионная* – (**формируется по продуктовому признаку, по региональному или по потребителю**).** Используется в сложных структурных организациях. «Продукт1» и «Продукт2» не согласованы, идет дублирование деятельности, расход финансовых средств на одинаковую деятельность. (МГУТУ – это дивизионная, по региональному признаку)

***Смешанная или Тензорная*** структура сочетает вышеперечисленные .

1. **Методы анализа, используемые при стратегическом выборе.**

Для того, чтобы добиться оптимального функционирования, предприятие должно выбрать хорошую стратегию, которая в свою очередь должна строиться на сильных позициях и использовании возможностей.

***1.Портфельный анализ*** – характеризуется распределением ресурсов , которые осуществляют в соответствии с оптимальной структурой направлений деятельности. Преимущества: наглядность, акцент на качественные выгоды.

***2.Матрица Бостон Консалтинг Групп***. Это двухмерная матрица позволяет предприятию классифицировать продукцию по её доле на рынке, относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли. Она дает возможность определить, какой товар предприятия занимает ведущие позиции, по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков, позволяет распределить стратегическое финансирование ресурсов между продуктами.

«Звезды» - лидер-продукт в быстро развивающейся отрасли. Приносит значительную часть прибыли, но значительная часть уходит на ресурсы и контроль. Их надо оберегать, укреплять для поддержания быстрого роста.

«Дойные коровы» - лидер в стабильной отрасли. Сбыт стабилен без особых затрат. Этот продукт приносит больше прибыли, чем требуется для поддержания доли на рынке.

«Собаки» - продукт с ограниченным объемом сбыта в сокращающейся отрасли. За длительное время пребывания на рынке этому продукту не удалось завоевать симпатии потребителей, уступает конкурентам. Они не производят и не нуждаются в значительных финансовых затратах. Организации надо увеличить прибыль путем проникновения на специальные рынки или уйти с рынка.

«Дикие кошки» - продукт , имеющий слабое воздействие на рынок. Слабая поддержка покупателя, неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимает конкурент. Этот продукт может стать лидером, если вкладывать в него большие средства.

Матрица позволяет увидеть :

1.Рост и увеличение доли рынка (Дикие кошки)

2.Сохранить доли рынка (Дойные коровы)

3.Получить краткосрочные доли прибыли даже за счет сокращения доли рынка (Звезды)

4.Ликвидация бизнеса, не имеющих больше возможности инвестировать для улучшения своих позиций. (Собаки)

***3. SWOT-анализ***. Анализ сильных и слабых сторон организации , ее возможностей и угроз.

Его идея:

-превращение слабостей в силу, угроз в возможности

-развитие слабых сторон в ее ограниченные возможности

Этапы:

1.Изучается конкурентная сила, преимущества фирмы (цена товара, квалификация, возраст ОПФ)

2. Изучаются слабости фирмы, анализ конкурентоспособности товаров, прогнозирование показателей по конкурентности товаров

3.Изучаются факторы макросреды фирмы (экономика, политика, рынок, технологии)

4.Изучаются стратегические, тактические возможности фирмы (капитал, активы) для предотвращения угроз, уменьшения слабостей и роста силы.

5.Согласовываются силы с возможностями для формирования проекта стратегии фирмы.

Анализ позволяет сделать выводы о положении фирмы и необходимости стратегических решений.

1. **Методы отбора инновационных проектов для реализации.**

Экспертиза должна обеспечить выбор качественного инновационного проекта. Если же инвестору предоставляются несколько проектов или несколько вариантов одного проекта (что чаще всего бывает на практике), то естественно, что перед инвестором ставится задача отбора проекта (варианта проекта) для реализации. Инновационные проекты должны быть сопоставимы и подвергаться анализу с помощью единой системы показателей. Сопоставимость представленных проектов определяется:

* по объему работ, производимых с применением новых методов (технологий, оборудования и т.п.);
* качественным параметрам инноваций;
* фактору времени;
* уровню цен, тарифов. Условиям оплаты труда.

Варианты инновационных проектов должны иметь одинаковую маркетинговую проработку, одинаковый подход к оценке риска инновационных вложений и неопределенности исходной информации.

Системность заключается и в необходимости комплексности принимаемых решений

При оценке затрат на осуществление инновационного проекта важным фактором является время. ***Метод приведенной стоимости*** или иначе ***дисконтирование***, то есть приведением затрат и результатов к одному моменту времени. В качестве такого момента времени можно принять, например, год начала реализации инноваций.

*Дисконтирование основано на том, что любая сумма, которая будет получена в будущем, в настоящее время обладает меньшей ценностью.*

*Помимо дисконтирования временной фактор в отборе проекта учитывается в виде* **показателя инфляции.**

***Инфляция*** как повышение уровня цен в экономике измеряется либо индексом изменения цен, либо уровнем инфляции. Индекс изменения цен характеризуется отношением цен, а уровень инфляции - процентом повышения цен.

Если имеет место инфляция, то существуют различия между номинальной и реальной процентной ставкой.

***Номинальная ставка*** *- это текущая рыночная ставка процента без учета темпов инфляции или иначе- это просто процентная ставка, выраженная в рублях (долларах США или Евро) по текущему курсу.*

***Реальная ставка*** *– это номинальная ставка за вычетом ожидаемых (предполагаемых) темпов инфляции.*

Это различие важно учитывать при сравнении ожидаемого уровня дохода на капитал (нормы прибыли) и ставки процента: сравнение целесообразно проводить с реальной, а не номинальной ставкой. Именно реальная процентная ставка, а не номинальная ставка имеет важное значение при принятии решения об инновациях.

Важным вопросом при отборе проекта является определение риска.

Способы ***снижения риска***:

1. Распределение риска между участниками проекта (передача части риска соисполнителям).

2. Страхование. (передача определенных рисков страховой компании)

3. Резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов.

1. **Характеристика функции управления – «Мотивация».**

Руководитель, чтобы эфф-но двигаться навстречу цели, должен координировать работу и грамотно заставлять людей выполнять ее, иначе говоря, МОТИВИРОВАТЬ.

* + - 1. *Мотивация* – **это процесс побуждения и других к какой-либо деятельности для достижения поставленных целей**.

Мотивация персонала осуществляется: разъяснение, воспитание, личный пример, поощрение и наказание.

* + - 1. Содержательные теории (Маслоу, МакКлеланд, Герцберг, Альдерфер).

В этих теориях анализируются потребности и вознаграждения, и их воздействия на исполнителей. Классифицируются по объектам и субъектам потребностей, по материальному и духовному аспекту, первичности и вторичности групп потребностей.

1. ***Пирамида Абрахама Маслоу*** (*иерархии потребностей*)основанная на том, что поведение человека зависит от того, какой из пяти основных видов потребностей является на данный момент доминирующим и в соответствии с этим должно осуществляться стимулирование.

Группы потребностей А.Маслоу расположил в форме пирамиды (см. рисунок).

1. Физиологические потребности (в пище, жилье, отдыхе).
2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем (защитить себя от опасности, угроз, травм и лишений, страхование жизни)
3. Социальные потребности (общение) - потребности в поддержке со стороны окружающих, признании заслуг человека.
4. Потребности в самоутверждении, признании со стороны окружающих. Они удовлетворяются путем приобретения компетенции, завоевания авторитета, лидерства, известности.
5. Потребности в самовыражении, реализации своих потенциальных возможностей. Для удовлетворения таких потребностей человек должен иметь максимальную свободу творчества.

После удовлетворения, в первую очередь, потребностей низшего уровня, начинают действовать потребности более высоких уровней, также требующих удовлетворения.

1. ***Теория приобретенных потребностей*** *Д.Мак–Клелланда*, основанная на теории А.Маслоу, выделяет высшие уровни потребностей

*-*в успехе,

-во власти (власть ради власти и власть ради самоутверждения)

-в причастности.

1. ***Концепция К.Альдерфера*** основана на выделении трех групп потребностей:

*-*потребностей существования (примерно соответствует двум нижним группам потребностей в теории Маслоу),

*-*потребностей связи (охватывают третью и частично вторую и четвертую её ступени)

-потребностей роста (в основном эквивалентны двум верхним ступеням). В отличие от Маслоу, Альдерфер считает возможным переход от одного уровня к другому в различных направлениях.

1. ***Двухфакторная модель Ф.Герцберга*** основана на том, что мотивацией служит сочетание удовлетворенности и неудовлетворенности тех или иных потребностей, которые Герцберг разделил на две группы:

*-*мотивационные (в признании, успехе, продвижении по службе и пр.) и

-«гигиенические», связанные с условиями труда (заработок, состояние внутренней среды и т.п.).

* + - 1. Процессуальные теории мотивации.

В процессуальных теориях во главу угла ставится анализ того, как человек распределяет усилия для достижения какой–то цели и выбирает в связи с этим конкретный вид поведения, то есть, рассматривается сам процесс работы (отсюда название “процессуальные”).

***1.Теория ожидания (автор В. Врум)***

-усилия работника и ожидаемые результаты;

-достигнутые результаты и ожидаемое вознаграждение;

-полученное вознаграждение и его ожидаемая ценность.

***2.Теория справедливости*** Дж. Адамса

люди субъективно относятся к получаемому вознаграждению и все время соотносят его размер и характер с вознаграждением других работников. Если работник считает, что ему недоплачивают, по сравнению с другими, то интенсивность труда его падает, т.е. несправедливо!

***3. Комплексная теория ожидания и теории справедливости* Л. Портера и Э. Лоулера*,* устанавливается прямое соотношение между вознаграждением и результатами, (человек удовлетворяет свои потребности за счет вознаграждения за полученные результаты). Основной практический вывод теории: результативный труд ведет к удовлетворению. Эта теория внесла наибольший вклад в теорию мотивации.**

1. **Ресурсы и реализация стратегии.**

Систему управления предприятием можно рассматривать как систему управления ресурсами. Ресурсы:

-финансовые

-материальные

-трудовые

-информационные

**Производство** – Влияет на выбор стратегию (производство бывает единичное, малосерийное, массовое, серийное и непрерывное). Приблизительно 80% предприятий изучают соотношение между постоянными и переменными издержками и прибылью. Используют понятие точка безубыточности (доход от количества проданной продукции превышает общие издержки). Ручное производство имеет низкий уровень издержек , но затраты выше следовательно, нет сверхприбыли при больших объемах продаж. Здесь важно производственное планирование.

**Финансы** – В процессе фин.анализа изучается структура и динамика активов и пассивов предприятия, прибыли и убытков, анализ затрат предприятия, пройдена ли точка безубыточности

**Информационная система** – Цель: разработка и управление потоками информации - для увеличения производительности и совершенствования процесса принятия решений. Информация надо собирать, хранить, обрабатывать, чтобы она давала ответы на тактические и стратегические вопросы.

**Персонал** - Цель: обеспечение соответствия между работниками и выполняемыми ими операциями, что влияет на результаты работы, удовлетворенность работников своим трудом и текучесть кадров.

**Выбор той или иной стратегии зависит от конкретных целей.**

1. **Порядок разработки инновационной стратегии.**

Разработка стратегии начинается с выбора целей и заканчивается выбором конкретной стратегической альтернативы. Не является исключением и разработка инновационной стратегии. Но здесь одним из основных критериев является размер организации. Если организация представляет собой крупную компанию, корпорацию, то её инновационная стратегия является, частью общей стратегии корпорации и подчинена более высоким целям всей организации. Если же организация небольшая, то инновационная стратегия становится её единственной стратегией. Для реализации любой стратегии необходимо создать адекватную систему управления.

-носит случайный характер возникновения большинства нововведений.

-на предприятии должен быть лидер-новатор, который готов выделить ресурсы на разработку новой продукции и постоянно заинтересовывать в инновациях весь персонал. (руководитель, заказчик).

-Основным условием для внедрения инноваций является наличие эффективной системы маркетинга и сбыта, осуществляющей связь предприятия с конечными потребителями с целью постоянного выявления новых требований покупателей, предъявляемых к качеству производимых товаров и услуг*.*

Покупателям нужен не новый товар, а новые выгоды!

Необходимо наличие *инновационного потенциала предприятия*, который характеризуется как совокупность различных ресурсов,

\* интеллектуальные (технологическая документация, патенты, лицензии);

\* материальные (опытно-приборная база, технологическое оборудование, ресурс площадей);

\* финансовые (собственные, заемные, инвестиционные, федеральные, грантовые);

\* кадровые (лидер-новатор; персонал, заинтересованный в инновациях)

\* инфраструктурные (собственные подразделения НИОКР, отдел главного технолога, отдел маркетинга новой продукции, патентно-правовой отдел, информационный отдел, отдел конкурентной разведки);

От состояния инновационного потенциала зависит выбор той или иной стратеги.

Здесь предприятиям следует принять важное стратегическое решение: ***приобретать инновации на стороне или разрабатывать* самостоятельно.**

Предприятие должно выбрать из 2-+х основных видов стратегического поведения: **Наступательное** или **Оборонительное**

1. **Содержательные и процессуальные теории мотивации. Теория «Маслоу» и ее характеристика.**
   * + 1. *Мотивация* – **это процесс побуждения и других к какой-либо деятельности для достижения поставленных целей**.
       2. Содержательные теории (Маслоу, МакКлеланд, Герцберг, Альдерфер).

В этих теориях анализируются потребности и вознаграждения, и их воздействия на исполнителей. Классифицируются по объектам и субъектам потребностей, по материальному и духовному аспекту, первичности и вторичности групп потребностей.

***1) Пирамида Абрахама Маслоу*** (*иерархии потребностей*)основанная на том, что поведение человека зависит от того, какой из пяти основных видов потребностей является на данный момент доминирующим и в соответствии с этим должно осуществляться стимулирование.

Группы потребностей А.Маслоу расположил в форме пирамиды (см. рисунок).

1.Физиологические потребности (в пище, жилье, отдыхе).

2.Потребности в безопасности и уверенности в будущем (защитить себя от опасности, угроз, травм и лишений, страхование жизни)

3.Социальные потребности (общение) - потребности в поддержке со стороны окружающих, признании заслуг человека.

4.Потребности в самоутверждении, признании со стороны окружающих. Они удовлетворяются путем приобретения компетенции, завоевания авторитета, лидерства, известности.

5.Потребности в самовыражении, реализации своих потенциальных возможностей. Для удовлетворения таких потребностей человек должен иметь максимальную свободу творчества.

После удовлетворения, в первую очередь, потребностей низшего уровня, начинают действовать потребности более высоких уровней, также требующих удовлетворения.

***2) Теория приобретенных потребностей*** *Д.Мак–Клелланда*, основанная на теории А.Маслоу, выделяет высшие уровни потребностей

*-*в успехе,

-во власти (власть ради власти и власть ради самоутверждения)

-в причастности.

***3)Концепция К.Альдерфера*** основана на выделении трех групп потребностей:

*-*потребностей существования (примерно соответствует двум нижним группам потребностей в теории Маслоу),

*-*потребностей связи (охватывают третью и частично вторую и четвертую её ступени)

-потребностей роста (в основном эквивалентны двум верхним ступеням). В отличие от Маслоу, Альдерфер считает возможным переход от одного уровня к другому в различных направлениях.

***4)Двухфакторная модель Ф.Герцберга*** основана на том, что мотивацией служит сочетание удовлетворенности и неудовлетворенности тех или иных потребностей, которые Герцберг разделил на две группы:

*-*мотивационные (в признании, успехе, продвижении по службе и пр.) и

-«гигиенические», связанные с условиями труда (заработок, состояние внутренней среды и т.п.).

* + - 1. Процессуальные теории мотивации.

В процессуальных теориях во главу угла ставится анализ того, как человек распределяет усилия для достижения какой–то цели и выбирает в связи с этим конкретный вид поведения, то есть, рассматривается сам процесс работы (отсюда название “процессуальные”).

***1.Теория ожидания (автор В. Врум)***

-усилия работника и ожидаемые результаты;

-достигнутые результаты и ожидаемое вознаграждение;

-полученное вознаграждение и его ожидаемая ценность.

***2.Теория справедливости*** Дж. Адамса

люди субъективно относятся к получаемому вознаграждению и все время соотносят его размер и характер с вознаграждением других работников. Если работник считает, что ему недоплачивают, по сравнению с другими, то интенсивность труда его падает, т.е. несправедливо!

***3. Комплексная теория ожидания и теории справедливости* Л. Портера и Э. Лоулера***,* устанавливается прямое соотношение между вознаграждением и результатами, (человек удовлетворяет свои потребности за счет вознаграждения за полученные результаты). Основной практический вывод теории: результативный труд ведет к удовлетворению. Эта теория внесла наибольший вклад в теорию мотивации.

1. **Виды стратегических решений.**

Задачей руководства организации с точки зрения принятия решений является формирование и направление процесса оптимального использования ресурсов (физических, финансовых, человеческих, информационных) для достижения поставленных целей. В зависимости от того какой аспект процесса потребления ресурсов рассматривается, выделяют оперативные, управленческие , стратегические решения.

***Оперативные*** - Распределение ресурсов по функциональным областям и видам продукции, составление планов распределения ресурсов и графиков выполнения операций, руководство и контроль за их исполнением. Направлены на **оптимизацию степени использования ресурсов.** С помощьюразработки производственных планов, поддержания необходимых уровней запасов, маркетинговых мероприятий и стратегий, исследований и разработок. Вывод: Оперативные решения принимаются в сфере распределения ресурсов по функциональным областям (производство, маркетинг, финансы , научно-исследовательские разработки т.д.) и видам продукции

***Управленческие*** - организация приобретения и использования ресурсов. Направлены на структуризацию ресурсов фирмы для наиболее эффективного использования. С помощью структурирования информации, полномочий и обязанностей персонала, построение производственных и информационных потоков, расположения помещений и оборудования, получение и использование ресурсов (финансы, помещения и оборудование, сырье, персонал). Вывод: Управленческие или административные решения связаны со структурированием полномочий и обязанностей персонала, информации, расположением помещений и оборудования, с получением и развитием ресурсов ( финансирование, поиск источников сырья, квалифицированных кадров, обучение персонала, приобретение оборудования).

***Стратегические*** - Распределение ограниченных ресурсов по альтернативным товарам и рынкам. Направлены на выбор товаров и рынков, оптимизирующих возврат инвестиций фирмы. С помощью новых рынков сбыта, новой продукции и технологии, диверсификации, организационных изменений. Вывод: Стратегические решения связаны с выбором сферы деятельности организации и поиска новых направлений ее развития и направлены на распределение ресурсов по альтернативным товарам и рынкам, с целью создания наибольшего потенциала для достижения поставленных целей.

Вышеперечисленные решения взаимосвязаны и дополняют друг друга.

1. **Формирование портфеля проектов.**

Портфель инноваций – это комплексно обоснованный перечень новшеств покупных и собственных разработок, подлежащих внедрению в организацию. Этот перечень новшеств подлежит продаже.

Управление научными исследованиями и разработками осуществляется в рамках постоянно меняющихся условий. В любой момент может возникнуть непредвиденная техническая проблема и придется отложить или даже прекратить работу по проекту.(Могут измениться требования потребителей и спрос)

Управляя программой НИОКР, менеджер должен помнить, что имеет дело с управлением динамичным проектом. Система планирования и управления должна быть достаточно гибкой, чтобы допускать необходимые модификации.

Три основных фактора, которые изначально должны учитываться при проведении НИОКР:

-затраты (на всем ЖЦТ нового изделия),

-возможные пути дальнейшего развития

-время.

В современных условиях разработки проекта должна быть сфокусирована на конкретных рыночных потребностях.

Портфель должен иметь определенные контуры, быть стабильным, чтобы рабочая программа могла осуществляться равномерно.

Количество проектов, находящихся в портфеле в конкретный период времени, зависит от размеров проектов, которые измеряются через общий объем ресурсов, необходимых для разработки и затрат на реализацию одного проекта.

Портфель, состоящий, в основном, из крупных проектов, является более рискованным, по сравнению с портфелем, где ресурсы распределены между небольшими проектами.

Преимуществом небольших проектов является то, что их легче адаптировать друг к другу с точки зрения соответствия наличным ресурсам. Но они будут *иметь скромный потенциал по объему продаж (и потенциалу прибыли).*

Рассматривая те или иные проекты на предмет из возможного включения в портфель, необходимо учитывать возможное качество управления и последствия перераспределения затрат на проекты.

1.Анализ спроса на научно-техническую продукцию

2.Анализ потребности в выпускаемой и (или) реализуемом новшестве или новой услуге.

3. Анализ влияния спроса на результаты деятельности предприятия.

Инновационная продукция весьма разнообразна по формам. Поэтому анализ спроса и создание информационной базы для его проведения специфичен в каждом конкретном случае.

1. **Характеристика функции управления – «Контроль».**

***Контроль***– это процесс измерения и оценки фактической траектории развития организации и сопоставления ее с плановой траекторией, позволяющей достичь цели.

Управленческий контроль – это процесс наблюдения и регулирования разных видов деятельности организации с целью облегчения выполнения организационных задач.

В нормально работающих организациях цели контроля – оказать работникам помощь в осуществлении целей организации. Поэтому любой руководитель должен поставить дело таким образом, чтобы работники воспринимали процедуры контроля как само собой разумеющееся действие, не имеющее не начала и конца.

Процесс контроля состоит из трех основных элементов:

- установления стандартов деятельности организации, подлежащих контролю;

-измерения и анализа ее результатов, информация о которых получена с ее помощью;

-корректировки хозяйственных и иных процессов в соответствии со сделанными выводами и принятыми решениями.

Система контроля эффективна, если она является всеохватывающей, гибкой, экономичной, ориентированной на конкретные процессы, результаты, людей.

Существует 3 основных **вида** управленческого контроля:

***Предварительный*** – это организационный контроль, задача которого в основном состоит в проверке готовности организации, ее персонала к работе.

***Текущий контроль*** обычно существует в формах стратегического и оперативного. Стратегический имеет в качестве основного объекта эффективность использования ресурсов организации с точки зрения достижения ее конечных целей и ведется не только по количественным, но и по качественным показателям (уровень производительности, внедрение достижений НТР, новых методов работы и т.п.). Оперативный контроль ориентирован на текущую производственную и хозяйственную деятельность, в частности движение в рамках технологического процесса; загрузку оборудования; соблюдение общего графика работы; наличие запасов сырья; уровень текущих затрат; расходование денежных средств.

***Итоговый контроль*** связан с оценкой выполнения организацией своих планов и составлением новых; он предполагает всесторонний анализ не только конкретных результатов деятельности за истекший период, но и сильных и слабых ее сторон.

Кроме того, контроль делится на внутренний и внешний. Внешний контроль осуществляется руководством. В рамках внутреннего контроля исполнители сами следят за своей работой и ее результатами и вносят по мере необходимости корректировки в собственную деятельность.

**Характеристика эфф-го контроля**:

-Ориентация на результаты

-Соответствие делу

-Своевременность контроля

-Гибкость

-Простота

-Экономичность

1. **Критерии стратегического выбора.**

Задачей руководства организации с точки зрения принятия решений является формирование и направление процесса оптимального использования ресурсов (физических, финансовых, человеческих, информационных) для достижения поставленных целей. В зависимости от того какой аспект процесса потребления ресурсов рассматривается, выделяют оперативные, управленческие , стратегические решения.

**Критерии для оценки Достоинств выбранной стратегии**:

1.Степень соответствия ситуации

2.Степень достижения конкретных преимуществ

3.Интенсивность работы организации

**Стратегический выбор диктует:**

1. Постоянно меняющиеся условия макро- и микросреды

2.Стремление к усилению конкурентных позиций

**3.Потребность к реконструкции деятельности повышения ее эффективности.**

1. **Коммерциализация инноваций.**

В инновационном менеджменте важен аспект управления инновационным процессом — знание рынка и умение управлять рыночными отношениями. Это управление научно-технической деятельностью. Сущность *Внутреннего стимулирования инновационной активности*  *–*  необходимость замены устаревшего оборудования с целью повышения конкурентоспособности продукции инноваций на рынке. А в условиях экономического кризиса, решающими стимулами к инновациям выступают именно *стимулы внешнего характера*, обусловленные экономической политикой государства, т.е. в условиях экономической нестабильности внутренние стимулы инновационной деятельности отступают на второй план.

Начало ХХI века вносит новые тенденции в процесс взаимодействия экономической среды и инновационной деятельности, конкурирующих, самостоятельных, хозяйствующих субъектов, вынужденных во многом изменять стереотипы своего поведения в этой области. Таким образом, новации все чаще становятся объектом купли-продажи, т.е. становятся товаром, или научно-технической продукцией.

***Научно-техническая продукция*** *-* законченный в соответствии с требованиями договора, принятый заказчиком результат научно-технических, технологических, проектных, конструкторских работ, реализуемый по договорным ценам*.( научно-технические услуги, включая пуско-наладочные работы, авторский надзор по освоению, ноу-хау.)*

***Специфические особенности научно-технической продукции****:*

1.продукт имеет разные формы: от просто мыслей, чертежей, рисунков, формул, компьютерных программ, оформленных документально, до готового изделия или действующей технологии.

2.научно-техническая продукция, в отличие от других продуктов, при потреблении не исчезает, поэтому возможна многократная реализация одной и той же новинки многим заказчикам. *3.*новация – такой товар, которым невозможно воспользоваться без определенного минимума научных знаний без соответствующей предварительной подготовки и переобучения его не реализовать.

4. товара определяется высокой степенью неопределенности при получении научно-технического результата, риском временного разрыва между затратами и результатами, неопределенностью спроса.

1. **Управление группой.**

При создании организации, а он начинается с момента формальной регистрации, формируются различные группы людей, ее составляющих.

***Группа*** – это две и более взаимодействующие и взаимосвязанные личности.

Различают группы формальные и неформальные.

***Формальная группа*** – специально сформированная руководством группа людей (то есть в результате организационного процесса).

Основные типы формальных групп:

* **Группа руководителя** – руководитель и его подчиненные.
* **Рабочая или целевая группа**. Такая группа также имеет руководителя, но ее члены имеют более широкое полномочия для решения поставленной задачи.
* **Комитеты.** Это группы, которым делегированы полномочия для решения конкретной задачи. Члены такой группы принимают решения коллективно.

***Неформальные группы*** – спонтанно возникающие в процессе функционирования группы людей, регулярно взаимодействующие между собой.

Впервые экспериментировать с неформальными группами стал Э.Мэйо.

Основные характеристики неформальной группы:

* осуществление неформального контроля через нормы общения, поведения, использование мер, санкций.
* Отношение к переменам (сопротивление им, неадекватная оценка последствий, завышенная оценка требований).
* Наличие неформальных лидеров.

Неформальная структура организации возникает и развивается спонтанно. Укрепление её возрастает по мере того, как работники общаются друг с другом. Взаимоотношения нередко достигают такого уровня, что они становятся для людей куда более значимыми, нежели взаимоотношения, основанные на базе официальных предписаний.

В трудовых коллективах складываются самые разнообразные неформальные структуры. Наиболее часты случаи формирования неформальных групп из двух, трех и четырех человек. Значительно реже встречаются устойчивые структуры более крупных размеров.

Самой распространенной неформальной структурой является

* ***диада***, представляющая собой систему, объединяющую на основе конъюнктивных связей 2-3 лиц: друзей, партнеров, коллег, а также лиц, где один играет роль лидера, а другой – ведомого. Неформальная структура характеризуется наличием в каждой образовавшейся группе своего лидера. (в чем-то он превосходит остальных членов группы).

Как действовать лидеру неформальных групп:

* дать объективную оценку деятельности неформальной группы;
* учесть ее предложения;
* принимать решения с учетом воздействия на членов неформальной группы и влияния этой группы на цели и функции организации;
* привлечь лидеров неформальной группы к принятию решений;

оперативно распространять точную информацию.

1. **Характеристика основных конкурентных стратегий.**
2. *Стратегия лидерства по издержкам.*

Эта стратегия направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на отдельные элементы товара/услуг и соответственно более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами. При этом фирмы, использующие эту стратегию могут продавать продукцию по более низким ценам и завоевать большую долю рынка или извлекать дополнительную прибыль от продажи товаров по рыночным ценам. Преимущество по издержкам приносит доход до тех пор, пока конкуренты не предпримут агрессивных попыток снизить цены и увеличить за счет этого свой объем продаж. Но в погоне за низкими издержками важно не подвергнуться риску создания такого дешевого товара, который вызовет недоверие покупателя.

Условия достижения лидерства по снижению издержек:

-должен быть эластичный спрос (изменение цены и спроса), когда все фирмы производят стандартную продукцию

-должно быть различие в товарных знаках, маркировке, товарных марках, где играет роль цена

-покупательская способность

-район производства, использование ноу-хау, использование более простых и рациональных технологий

1. *Стратегия дифференциации (внедрение новой технологии).*

Стратегия дифференциации становится привлекательной, когда потребности покупателей уже не удовлетворяются стандартными товарами. Сущность стратегии дифференциации состоит в способности фирмы обеспечить **уникальность** и более **высокую ценность** товара (услуги) для покупателя по сравнению с конкурентами.

* 1. Условия достижения дифференциации:

1. **-разработка характеристик особенностей товаров, которые бы снижали затраты покупателя**

-сокращать затраты труда покупателя на обучение при использовании товара

-сократить затраты покупателя на хранение (поставка точно в срок)

-сократить затраты по обслуживанию клиентов

-создание имиджа компании

Всё это требует внедрения новых технологий

1. *Стратегия фокусирования (целевой сегмент).*

Сфокусированные стратегии ориентированы на узкую часть рынка (рыночную нишу или целевой сегмент).

Ниша рынка или целевой сегмент может быть определена исходя из географической уникальности, специальных требований к использованию товара или особых характеристик товара, которые привлекательны только для участников данной ниши.

* 1. Условия привлекательности стратегии фокусирования:

-требования покупателей к конкретному товару различны (потребность покупателей в одежде различных размеров);

-не существует других конкурентов, пытающихся специализироваться в данном сегменте;

-у фирмы нет возможностей работать на более широком сегменте или рынке в целом;

-фирма имеет достаточно навыков и ресурсов для успешной работы в данном сегменте;

-фирма может защитить себя от конкурентов благодаря благожелательности клиентов к своим незаурядным способностям в обслуживании покупателей сегмента.

1. **Стратегия инновационной деятельности.**

Одной из основных функций менеджмента является планирование. В современных условиях быстроменяющегося мира самое большое значение придается разработке стратегии развития организации, выбору стратегических целей и приоритетов. В основе которой, достижение и поддержка высокой конкурентоспособности.

Чтобы создать конкурентоспособное предприятие, надо не просто модернизировать производство и управление, но и четко знать, для чего это делается, какая цель должна быть достигнута. Главным при этом должно быть одно: умение определить, быстро и эффективно использовать в конкурентной борьбе свои сравнительные преимущества. Все усилия необходимо направить на развитие тех сторон, которые выгодно отличают нас от потенциальных или реальных конкурентов.

С помощью : обновления ассортимента выпускаемой продукции, безостановочной разработке и быстрому освоению новых образцов изделий, наращиванию производительности труда, повышению гибкости производства, эффективности, снижению всех видов издержек и затрат, стабильного роста качества и надежности новых изделий при одновременном снижении цен на них. Т.е. сущность инновационной деятельности в : выпуске как можно большего количества новых, пользующихся повышенным спросом изделий, цены на которые будут ниже, чем у конкурентов, а качественные и эксплуатационные характеристики и надежность — выше.

Вывод: Инновационная стратегия является составной частью обшей стратегии конкурентоспособности организации.

1. **Способы влияния на подчиненных.**

***Руководство*** – это процесс социальной организации и управления деятельностью членов группы. Это оказание влияния на подчиненных, побуждать к работе на достижение поставленных целей организации.

***Влияние*** – это поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого (идея, просьба, пожелание, угроза, шантаж, приказ).

***Власть*** – это возможность влияния на других лиц.

***Лидерство*** – это способ оказания влияния на отдельных личностей, группы, направляя их усилия на достижение поставленных целей.

***5 Форм Власти*:**

1. На принуждении (через страх, что вызывает образы насилия)

2.На Вознаграждении

3. На традициях

4.Власть примера (через Харизму - сила личностных качеств или способностей лидера), т.е.

обмен энергией, внушительная внешность, ораторские способности, восхищение своей личностью, уверенная достойная манера держаться

5.Через Компетентность

1. **Стратегия для конкуренции на международных рынках.**

Основные причины выхода фирм на мировой рынок:

- освоение новых рынков;

- получение доступа к месторождениям природных ресурсов других стран, достижение более низких издержек.

* 1. Основные отличия рынка одной страны от другой:

а) различия в уровнях производственных издержек за счет дешевой рабочей силы, за счет законодательства,

б) колебания обменных курсов (могут изменяться на 20-40% ежегодно).

в) торговая политика национальных правительств разных стран (введение импортных тарифов и квот, установление определенных требований к товарам, производимым иностранных компаний, регулирование цен на импортные товары, льготные кредиты и субсидии национальным компаниям или иностранным компаниям).

* 1. Формы международной конкуренции.

**1.*Многонациональная конкуренция*** - здесь на одном национальном рынке не зависит от конкуренции на другом национальном рынке (конкуренция в каждой стране протекает независимо от конкуренции в других странах). (производство продуктов питания, страхование)

**2.*Глобальная конкуренция* -** здесь цены и конкурентные условия разных национальных рынков тесно связаны между собой, что позволяет создать мировой рынок и когда конкурентная позиция фирмы в одной стране существенно влияет на ее позицию в других странах. (производство самолетов, телевизоров).

* 1. Виды международных стратегий

1. Общая международная стратегия - это разработка особой стратегии для каждой станы, где осуществляет свою деятельность, т.е. приспособление стратегии к условиям конкурентной страны.

2. Стратегия экспорта товаров на иностранные рынки. Таким образом, за счет расположения производств в своей стране и разумной экспортной стратегии фирмы-производители снижают до минимума прямые инвестиции в иностранные государства

3. Глобальная стратегия низких издержек – стремление обеспечить низко затратное производство на основных рынках мира.

4. Глобальная стратегия дифференциации - дифференциация своего товара по одним и тем же характеристикам в разных странах для создания постоянного имиджа фирмы в мировом масштабе и для завоевания прочных конкурентных позиций .

5. Глобальная стратегия фокусирования - обслуживание однотипных ниш на каждом стратегически важном национальном рынке.

1. **Организационные структуры инновационного менеджмента.**

В Советском Союзе существовала чёткая иерархия организаций, занимающихся научными исследованиями.

Фундаментальными научными задачами занимались институты Академий наук, вузы, втузы, в которых создавались исследовательские подразделения, а в них отделы, которые изучали проблематику различных задач. Свои разработки все эти организации передавали в конструкторские организации и в опытные производства, которые создавали опытные образцы новых изделий для дальнейшего освоения в промышленности. Вся эта система жестко контролировалась государством.

В настоящее время научная организация – организация (учреждение, предприятие, фирма), для которой научные исследования и разработки являются основным видом деятельности.

Наличие таких подразделений не зависит от принадлежности организации в той или иной отрасли экономики, организационно-правовой формы собственности. Государство жестко не контролирует деятельность подобных организаций.

Научные организации отличаются друг от друга рядом принципов:

***Предметные*** - занимаются созданием конкретных видов продуктов, технологий и ресурсов (научно-технической информации, лизин говых услуг, активов и пр.).

***Адресный принцип*** основан на использовании полученных результатов в создаваемых фирмах, центрах, а также на отраслевом обслуживании предприятий, т.е. распространении инноваций .

Инновационная деятельность является залогом высокой конкурентоспособности фирмы, необходимым условием выживания а, подчас и самого существования компании.

Внутренняя подвижность, гибкость, способность к перестройке — залог выживания фирмы.

Чем кардинальнее нововведение, тем выше риск потерь!

Первая проблема, которая встает перед организацией, решившей заняться инновационной деятельностью, это: как минимизировать риск потери вложенного капитала в случае неудачи инновационного проекта.

Чем меньше фирма, тем ей проще развивать ту или иную новинку.

Малый бизнес отличается высокой гибкостью и подвижностью. Может себе позволить разработку любого , даже самого революционного нововведения.

Поэтому ведущую роль в инновационной деятельности принадлежит малому бизнесу.

1. **Понятие – «Управленческая роль». Управленческие роли руководителей и их характеристика.**

***Роль*** *- это функция, нормативно одобренный образец поведения, ожидаемый от каждого, занимающего данную позицию.*

***Конвенциональные роли*** (регламент) - связаны со стандартизированными правами и обязанностями руководителя, исполнителя и т.д. Во многом эти роли определены должностью, которую занимает данное лицо.

***Межличностные роли*** так же, как и конвенциональные, основываются на соблюдении социальных норм поведения, но выполняются в зависимости от индивидуально-психологических и личностных особенностей людей, вступающих в процесс общения.

От того, каким образом выполняются обязанности, зависит авторитет, уважение и признание данной личности.

Все руководители, независимо от того, к какому уровню управления они относятся, выполняют различные социальные и управленческие роли. Руководитель выполняет многие роли, которые соответствуют его реальному положению, т.е.*статусу,* в организации.

По мнению Г.Минцберга, выделенные им роли, принимают на себя руководители в разные периоды своей деятельности и в разной степени. Эти роли взаимозависимы. Все 10 управленческих ролей, вместе взятые, определяют содержание и объем работы руководителя независимо от характера той или иной организации.

Управленческие роли - содержание и характер деятельности руководителя, соответствующие данной роли

Межличностные роли:

***Главный руководитель*** - Осуществляет работы социального и правового характера.

***Лидер*** - Осуществляет практически все действия, в которых участвуют подчиненные Отвечает за мотивацию подчиненных

***Распространитель информации*** - Поставляет информацию членам организации для усвоения и интерпретации, для формирования взглядов на нее внутри организации По его распоряжению идет рассылка почты для получения новой информации Осуществляет общение с подчиненными для передачи им информации (беседы, об горная информация)

***Представитель*** - Передает информацию во внешние организации. Является экспертом по вопросам данной отрасли. контакты с другими субъектами управленческой деятельности других организации

***Предприниматель*** - Участвует в создании новых идей, контролирует разработку «проектов по совершенствованию» организации. Участвует в заседаниях по вопросам стратегии развития организации, обсуждении управленческих ситуаций

Роли связанные с принятием решений:

***Устраняющий нарушения*** - Отвечает за корректировочные действия при неожиданных сбоях в работе организации. Участвует в обсуждениях стратегических и текущих вопросов, включающих проблемы и кризисы.

***Распределитель ресурсов*** - Участие в принятии и одобрении всех управленческих решений по распределению ресурсов. Осуществляет различные действия по составлению бюджетов, программированию деятельности подчиненных.

***Ведущий переговоры* -Отвечает за представительство организации на всех значимых переговорах .**

1. **Стратегия диверсификации.**

Диверсификация – это проникновение фирмы на рынки других отраслей.

Диверсификация производства зависит от сферы бизнеса и управления предприятием. Она требует высокой степени гибкости в подходах ее реализации. Каждый случай диверсификации требует соответственного подхода и анализа и одновременно должны быть рассмотрены все возможные методы. Некоторые из них:

1. ***Адаптация***. – Весь персонал и оборудование должны использоваться для достижения большего разнообразия товаров/услуг

2.***Экспансия*** (расширение) - повышение производительности за счет увеличения количества оборудования и количества организаций – увеличение ассортимента.

3. ***Поглощение*** – Фирма занятая в определенной сфере деятельности поглощается путем покупки либо за наличные или акции, или то и другое.

4.***Слияние*** – Объединение компаний приблизительно одинаковых размеров и рода деятельности.

5.***Присоединение*** – какая-либо заинтересованная компания принимает непосредственное участие или осуществляет контроль

6.***Инвестиции*** – весь процесс вовлечения наличных денег , управленческого таланта, тех.авыков, патентов, чтобы компания могла извлечь из этого определенные преимущества

7. ***Содействие*** – оказание поддержки поставщику или покупателю в проведении диверсификации или в расширении их деятельности.

Эти методы часто сочетаются друг с другом.

1. **Стадии инновационного процесса.**

***Инновационный* *процесс*** – это процесс преобразования знания в инновацию.

В научных и технических дисциплинах существует понятие жизненного цикла изделия.

Это своего рода жизнеописание любого плода человеческой деятельности от зарождения до «смерти», т.е. замены его на нечто новое.

Жизненный цикл продукта имеет следующие основные стадии:

* маркетинг (изучение рынка);
* проектирование и/или разработка технологии;
* разработка продукции;
* материально-техническое снабжение;
* подготовка производства;
* производство;
* контроль, проведение испытаний;
* упаковка и хранение;
* реализация продукции;
* монтаж и эксплуатация;
* техническая помощь и обслуживание;
* утилизация продукции после использования

Как следует из данного перечня, жизненный цикл изделия применительно к инновации включает в себя стадии инновационного процесса.

Инновационный процесс - широкое понятие. Это и деятельность по осуществлению инновации, от ее разработки до выхода на рынок

-*ранняя стадия* – от возникновения идеи до ее технической проработки;

*-средняя* – от технической проработки до коммерческой проработки;

*-заключительная* – до массового производства.

*научная разработка включает четыре стадии: исследование и разработка,*

*освоение,*

*серийное или массовое производство*

*обслуживание*.

***На первом этапе*** *проводятся фундаментальные исследования*. Они проводятся в академических институтах, высших учебных заведениях и отраслевых специализированных институтах, лабораториях и направлены на получение новых научных знаний и выявлении наиболее существенных закономерностей в природе и в обществе

Фундаментальные исследования делятся на *теоретические и поисковые*.

Результаты ***теоретических*** *исследований* проявляются в научных открытиях, обосновании новых понятий и представлений, создании новых теорий.

К ***поисковым*** относятся *исследования,* задачей которых является открытие новых принципов создания изделий и технологий; не известных ранее свойств материалов и их соединений.

***Второй этап*** *характеризуется исследованиями освоение*. Они осуществляются во всех научных учреждениях и финансируются как за счет бюджета и за счет заказчиков. НИР направлены на исследование путей практического применения открытых ранее явлений и процессов, получение конкретных научных результатов.

Велика вероятность получения отрицательного (тупикового) результата. Именно с этого этапа возникает возможность риска потери вложенных средств, инвестиции в инновацию

***На третьем этапе*** *осуществляются опытно-конструкторские и экспериментальные разработки*. *(ОКР) понимается применение результатов производственных инноваций для создания (или модернизации, усовершенствования) образцов новой техники, материала, технологии.* ОКР  *–*  завершающая стадия научных исследований, это своеобразный переход от лабораторных условий и экспериментального производства к промышленному производству или непосредственно потребителю.

***Процесс коммерциализации осуществляется на четвертом этапе*** от запуска в производство и выхода на рынок и далее по основным этапам жизненного цикла продукта. происходит переход нововведения из сферы науки в сферу промышленного производства.

Здесь осуществляется опытную проверку результатов научных исследований и разработок с целью обеспечения непрерывности инновационного процесса.

Опытные производства могут быть различных организационных форм  *–*  завод, цех, мастерская, опытно-экспериментальное подразделение.

Однако освоение инновации в промышленности часто наталкивается на: нехватка собственных финансовых ресурсов, высокие ставки по кредитам коммерческих банков, сжатие внутреннего спроса и экономический риск освоения новой продукции.

После этой стадии освоения ***начинается процесс промышленного производства***. В производстве знания материализуются, а исследование находит свое логическое завершение.

Если все пройдет благополучно, то промышленное предприятие вновь будет заинтересовано в заключении договора с этой научной организацией. Таким образом, для научной организации удачно выполненная работа гарантирует стабильные заказы, рабочие места для сотрудников с соответствующей оплатой труда. В этом заключается стимул ускорения и качественного выполнения прикладных НИР и ОКР.

1. **Методы управления и их характеристика.**

***Метод*** – это способ приёма, воздействие.

***Методы управления*** – это системное воздействие субъекта управления на объект (руководитель на предприятие).

Методы управления:

1.***Экономические методы***: методы прямого расчета (направлены на развитие всей организации) и хозяйственный расчет (направлены на конкретные расчеты, но более мелкие, например з/п)

2.***Организационно-распорядительные*** ***методы***: распорядительный метод, организационно-стабилизирующий и дисциплинирующий. А они в свою очередь подразделяются на:

-Нормативы (времени, численности, величины, соотносительности)

-Регламентирующие методы (общеорганизационные, структурные, должностные, функциональные)

-Инструктирование (предостережение, разъяснение, ознакомление, совет)

3.***Социально-психологические методы***: законы поведения людей

***Законы поведения людей***:

-Человек всегда стремится достичь результатов с минимальными затратами для себя

-Каждый человек стремится действовать так, чтобы в результате ему лично последовало максимальное поощрение или минимальное наказание

-Каждый человек делает только то, что указывает ему инстанция, которая может реально поощрить или наказать его.

1. **Источники конкурентных преимуществ.**

***Конкурентные преимущества*** – это уникальные материальные средства, которыми владеет фирма, а также стратегически важные для данного предприятия направления его деятельности (производство, сбыт, научно-исследовательские разработки) позволяющие противодействовать конкуренции.

1. ***Действия, направленные на сильные стороны конкурентов***

-снижение цены на аналогичный товар

-аналогичная рекламная кампания

-выпуск товаров с новыми характеристиками, которые вытеснят конкурента

-снижение издержек

2.***Действия, направленные на слабые стороны конкурентов***

-концентрация на географические регионы

-привлечь качеством продукции

-лучшее обслуживание, реклама

**3.*Партизанное наступление***

-на удаленных районах

-привлечение покупателей, которые еще не определили продавца

-организация выигрышей

-разовое снижение цен

-заключение договоров с лучшими поставщиками сырья

-создание у потребителя сильного психологического имиджа фирмы

-создание дисконтных карт, кредит

1. **Рынок капитала (инвестиций).**

***Инвестиции*** – это долгосрочное вложение капитала предприятия, соц-экономические программы, проекты в своей стране или за рубежом с целью получения дохода.

В своей стране вложения капитала делаются не только с целью получения дохода, но и для удовлетворения соц-х потребностей общества.

***Инвестиционная деятельность*** – это вложение средств и осуществление практических действий в целях получения дохода и достижения полезного эффекта. К инвестиционной деятельности относится и инвестиционные строительные процессы. Без них не мыслимо воспроизводство основных фондов (новое строительство, техническое перевооружение, расширение предприятия, увеличение мощностей).

* 1. ***Капиталообразующие*** инвестиции – это вложение денежных средств с целью воспроизводства основных фондов и развития предприятий промышленности, с/х, транспорта, торговли, науки, образования и других отраслей страны. Их главная цель – удовлетворение общественных соц-экономических потребностей
  2. ***Портфельные (финансовые)*** – это капитал, вкладываемый в акции, векселя , облигации и другие виды ценных бумаг. Возникновение и обращение финансового капитала тесным образом связано с функционированием реального (производственного капитала) . Это связано с развитием потребности все большего объема кредитных ресурсов для расширения производственной деятельности.

Приобретая ценные бумаги, инвестор преследует три главные цели:

* безопасность вложений - отсутствие риска потерь капитала (вложенных денежных средств и ожидаемых доходов);
* доходность вложений - получение текущего дохода на вложенный капитал в виде дивиденда или процента;

рост вложений - увеличение капитала (рост рыночной цены ценных бумаг).

1. **SWOT – анализ. Цель и порядок применения.**

**SWOT – анализ** – это сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угроз.

Его идея:

-превращение слабостей в силу, угроз в возможности

-развитие слабых сторон в ее ограниченные возможности

Этапы:

1.Изучается конкурентная сила, преимущества фирмы (цена товара, квалификация, возраст ОПФ, инфраструктура, сила менеджмента, маркетинга)

2. Изучаются слабости фирмы(анализ конкурентоспособности товаров, прогнозирование показателей по конкурирующим товарам)

3.Изучаются факторы макросреды фирмы для прогнозирования стратегических и тактических угроз и уменьшения слабостей (политика, экономика, рынок, технология)

4.Изучаются стратегические, тактические возможности фирмы (капитал, активы) для предотвращения угроз, уменьшения слабостей и роста силы.

5.Согласовываются силы с возможностями для формирования проекта стратегии фирмы.

Стратегию компании во многом определяют рыночные возможности. Сильные и слабые стороны компании, а также способность конкурировать позволяет ей использовать одни возможности лучше, чем другие. Анализ позволяет сделать выводы о положении фирмы и необходимости стратегических решений.

***Сила*** - это то, в чем компания преуспела, или какая-то особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности (большой опыт, навыки, достижения, которые дают преимущества на рынке) это: лучшие товары и обслуживание, совершенная технология, товарная марка, могут являться результатом создания альянса или совместного предприятия.

***Слабость*** - это отсутствие чего-то важного для функционирования компании, то, чего ей не удается сделать или то, что ставит ее в неблагоприятные условия.

Этот анализ можно представить в виде стратегического баланса, в котором сильные стороны - актив, а слабые - пассив. Задача состоит в том, как использовать сильные стороны и склонить стратегический баланс в сторону активов. Сильные стороны могут быть использованы в качестве основы для формирования стратегии и конкурентного преимущества, которая, в свою очередь, должна быть направлена на устранение слабых сторон.

Главными достоинствами компании могут быть: высокое производственное мастерство, обеспечивающее выпуск продукции высокого качества; ноу-хау; возможность обеспечить лучшее послепродажное обслуживание; способность находить удачные места для розничной продажи товаров; лучшие способности по организации продаж и демонстрации товаров. Оценивая возможности отрасли, необходимо учитывать, что интересы отрасли и интересы компании не всегда совпадают.

Наиболее выгодными для фирмы являются возможности отрасли, обеспечивающие максимальный рост прибыли , способствующий приобретению наибольших конкурентных преимуществ.

Для благосостояния фирмы определенные факторы внешней среды могут представлять ***угрозу***: появление более дешевых технологий, производство новых продуктов, проникновение в отрасль иностранных конкурентов с низкими издержками, неблагоприятные изменения курсов иностранных валют, возможность поглощения более крупной фирмой, повышение процентных ставок и др.

***Возможности и угрозы*** не только влияют на положение компании, но и указывают на необходимость стратегических изменений. Таким образом, swot - анализ оценивает сильные и слабые стороны компании, ее возможности и угрозы ей, а так же позволяет сделать выводы о положении компании и необходимости стратегических изменений.

1. **Анализ динамики рынка.**

В основе анализа динамики рынка данного продукта лежит известная модель жизненного цикла товара (услуг).

Жизненный цикл товара включает 4 фазы:

1. ***Внедрение на рынок***: сильное сопротивление рынка, отсутствие спроса со стороны покупателей, слабый рост сбыта ведет к удорожанию товара, так как издержки производства в связи с малым объемом выпуска и маркетинговые расходы, направленные на информирование рынка и стимулирование рынка, очень высоки.

Главная цель – создание рынка для новой продукции (услуги).

2. ***Рост***: спрос на продукцию растет, покупателей становится больше; появляется все больше фирм-конкурентов, действующих в качестве «подражателей»; технология получает широкое распространение на рынке; целевой группой является сегмент людей с ранним восприятием новинки; издержки на единицу продукции снижаются в связи с ростом объема выпуска и эффектом опыта, который уже начинает проявляется; цены имеют тенденцию к снижению, что позволяет постепенно охватить весь потенциальный рынок; конкурентный климат остается мирным.

Цели - расширять и развивать рынок в условиях возрастающего спроса; максимизировать уровень охвата рынка; создать и поддержать приверженность марке.

3. ***Зрелость***: спрос стабилизируется, рост сбыта снижается и постепенно прекращается, отдельные группы покупателей перемещаются к субститационным (заменителям) товарам, выделяются наиболее мощные конкуренты, достигается наибольшая рентабельность (чем больше удерживаемая доля рынка, тем она выше).

Причины стабилизации спроса: уровень охвата и проникновения на рынок настолько высоки, что их дальнейший рост маловероятен; отсутствие возможностей для дальнейшего расширения сбытовой сети; в связи с тем, что технология стабилизировалась возможны лишь незначительные модификации товара.

Основная стратегическая цель – сохранение и по возможности расширение своей доли на рынке.

4. ***Спад***: появляются новые, более совершенные товары, которые вытесняют существующие товары с той же функцией; товары выходят из моды, т.к. предпочтения, вкусы, навыки потребителя со временем меняются.

Основная стратегическая цель – постепенное снятие с производства данной продукции и переориентация покупателей на новый продукт фирмы. На этой фазе целесообразно использовать следующие стратегии: снижение издержек на рекламу и упаковку, предоставление больших скидок оптовикам, снижение производственных мздержек.

***Цель модели жизненного цикла*** – правил определить стратегию бизнеса для каждого этапа существования товарана рынке.

1. **Рынок новшеств.**

На ***рынке новшеств*** основным товаром является научно-техническая продукция, на которую распространяется авторские права, защищаемые Российским и международным законодательством.

Научно-техническая продукция появляется в результате работы исследовательских организаций и отдельных ученых.

Рынок новшеств формируют научные организации, учебные заведения, временные научные коллективы, объединения научных работников, научно-исследовательские подразделения коммерческих организаций, самостоятельные лаборатории и отделы, отечественные и зарубежные физические лица, занимающиеся изобретательской деятельностью.

Продажа научно-технической продукции происходит путём т.н. передачи технологии.

***Передача технологии (трансфер)*** *— передача научно-технических знаний и опыта для оказания научно-технических услуг, применения технологических процессов, выпуска продукции; критерий наличия факта передачи - активное применение переданной технологии для производственных целей*.

Покупка технологии способствует повышению конкурентоспособности промышленности, активизации экспорта, уменьшению зависимости от импорта. Полученная технология может стать катализатором при создании собственных технологий, развитии национальной сферы НИОКР.

Формы трансфера технологий (ТТ):

* передача патентов на изобретения;
* патентное лицензирование;
* торговля беспатентными изобретениями;
* передача технической документации;
* передача ноу-хау;
* передача технологических сведений, сопутствующих приобретению или аренде (лизингу) оборудования и машин;
* информационный обмен в персональных контактах на семинарах, симпозиумах, выставках и т.п.;
* инжиниринг;
* научные исследования и разработки при обмене учеными и специалистами;
* проведение различными фирмами совместных исследований и разработок;
* организация совместного производства;
* организация совместных предприятий.

Одна из основных форм торговли технологиями – *лицензирование*.

***Лицензия*** *– разрешение отдельным лицам или организациям использовать изобретение, защищенное патентом, технические знания, технологические или конструкторские секреты производства, товарный знак и пр.*

***Патент*** *- документ, предоставляющий владельцу исключительные права на распоряжение и использование изобретения или открытия.*

Но не все объекты инновационной деятельности поддаются патентованию. К ним, в первую очередь, относятся т.н. ***«ноу-хау»*** (*это умение, знание и навыки, которые не являются общеизвестными (не защищены патентами), но могут использоваться в производственной деятельности*).

Ноу-хау составляют основу т.н. *беспатентной лицензии*.

Лицензии могут быть *патентными* и *беспатентными*. *Патентной лицензией* называется лицензия на передачу права использования патента без соответствующего «ноу-хау». При инвестиционном сотрудничестве, продаже новой техники и технологии распространение имеют *беспатентные лицензии*, которые разрешают использовать только «ноу-хау» без патента на изобретение.

Формы выплат по лицензиям - *роялти* и *паушальные платежи*.

***Роялти*** *- лицензионное соглашение, включающее в себя обязательство периодических платежей (доля от прибыли или доля от суммы проданной продукции, произведенной по лицензионному соглашению).*

*Паушальные платежи - выплата за лицензию в несколько приемов (за один, два, три и более раз).*

***Инжиниринг*** - *технические услуги по подготовке и обеспечению нормального хода производства и реализации продукции***.**

Таким образом, участие в рынке новшеств может осуществляться в следующих основных формах:

• развитие собственной научной, научно-технической и экспериментальной базы для проведения НИОКР;

• проведение исследований на кооперативных началах с другими организациями;

• оформление заказов на проведение научно-исследовательских и экспериментальных работ сторонней организации;

• приобретение лицензий на право производства товаров или услуг;

•покупки готового изделия, технологии, ноу-хау и другой интеллектуальной собственности;

• приобретение нематериальных активов путем выпуска акций, облигаций, привлечения иностранного капитала и организации совместного производства.

При всем разнообразии форм участия организаций на рынке новшеств определяющим условием является объем инвестиций как в сферу научной и научно-технической, так и в процесс преобразования новшества в нововведения.

1. **Школа научного управления, ее сущность и значение в становлении современного менеджмента.**

Менеджмент – это управление предприятием, производственным процессом, а также людьми осуществляющими этот производственный процесс.

Этапы становления:

* 1. *1. Школа научного управления (1885 – 1920 гг)*

Особенность этой школы – объектом изучения явилось производство на самом нижнем его уровне – рабочем месте.

***Школа научного управления*** *– это совокупность методов организации и нормирования труда; управление производственными процессами; подбора, расстановки работников и т.п. – т.е. острая попытка решить проблему общественного производства.*

Аналитический метод нормирования труда основан на непосредственном измерении затрат времени на выполнение определенных трудовых операций и видов работ с помощью хронометрических наблюдений. При этом трудовые операции расчленяются на простые действия и приемы (микродвижения). Это позволило разделить трудовой процесс на отдельные операции, выполнение которых поручалось нескольким работникам. При этом труд высокой квалификации одного рабочего (специалиста) заменяется работой совокупности простых рабочих, не имеющих специальных знаний и навыков, что ускоряет трудовой процесс во много раз.

Продолжением и практическим развитие метода стало изобретение **конвейера.** Однако, крупным недостатком метода является наличие однообразной, монотонной работы. С этим борются при помощи различных методов организации труда (смена рабочих мест на конвейере, применение особых приемов и пр.), а также ***автоматизацией и роботизацией*** этих процессов. Уточним, что второе название этой школы – «тейлоризм», связано с именем Роберта Тейлора, который предложил распространить идеи нормирования труда не только на производство, но и на управленческие процессы. В 20-е годы ХХ века возникло целое направление этой деятельности, получившее название «Научная организация труда (НОТ)».

1. **Современные подходы в менеджменте.**

В настоящее время не существует единой, целостной теории менеджмента. Поэтому нельзя предложить некую единую методику во всех практических ситуациях, с которыми сталкивается современный менеджмент. Из этого неотложно следует, что эффективность и качество управленческого решения определяются, прежде всего, обоснованностью методологии решения проблем, т.е. подходов, принципов, методов. Подходы тесно взаимосвязаны друг с другом и образуют единую практическую и теоретическую основу и в настоящее время на первый план выходят проблемы гибкости и адаптации к изменениям внешней среды.

Наиболее универсальными и часто применяемыми являются **процессный, системный и ситуационный подходы**.

* + 1. *Процессный подход.*

Процессный подход рассматривает управление как процесс выполнения управленческих функций для достижения поставленных целей.

*Процессный подход* был впервые предложен в школе административного управления, где с его помощью пытались описать функции менеджера. Однако в том случае эти функции рассматривались как независимые друг от друга. В настоящее время процессный подход рассматривает все функции управления:

1.Планирование – определение направления и способа деятельности для достижения необходимого результата в конкретной ситуации.

2.Организация и регулирование – создание конкретной структуры организации, обоснование параметров деятельности, определение совокупности прав, полномочий, ответственности.

3.Мотивация – побуждение сотрудников организации к работе для выполнения целей организации. мотивация рассматривает все методы – от принуждения до самодеятельности

4.Контроль – процесс сравнения реальной деятельности организации с планируемой. Включает анализ отклонений, выявленных в процессе контроля, принятие мер на их устранение.

***Системный подход.***

Позволяет решать задачи управления в единстве всех составных частей, которые неразрывно связаны с внешним миром. Системный подход – это не набор методик и руководств к действию, а способ мышления по отношению к организации и управлению.

Ранее было убеждение что эфф-ть управления зависит от силы воздействия на внутренние факторы организации, а теперь - на первое место выдвигается задача приспосабливаемости (адаптивности) организации к внешней среде.

Поэтому, таким важным стало осознание организации как открытой (т.е. взаимодействующей с внешней средой), социотехнической системы.

Важнейшие **принципы** системного подхода:

* Процесс принятия решений должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей, которые вытекают из анализа внешней среды;
* Необходимо рассматривать всю проблему как целое, как единую систему и выявлять все последствия и взаимосвязи каждого частного решения;
* Необходимы выявления и анализ возможных альтернативных путей достижения цели;
* Цели отдельных подсистем не должны вступать в конфликт в целями всей системы и пр.
  + 1. *Ситуационный подход.*

Системный подход позволяет выявить некие общие закономерности, рассмотреть общие проблемы организации. Однако, он не позволяет проводить углубленного, качественного анализа элементов организации, Для этого нужен ситуационный подход который позволяет, в частности, определять конкретные переменные и их влияние на эффективность организации.

Базируется на анализе ситуаций с применением различных моделей. Состав и содержание ситуационных переменных предопределяются системными чертами и свойствами, как самой организации, так и ее окружения. На эффективность применения подхода влияют число проанализированных ситуаций, правильность их интерпретации.

Практически методология ситуационного подхода рассматривается как **четырех шаговый процесс:**

1.Ознакомление с эффективными средствами профессионального управления (набором ситуаций).

2.Сопоставление и оценка имеющихся управленческих концепций и методик с имеющейся ситуацией, определение их сильных и слабых сторон в данном конкретном случае для предвидения вероятностных последствий их применения.

3.Интерпретация имеющейся ситуации, определение факторов, являющихся наиболее важными и вероятностного эффекта от изменения одной или нескольких переменных.

4.Увязывание конкретных приёмов с конкретной ситуацией для обеспечения целей организации самым эффективным в условиях существующей обстановки способом.

Успех ситуационного подхода в значительной мере зависит от третьего шага. Иначе невозможно полностью оценить сравнительные характеристики или приспособленность метода к ситуации. Менеджеры в состоянии рассмотреть только те факторы, которые наиболее значимы для организации, которые вскоре влияют на её успех.

*Кроме этих трех подходов существуют и другие. Они не такие универсальные, но для полноты картины их также необходимо рассмотреть.*

* + 1. *Комплексный подход.*

При применении этого подхода учитываются конкретные технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические и другие (политические, демографические) аспекты менеджмента и их взаимосвязи.

* + 1. *Интеграционный подход*

Этот подход дает возможность углублять сотрудничество субъектов управления, усилить взаимозависимость отдельных компонентов системы управления.

* + 1. *Маркетинговый подход*

**Конкретная практическая реализация маркетингового подхода состоит в проведении подробных рыночных исследований, выборе на их основе целевых рынков и обеспечении на этих рынках сбыта продукции или услуг более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов способами.**

1. **Подготовка и разработка управленческого решения.**

***Получение информации о ситуации***

Получаемая информация о ситуации принятия решения должна быть достоверной и достаточно полной. Недостоверная либо недостаточно полная информация может приводить к принятию ошибочных и неэффективных решений. Однако не меньшие трудности возникают и при наличии избыточной информации, поскольку возникает проблема отбора информации, действительно представляющей интерес и важной для своевременного принятия эффективного управленческого решения.

Целесообразной при получении и обработке информации о ситуации принятия решения является подготовка аналитического материала, отражающего основные особенности и тенденции развития ситуации.

***Определение целей.*** Большое значение имеет определение целей, стоящих перед организацией. Только после их определения можно осуществлять определение факторов, механизмов, закономерностей, ресурсов, влияющих на развитие ситуации.

*Целями называются конкретные конечные состояния или желаемые результаты, которых хотят достичь члены организации, работая вместе.*

Они должны быть:

• конкретными и измеримыми;

• ориентированными во времени (то есть когда должен быть достигнут результат);

• быть достижимыми (должны соответствовать возможностям организации и её ресурсам).

• Быть взаимно поддерживающими (то есть действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей).

***Разработка оценочной системы.*** В процессе выработки управленческого решения большое значение имеет адекватная оценка ситуации, различных ее аспектов.

Но, пожалуй, одним из наиболее важных применений методов оценки является *сравнительная оценка объектов*, представленных на конкурс или тендер; сравнительная оценка при решении вопроса о финансировании проектов, программ, работ сравнительная оценка альтернативных вариантов решений.

Соответствующие разновидности оценочных систем используются и для расчета индексов и рейтингов, и для определения приоритетов, и для сравнительной оценки альтернативных вариантов решений во всем многообразии ситуаций принятия решения.

***Анализ ситуации*** Имея необходимую информацию о ситуации и зная цели, к достижению которых стремится организация, можно приступать к анализу ситуации.

Основной задачей анализа ситуации является выявление факторов, определяющих динамику ее развития.

При наличии индексов либо переменных целесообразно также определение пороговых значений, превышение или приближение к которым должно вызывать соответствующие управленческие решения и действия со стороны лица, принимающего решение.

Полезен анализ и оценка устойчивости ситуации к изменению значений факторов, оказывающих наиболее значительное влияние на ее развитие, либо тех факторов, на изменение значений которых будет направлено управленческое воздействие.

***Диагностика ситуации.*** При анализе ситуации важно выделить ключевые проблемы, на которые необходимо в первую очередь обратить внимание при целенаправленном управлении процессом, а также характер их влияния. В этом и состоит задача диагностики ситуации.

На основании проведенного анализа ситуации определяются наиболее чувствительные моменты, которые могут привести к нежелательному развитию событий, и возникающие в связи с этим проблемы. Решение этих проблем необходимо для предотвращения нежелательного развития ситуации.

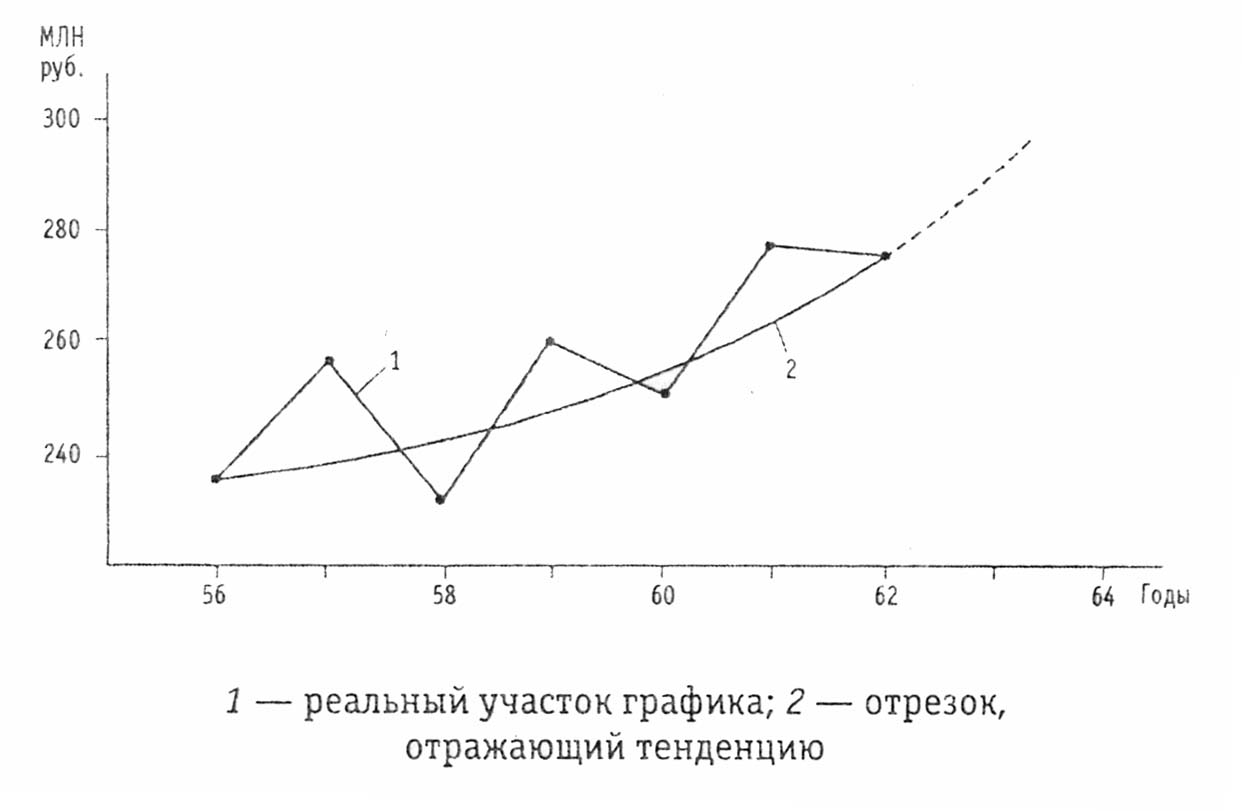
Диагностика ситуации во многом способствует принятию эффективных управленческих решений.

***Разработка прогноза развития ситуации.*** Не прогнозируя ход развития событий, невозможно управлять.

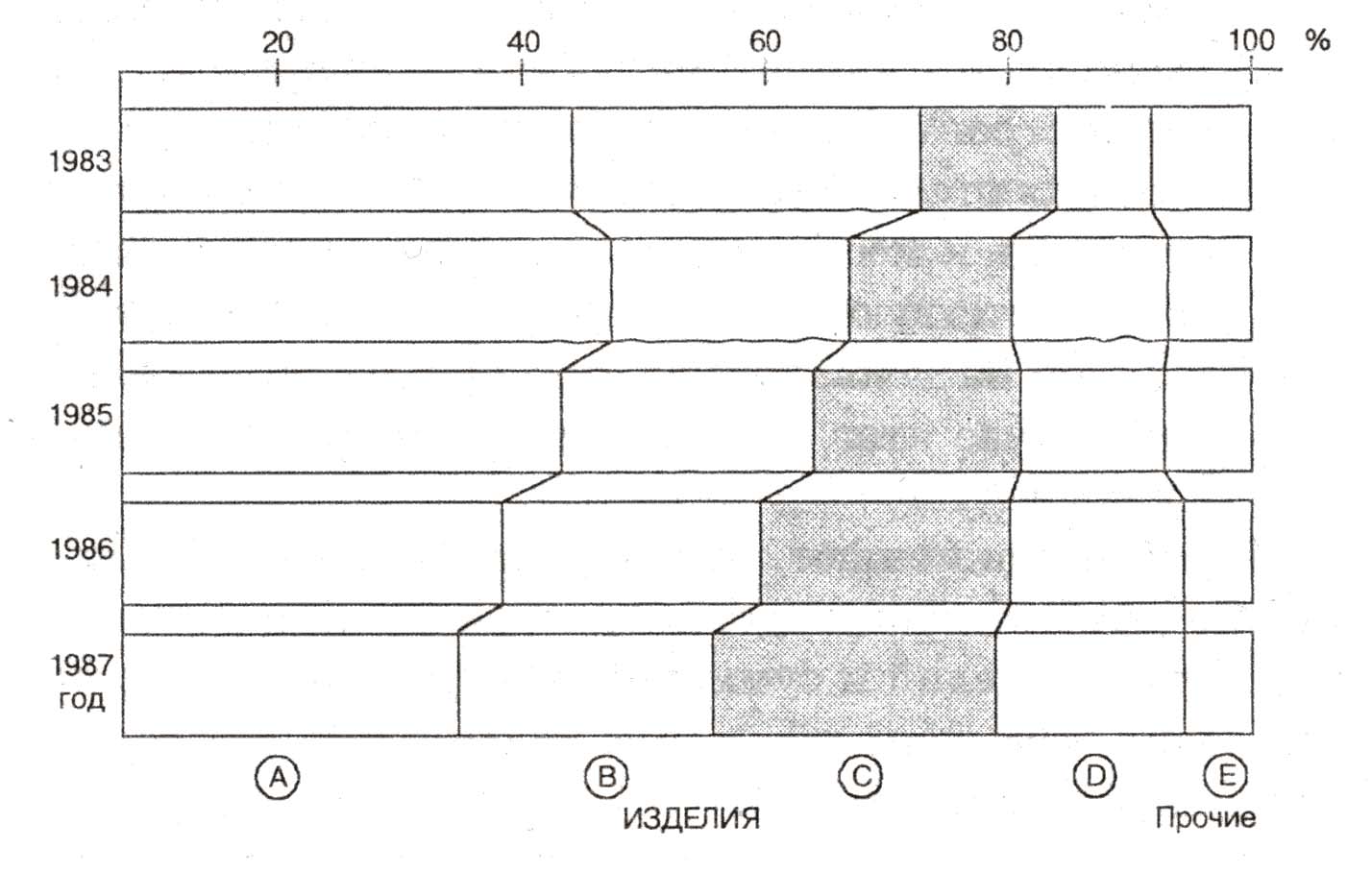
**Перечисленные выше причины делают актуальной проблему применения методов экспертного прогнозирования, в большей степени ориентирующихся на работу как с количественными, так и с качественными экспертными оценками. Перспективными являются, в частности, возможности использования развивающегося метода экспертных кривых, с помощью которых может быть описана динамика прогнозируемого развития объекта экспертизы.**

1. **Семь инструментов качества.**
   * + 1. 1.Графики

Графики используются для наглядности и облегчения понимания взаимозависимости количественных величин или их изменений во времени. **Линейный график.** (Им, например, можно представить изменение с течением времени размера ежегодной выручки от продажи изделий, объема производства или доли дефектных изделий).



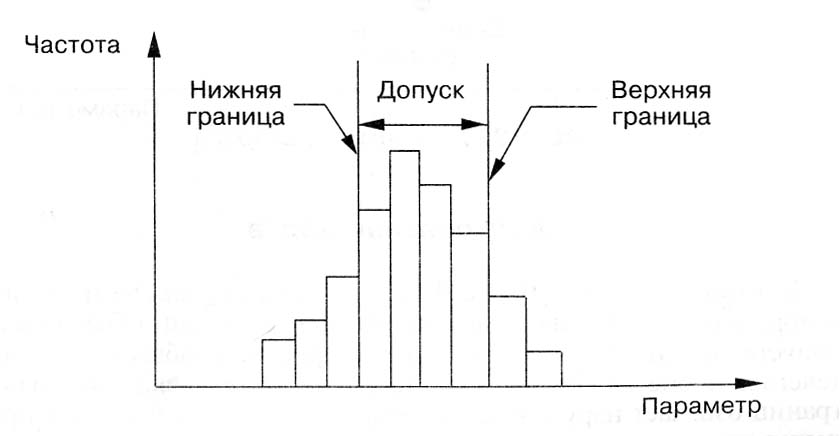
***Рис. Характер изменения выручки***

**Ленточный график** используют для наглядного представления соотношения составляющих какого-то параметра и одновременно для выражения изменения этих составляющих с течением времени. Например, для графического представления соотношения составляющих суммы выручки от продажи изделий по видам изделий и их изменения по месяцам (годам) или для представления причин дефектов и изменения их по месяцам и т.д 

***Рис. . Соотношение сумм выручки от продажи по отдельным видам изделий***

* + - 1. 2.Гистограмма

*Гистограмма - столбчатый график и применяется для наглядного изображения распределения конкретных значений параметра по частоте повторения за определенный период времени (неделя, месяц, год).* При нанесении на график допустимых значений параметра можно определить, как часто этот параметр попадает в допустимый диапазон или выходит за его пределы.



***Рис. Гистограмма***

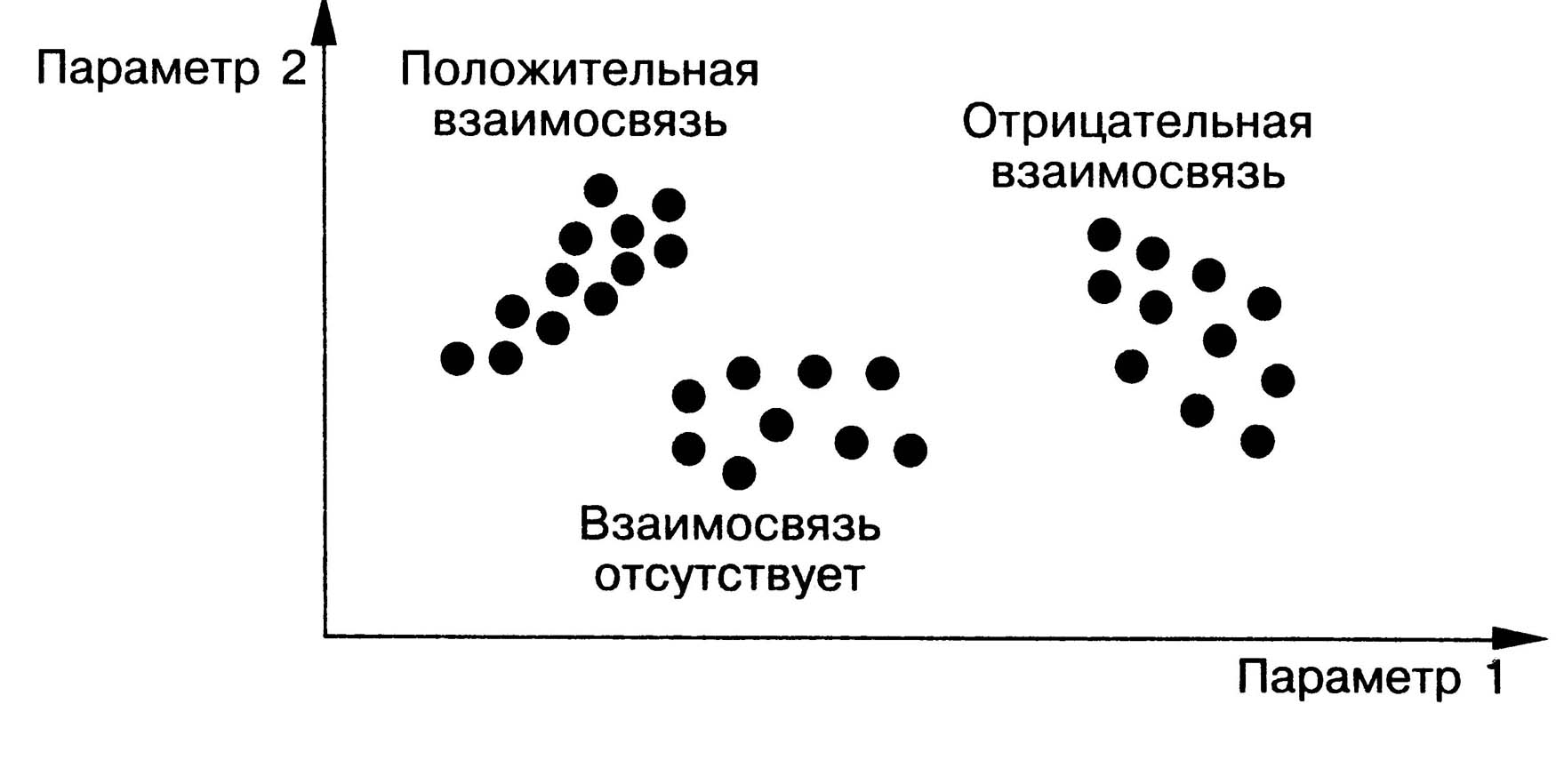
Полученные данные анализируют, применяя другие методы:

* долю дефектных изделий и потерь от брака исследуют с помощью диаграммы Парето;
* причины дефектов определяют с помощью причинно-следственной диаграммы, метода расслоения и диаграммы разброса;
* изменение характеристик во времени определяют по контрольным картам.

Хотя гистограмма позволяет распознать состояние качества партии изделий по внешнему виду распределения, она не дает всей информации о величине широты, симметрии между правой и левой сторонами распределения, наличии или отсутствии центра распределения в количественном выражении. Это можно узнать с помощью *средней арифметической, дисперсии, среднего квадратического отклонения.*

* + - 1. 3.Диаграмма разброса (рассеивания)

Диаграмма разброса - строится как график зависимости между двумя параметрами, что позволяет определить, есть ли взаимосвязь между этими параметрами (рис. 19). Например, для анализа зависимости суммы выручки от числа обращений к продавцу; сопротивления удару от давления, при котором производилась обработка, и т. д.



***Рис. . Диаграмма разброса***

* + - 1. 4.Метод расслоения

*Метод расслоения - применяют для выяснения причин разброса характеристик изделий*. Наблюдаемые совокупности значений в соответствии с влияющими факторами, которые имели место во время сбора данных, делятся на подсовокупности, называемые слоями (стратами), а процесс разделения данных по слоям называется расслоением (стратификацией). По таким расслоениям устанавливаются причины разброса (рассеивания) данных, что используется в дальнейших действиях по повышению качества продукции за счет устранения влияния этих причин, уменьшении рассевания и улучшения положения и характеристик гистограммы относительно поля допуска.

Здесь следует проводить сравнительное изучение измеренных показателей по отдельным слоям — раздельно по машинам и оборудованию, отдельно по каждому оператору, отдельно по исходному сырью, отдельно по бригадам, раздельно по дневной и ночной сменам и т. д.

* + - 1. 5.Причинно-следственная диаграмма К. Исикава

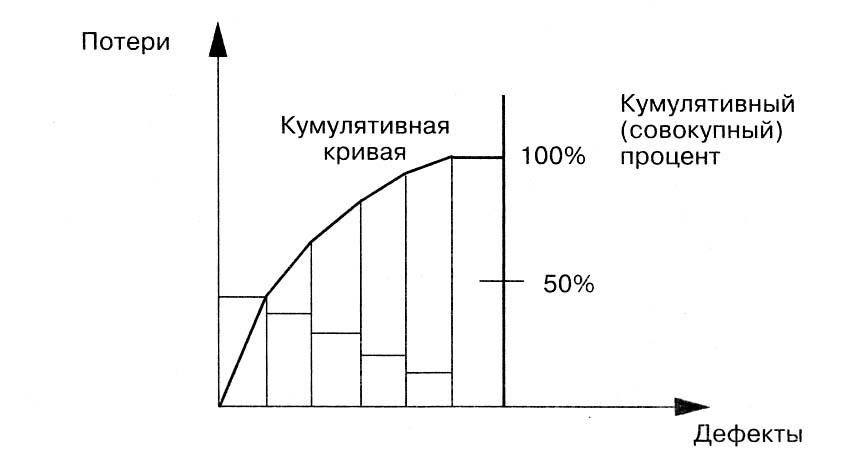
*Причинно-следственная диаграмма, предложенная японским ученым К. Исикава, применяется при анализе дефектов, приводящих к наибольшим потерям, т. е. показывает отношение между показателем качества и воздействующими на него факторами*.

Она позволяет выявить причины таких дефектов и сосредоточиться на устранении этих причин. При этом анализируются четыре основных причинных фактора: человек, машина (оборудование), материал и метод работ.

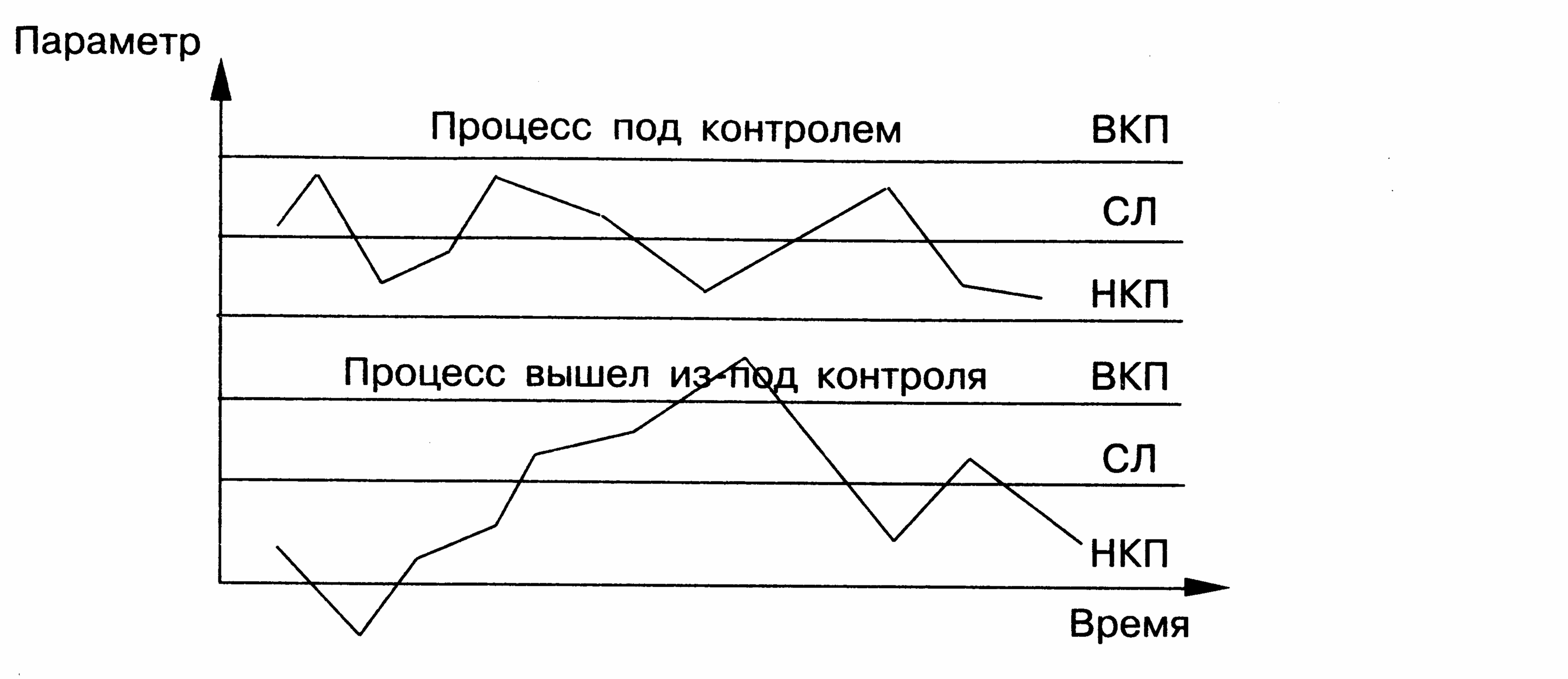


***Рис. . Причинно-следственная диаграмма***

* + - 1. *6.Диаграмма Парето*

Диаграмма Парето позволяет наглядно представить величину потерь в зависимости от различных дефектов. Благодаря этому можно сначала сосредоточить внимание на устранении дефектов, которые приводят к наибольшим потерям. Для выяснения причин этих дефектов целесообразно дополнительно использовать причинно-следственные диаграммы. Различаются эти диаграммы по результатам деятельности, предназначенные для выявления главной проблемы в негативных результатах деятельности (качество, себестоимость, безопасность, затраты, потери, сроки поставок).

После выяснения причин и устранения дефектов вновь строится диаграмма Парето для проверки эффективности принятых мер. Для учета совокупного процента потерь от нескольких дефектов строится кумулятивная кривая .

* + - 1. **7.**Контрольные карты **- это разновидность графика, который отличается наличием контрольных границ, обозначающих допустимый диапазон разброса характеристик в обычных условиях течения процесса. Контрольные карты используются в виде графиков, полученных в ходе технологического процесса. Графики отражают динамику процесса. Выход характеристик за пределы контрольных границ означает нарушение стабильности процесса и требует проведения анализа причин и принятия соответствующих мер**

НКП - нижний контрольный предел;

СЛ - средняя линия;

ВКП - верхний контрольный предел

***Рис. . Контрольная карта***

На основании анализа результатов контрольной карты может быть принято, например, решение о пересмотре допуска на контролируемый параметр либо это может послужить достаточным основанием для замены или модернизации оборудования.

1. **Разработка управленческого решения.**

***Генерирование альтернативных вариантов решений.***

При генерировании альтернативных вариантов управленческих решений должна в полной мере использоваться информация о ситуации принятия решения, результаты анализа и оценки ситуации, результаты ее диагностики и прогноза развития ситуации при различных альтернативных вариантах возможного развития событий.

***Отбор основных вариантов управленческих воздействий. Д***олжен быть осуществлен их предварительный анализ с целью отсева нежизнеспособных, неконкурентоспособных вариантов или вариантов, заведомо уступающих другим, также предложенным для рассмотрения - «Отбор лучших из лучших»

***Разработка сценариев развития ситуации.*** Для того чтобы представление об ожидаемом развитии ситуации было адекватным, как правило, недостаточно ограничиться рассмотрением факторов, имеющих лишь количественную природу. Рассматриваться должны и факторы качественной природы.

Анализ нескольких альтернативных вариантов развития ситуации, как правило, оказывается более информативным и способствует выработке более эффективных решений.

Наиболее распространенным методом экспертного оценивания при формировании альтернативных вариантов сценариев является метод «мозговой атаки» в сочетании со специальными методами использования аналитической информации.

***Экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий.*** Используется для выбора наиболее вероятных сценариев развития ситуации при их использовании.

При сравнительной оценке альтернативных вариантов управленческих воздействий наряду с многокритериальными экспертными оценками могут использоваться и их оценки в целом.

Более адекватная оценка альтернативных вариантов управляющих воздействий может быть получена при использовании методов коллективного экспертного оценивания.

1. **Методология управления качеством в организации.**

Современные организации работают по принципу гибкого управления, принцип которого заключается в ориентации на внешнюю среду. Это значит, что любые управленческие воздействия направлены на конкретный рынок и его сегмент.

Этапы управления качеством:

1. Принятие решений "что производить?" и подготовка технических условий.

2. Проверка готовности производства и распределение организационной ответственности.

3. Процесс изготовления продукции или предоставления услуг.

4. Устранение дефектов и обеспечение информацией обратной связи в целях внесения в процесс производства и контроля изменений, позволяющих избегать выявленных дефектов в будущем.

5. Разработка долгосрочных планов по качеству.

Осуществление перечисленных этапов невозможно без взаимодействия всех отделов, органов управления организацией. Такое взаимодействие называют ***единой системой управления качеством.*** Это обеспечивает системный подход к управлению качеством.

Система управления качеством продукции опирается на следующие взаимосвязанные категории управления: объект, цели, факторы, субъект, методы, функции, средства, принцип, вид, тип критериев и др.

**Под *управлением качеством продукции*** понимают *постоянный, планомерный, целеустремленный процесс воздействия на всех уровнях на факторы и условия, обеспечивающий создание продукции оптимального качества и полноценное её использование*.

***Система управления качеством продукции*** представляет собой *совокупность управленческих органов и объектов управления, мероприятий, методов и средств, направленных на установление, обеспечение и поддержание высокого уровня качества продукции.*

1.Метод «Петля качества – концептуальная модель взаимозависимых видов деятельности, влияющих на качество на различных стадиях от определения потребностей до оценки их удовлетворения». Другими словами можно сказать, что петля качества – это модель воздействия системы качества на процесс создания продукции или услуг путем последовательной реализации функций: взаимодействие с внешней средой, политика и планирование качества, обучение и мотивация персонала, организация работ по качеству, контроль качества, информация о качестве, разработка мероприятий, принятие решений и их внедрение.

.

2

2.Метод Спираль качества имеет по сравнению с петлей лучшие демонстрационные возможности. Она изображает процесс управления качеством как повторяющиеся циклы петли качества, но каждый раз на новом уровне, т. е. наглядно показывает сам факт повышения качества продукции после каждого успешного цикла управления (рис. 6). Таким образом, можно дать следующее определение спирали качества: *Спираль качества – это пространственная модель, представляющая процесс управления качеством как повторяющиеся циклы петли качества с повышением качества продукции после каждого успешного цикла управления.*

Причиной же превращения петли качества в спираль служит положительное воздействие материальной базы и человеческого фактора, которое условно можно представить в виде вектора качества

***Рис. . Спираль качества***

1. **Методы оценки эффективности реальных инвестиций.**

Перед принятием инвестиционных решений, необходима оценка эффективности инвестиций. От того, насколько объективно и всесторонне проведена эта оценка, зависят сроки возврата вложенного капитала и темпы развития компании. Использование современных методов проведения такой оценки определяет ее эффективность.

**1. Метод - Чистый приведенный доход** позволяет получить наиболее обобщенную характеристику результата инвестирования, то есть его конечный эффект в абсолютной сумме. Под чистым приведенным доходом понимается разница между приведенным к настоящей стоимости (путем дисконтирования) суммой денежного потока за период эксплуатации инвестиционного проекта и суммой инвестируемых в его реализацию средств. Расчет происходит по формуле

ЧПД=ДП-ИС,

где ЧПД - чистый приведенный доход;

ДП - сумма денежного потока (в настоящей стоимости) за весь период эксплуатации инвестиционного проекта (до начала новых инвестиций в него). Если полный период эксплуатации до начала нового инвестированная в данный объект определить сложно, его принимают в расчетах в размере 5 лет (это средний период амортизации оборудования, после чего оно подлежит замене);

ИС - сумма инвестиционных средств, направляемых на реализацию инвестиционного проекта.

**2. Метод - Индекс доходности** по методике напоминает используемый ранее "коэффициент эффективности капитальных вложений", но по экономическому) содержанию это совершенно иной показатель, Здесь в качестве дохода от инвестиций выступает не чистая прибыль, а денежный поток. В процессе оценки этот поток приводится к настоящей стоимости. Индекс доходности определяется по формуле:

где ИД - индекс доходности по инвестиционному проекту:

ДП - сумма денежного потока в настоящей стоимости;

ИС - сумма инвестиционных средств, направляемых на реализацию инвестиционного проекта (при разновременных вложениях также приведена к настоящей стоимости).

**3. Метод - Период окупаемости** является широко распространенным критерием оценки эффективности инвестиций. В отличие от показателя "срок окупаемости капитальных вложений", он также базируется не на прибыли, а на денежном потоке с приведением инвестируемых средств и суммы денежного потока к настоящей стоимости. Расчет производится по формуле:

,

где ПО - период окупаемости вложенных средств по инвестиционному проекту;

ИС - сумма инвестиционных средств, направляемых на реализацию инвестиционного проекта (при разновременности вложений приведенная к настоящей стоимости);

ДПн - средняя сумма денежного потока (в настоящей стоимости) в периоде. При краткосрочных вложениях этот период принимается за один месяц, а при долгосрочных - за один год.

**4. Метод Внутренняя норма доходности** характеризует уровень доходности конкретного инвестиционного проекта, выражаемый дисконтной ставкой, по которой будущая стоимость денежного потока от инвестиций приводятся к настоящей стоимости инвестируемых средств. Внутреннюю норму доходности можно охарактеризовать и как дисконтную ставку, при которой чистый приведенный доход в процессе дисконтирования будет приведен к нулю.

Вывод: каждая компания с учетом своего уровня инвестиционных рисков может установить для себя используемый для оценки проектов критериальный показатель внутренней нормы доходности. Проекты с более низкой внутренней нормы доходности при этом будут автоматически отклоняться как не соответствующие требованиям эффективности реальных инвестиций. Такой показатель в практике оценки инвестиционных проектов носит название предельная ставка внутренней нормы доходности. При оценке инвестиционных проектов все показатели должны быть рассмотрены комплексно. Результаты используются при формировании инвестиционного портфеля компании.

1. **Применение научных подходов к разработке управленческих решений.**

7 этапов:

**1 этап: Предварительный** – Формулировка **Задачи**. Чтобы сформулировать задачу, необходимо иметь ясность по вопросам :

- ***причина*** задачи (её темп, срочность)

-***факторы*** влияния на ситуацию , влияние ситуации на предприятие

-***цели***, которые должны быть достигнуты при решении задачи.

Применяется : анализ, синтез, дедукция, индукция, сравнение.

**2 этап**: **Выбор критериев оценки эфф-ти решения.**

**3 этап: Сбор информации** для уточнения задачи:

-объективная характеристика сложившейся стратегии

-факторы влияния, нежелательные явления, средства решения

-значимость задач для предприятия

-сроки

-цель

**4 этап:** Разработка возможных **вариантов** решения задачи, их должно быть от 3 до 7 вариантов

**5 этап**: Составление материальных **моделей**

**6 этап**: Выбор **альтернатив**

**7 этап : Принятие решения**

Эффективность и качество управленческого решения определяется, прежде всего, обоснованностью методологии решения проблем, т.е. подходов, принципов, методов. Без хорошей теории - практика слепа

1. **Типы организационных структур управления и их характеристика.**

**Структура управления организацией** - это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых взаимоотношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

* + - 1. Линейная структура организации (по цепочке) - **Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель–начальник, сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Каждое звено и каждый подчиненный имеет одного руководителя - принцип единоначалия. Такая структура функционирует в небольших организациях на низшем уровне управления (секция, бригада и т.д.). Она является менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.**

Эта организационная структура имеет свои преимущества и недостатки. Линейная структура наряду с преимуществами имеет ряд серьезных недостатков (информация проходит слишком долгий путь), которые в определенной мере могут быть устранены функциональной структурой.

* + - 1. Функциональная структура управления **(**делегирование полномочий по функциям**) -**

осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления. Недостаток: функции не согласованы и между ними нет сообщений. Далее в зависимости от функций идет линейная структура. Штабы помогают разгрузить деятельность руководителя.

**Проектная –** Применяется , где идет создание проекта **,** новаций, может адаптироваться к ситуации. Когда проект закончен, группа расформировывается. Такая структура позволяет собрать специалистов в совместную группу. Недостаток : при расформировании проектной группы теряется психологический климат в коллективе.

**Матричная –** Применяется в мелких организациях. Со стороны люди не приглашаются только свои. Недостаток: двойное подчинение, нарушается психологический климат.

**Дивизионная – (формируется по продуктовому признаку, по региональному или по потребителю).** Используется в сложных структурных организациях. «Продукт1» и «Продукт2» не согласованы, идет дублирование деятельности, расход финансовых средств на одинаковую деятельность. (МГУТУ – это дивизионная, по региональному признаку)

**Смешанная или Тензорная структура сочетает вышеперечисленные .**

1. **Оценка ликвидности инвестиций.**

Ликвидность инвестиций представляет собой их потенциальную способность в короткое время и без существенных финансовых потерь трансформироваться в денежные средства.

Оценка ликвидности инвестиции по времени измеряется обычно в количестве дней, необходимых для реализации на рынке того или иного объекта инвестирования.

В инвестиционной практике по критерию затрат времени на реализацию ликвидности отдельных объектов инвестирования принято классифицировать следующим образом:

а).срочно ликвидные объекты инвестиции - 7 дней;

б).высоко ликвидные объекты инвестиции - 8-30 дней;

в).средне ликвидные объекты инвестиции - 1-3 месяца;

г).слабо ликвидные объекты инвестиции > 3 месяца.

Оценка ликвидности инвестиции по времени реализации может быть произведена по всему инвестиционному портфелю. С этой целью определяются следующие показатели:

а) **доля сречноликвидных** инвестиций в общем их объёме - Dc

Dc= , (2.15)

где Uc- суммарная оценка стоимости сречноликвидных объектов инвестирования;

U- общий объем инвестиций;

б) **доля слаболиквидных** инвестиций в общем их объёме - Dсл

Dcл, (2.16)

где Dсл - суммарная оценка стоимости слаболиквидных объектов инвестирования.

в) **коэффициент соотношении** быстрореализуемых и труднореализуемых активов (Кс),

Кс= (2.17)

где Uс - суммарная оценка высоко ликвидных активов;

Ub - суммарная оценка средне ликвидных активов.

Чем выше коэффициент Кс, тем ликвидные считается инвестиционный портфель.

Оценка ликвидности инвестиций по уровню финансовых потерь производится во времени трансформации объекта инвестирования в денежные средства. Это может быть часть первоначально вложенного капитала в связи с реализацией объекта незавершенного строительства, продажа отдельных ценных бумаг в период низкой их котировки, налоги и пошлины при реализации объекта инвестирования, комиссионные расходы. Оценка ликвидности инвестиций по уровню финансовых потерь осуществляется путем соотнесения суммы этих потерь (затрат) и суммы инвестиций. При инвестиции слабо ликвидных и средне ликвидных объектов инвестор должен рассчитывать на высокий доход или дополнительный стимулирующий доход в виде премии за ликвидность.

1. **Внутренние переменные организации.**

Некоторые характеристики организаций можно объединить под общим названием – внутренние переменные.

*Внутренние переменные – основные характеристики внутреннего устройства организации (являются следствием ранее принятых решений).*

Внутренние переменные возникают в любой организации в процессе её создания и становления. К основным переменным внутренней среды организации относятся *цели, структура, задачи, технология и люди*. Как видим, все эти переменные не могут возникнуть одновременно.

Все внутренние переменные взаимосвязаны. Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие и влияние это имеет сложный, системный характер.

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно направлена на достижение общих целей.

Организации бывают: формальные, неформальные, простые, сложные.

* 1. *Характеристика организации:*

**Цели** – это конкретные конечные состояния или желаемые результаты, которых хотят достичь члены организации, работая вместе.

На каждом уровне организации имеется своя иерархия целей. Высший уровень – цель всей организации, затем – цели подразделений и отдельных работников.

Цели должны быть: достижимыми, реальными, выполнимыми, направленные на перспективу, прибыльность, выживание.

**Структура организации** – это способ построения взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями, обеспечивающий оптимальное при данных условиях достижение цели организации. Это разделение уровней управления, разделения труда, полномочий, ответственности.

Формирование структуры осуществляется на основе горизонтального и вертикального разделения труда.

Горизонтальное разделение – это разделение труда между специалистами одного профиля (составляющие части общей деятельности). Горизонтальное разделение присуще как производственной, так и управленческой деятельности.

Вертикальное разделение включает в себя разделение двух уровней.

На первом уровне происходит разделение работы по непосредственному выполнению производственных заданий от работы по координации такой деятельности.

На втором уровне на основе преднамеренного разделения труда формируется иерархия собственно управленческих уровней.

Вертикальное разделение присуще только управленческой деятельности.

**Задача** – это работа или часть ее, которая должна быть выполнена определенным способом в определенное время.

Вследствие тесных связей между задачей и технологией, существует тенденция со времен промышленной революции делать все задачи как можно более специализированными.

Должностные обязанности включают решения ряда задач, выполнение совокупности работ.

Задачи подразделяются на:

* работу с людьми;
* работу с предметами;
* работу с информацией.

По повторяемости их можно распределить на неповторяющиеся, эпизодически повторяющиеся, одноразовые задачи и пр.

По мере углубления разделения труда происходит рост многообразия решаемых задач, усиления их взаимосвязи.

* 1. *Информация* ***должна быть своевременной, достоверной, актуальной.***
  2. *Ресурсы*

В самом общем виде деятельность любой организации по осуществлению своей цели можно рассматривать как преобразование ресурсов, получаемых из внешней среды, для достижения результатов, передаваемых во внешнюю среду.Ресурсы делятся на материальные (сырье, материалы, запчасти и пр.), финансовые (наличные деньги, кредиты и т.п.), трудовые (рабочая сила) и информационные.

Любая организация, независимо от вида деятельности, использует все виды ресурсов.

**Технология** – это способ преобразования исходных ресурсов в готовые услуги и продукты, информацию.

Этапы в развитии технологий:

1.Стандартизация и механизация

2.Конвейерные сборочные линии

3.Предметно–замкнутые участки. Результатом деятельности на таком участке – готовый узел или все изделие. Особенность – смена рабочих мест для ослабления влияния монотонности.

4.Автоматизация (компьютеризация). Замена монотонных работ роботами и автоматизированными линиями. Последние достижения – технологии “CAD–CAM”.

**Люди**.

Задача организации – создавать и поддерживать условия, которые бы обеспечивали желательный тип поведения ее членов, стимулировали формирование необходимых качеств. Для этого формируется необходимая *рабочая среда, т.е. некая*  *совокупность внутренних переменных, которые в процессе управления модифицируются и приспосабливаются к потребностям организации и её членов.*

*Важнейшие элементы рабочей среды – группы и лидерство.*

Спонтанно возникающие или организованные группы характеризуются разделяемыми ее членами жизненными установками, ценностями и ожиданиями, относительно нормы поведения. По влиянию на цели организации различают нормы, помогающие или мешающие достижению этих целей.

*Лидерство – это средство, позволяющее руководителю влиять на поведение и действия людей.*

1. **Качество, как объект управления**

***Обеспечение качества*** *— совокупность международных, государственных, отраслевых и внутрифирменных решений и действий, которые направлены на поддержание качества, его повышение и гарантирование как через стандартизацию требований к качеству, так и через высокий уровень самого процесса производства продукции*.

Обеспечение качества должно охватывать весь жизненный цикл продукции: от маркетинговых исследований, научных исследований и разработок, процессов проектирования продукции до самого производства, сбыта и сервисного обслуживания.

***Уровень качества*** определяется степенью удовлетворенности потребителя приобретенный продукцией, поэтому обеспечение качеством должно основываться на комплексном исследовании общественных потребностей.

***Обеспечение качеством*** базируется на определении технико-технологических и экономических возможностей и практической целесообразности использования данной продукции. (с помощью определения величины затрат, необходимых для создания и использования потребительских стоимостей, оценки экономической эффективности работ по повышению качества продукции, определения критериев выбора наиболее рациональных решений, направленных на повышение качественных параметров продукции)

Достичь основной цели — высокого уровня качества продукции и поддерживать этот уровень возможно с помощью:

-Определить соответствующие стандарты качества

-прогнозирование и планирование, регулирование, контроль, мотивацию.

«У*правление качеством*» - касается средств оперативного характера, для выполнения требований к качеству. Эти средства обеспечивают достижение соответствующего уровня качества в процессе производства и реализации продукции производителем.

Вывод: современная система управления качеством включает в себя целый ряд взаимосвязанных подсистем. Это и подсистемы учета и минимизации затрат, и подсистемы статистического контроля, и подсистема мотивации персонала, и подсистемы показателей оценки качества. Современная система управления качеством отображена в *системе документации* (на всех уровнях: начиная от международных стандартов и заканчивая нормативно-технической документацией организации), в которой регламентированы все стороны работы системы управления качеством.

1. **Принципы и последовательность формирования инвестиционного портфеля.**

***Инвестиционный портфель*** - это целенаправленно сформированную совокупность объектов реального и финансового инвестирования, предназначенных для осуществления инвестиционной деятельности в среднесрочном периоде в соответствии с разработанной инвестиционной стратегией компании.

***Цель формирования инвестиционного портфеля*** компании - обеспечение реализации ее инвестиционной стратегии путем отбора наиболее эффективных и безопасных инвестиционных проектов и финансовых инструментов, обеспечение высоких темпов роста дохода, обеспечение минимизации инвестиционных рисков.

Формирование инвестиционного портфеля компании базируется на определенных ***принципах***.

Принцип обеспечения реализации инвестиционной стратегии.

Принцип обеспечения соответствия портфеля инвестиционным ресурсам.

Принцип оптимизации соотношения доходности и риска.

Принцип оптимизации соотношения доходности и ликвидности .

Принцип обеспечения управляемости портфеля.

Формирование и реализация портфеля реальных инвестиционных проектов обеспечивает высокие темпы развития компании, создание дополнительных рабочих мест, формирование высокого имиджа и определенную государственную поддержку инвестиционной деятельности.

***Последовательность формирования инвестиционного портфеля:***

1.***Конкретизация целей*** инвестиционной стратегии с учетом сложившихся условий рынка

2. ***Определение приоритетных целей*** формирования инвестиционного портфеля

3. ***Оптимизация пропорций формирования*** инвестиционного портфеля по основным его видам ,с учетом объема и структуры инвестиционных ресурсов

4. Формирование ***отдельных видов портфелей*** путем отбора необходимых инвестиционных проектов и финансовых инструментов, обеспечивающих установленные критерии доходности, риска и ликвидности

5. Обеспечение необходимой ***диверсификации*** инвестиционного портфеля

6. ***Оценка доходности****,* ***риска и ликвидности*** проектируемого инвестиционного проекта

7. ***Окончательная оптимизация структуры*** инвестиционного портфеля по установленным критериям доходности, риска и ликвидности

1. **Характеристика базовых структур управления.**

**Структура управления организацией** - это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых взаимоотношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

* + - 1. Линейная структура организации (по цепочке) - **Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель–начальник, сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Каждое звено и каждый подчиненный имеет одного руководителя - принцип единоначалия. Такая структура функционирует в небольших организациях на низшем уровне управления (секция, бригада и т.д.). Она является менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.**

Эта организационная структура имеет свои преимущества и недостатки. Линейная структура наряду с преимуществами имеет ряд серьезных недостатков (информация проходит слишком долгий путь), которые в определенной мере могут быть устранены функциональной структурой.

* + - 1. Функциональная структура управления **(**делегирование полномочий по функциям**) -**

осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления. Недостаток: функции не согласованы и между ними нет сообщений. Далее в зависимости от функций идет линейная структура. Штабы помогают разгрузить деятельность руководителя.

**Проектная –** Применяется , где идет создание проекта **,** новаций, может адаптироваться к ситуации. Когда проект закончен, группа расформировывается. Такая структура позволяет собрать специалистов в совместную группу. Недостаток : при расформировании проектной группы теряется психологический климат в коллективе.

**Матричная –** Применяется в мелких организациях. Со стороны люди не приглашаются только свои. Недостаток: двойное подчинение, нарушается психологический климат.

**Дивизионная – (формируется по продуктовому признаку, по региональному или по потребителю).** Используется в сложных структурных организациях. «Продукт1» и «Продукт2» не согласованы, идет дублирование деятельности, расход финансовых средств на одинаковую деятельность. (МГУТУ – это дивизионная, по региональному признаку)

**Смешанная или Тензорная** структура сочетает вышеперечисленные .

1. **Методы управления и их характеристика.**

***Метод*** – это способ приёма, воздействие.

***Методы управления*** – это системное воздействие субъекта управления на объект (руководитель на предприятие).

Методы управления:

1.***Экономические методы***: методы прямого расчета (направлены на развитие всей организации) и хозяйственный расчет (направлены на конкретные расчеты, но более мелкие, например з/п)

2.***Организационно-распорядительные*** ***методы***: распорядительный метод, организационно-стабилизирующий и дисциплинирующий. А они в свою очередь подразделяются на:

-Нормативы (времени, численности, величины, соотносительности)

-Регламентирующие методы (общеорганизационные, структурные, должностные, функциональные)

-Инструктирование (предостережение, разъяснение, ознакомление, совет)

3.***Социально-психологические методы***: законы поведения людей

***Законы поведения людей***:

-Человек всегда стремится достичь результатов с минимальными затратами для себя

-Каждый человек стремится действовать так, чтобы в результате ему лично последовало максимальное поощрение или минимальное наказание

-Каждый человек делает только то, что указывает ему инстанция, которая может реально поощрить или наказать его.

1. **Формы инвестиций.**

"***Инвестиция***" - это вложение капитала с целью последующего его увеличения. Это все виды имущественных и интеллектуальных ценностей, вкладываемые в объекты предпринимательской и других видов деятельности, в результате которой создается прибыль или социальный эффект (денежные средства, целевые банковские вклады, акции и другие ценные бумаги; движимое и недвижимое имущество (здание , сооружение, оборудование и другие материальные ценности, имущественные права, вытекающие из авторского права, опыт и другие интеллектуальные ценности; совокупность технических, технологических, коммерческих и других знаний, оформленных в виде технической документации, навыков и производственного опыта, необходимых для организации того или иного производства, но не запатентованных («Ноу-хау»).

1. **По объектам вложений** средств выделяют **реальные** (вложение средств в реальные активы - как материальные, так и нематериальные) и **финансовые** (вложение средств в различные финансовые инструменты (активы, ценные бумаги) инвестиции.

2. По характеру участия в инвестировании выделяют **прямые** (непосредственное участие в выборе объектов инвестирования) и **непрямые** инвестиции (другими лицами или посредниками)

3. По **периоду инвестирования** различают **краткосрочные** (до 1 года) и **долгосрочные** (свыше 1 года) инвестиции.

4. По **формам собственности инвесторов** выделяют инвестиции **частные, государственные, иностранные** и **совместные**.

5. По **региональному признаку** выделяют инвестиции внутри страны и за рубежом.

1. **Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений**

Организации являются сложными объектами, а они, в свою очередь, частями еще более сложной целостности. Управленческие решения принимаются людьми и влияют на них при принятии решений целый ряд разнообразных факторов:

***1. Личностные оценки руководителя*.** Личностные оценки содержат субъективное ранжирование важности качества или блага. В отношении принятия решений оценки выступают в качестве компаса, указывающего человеку желательное направление, когда приходится выбирать между альтернативами действий. Важно подчеркнуть, что все управленческие решения, а не только связанные с вопросами социальной ответственности и этики, построены на фундаменте чьей-то системы ценностей.

Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения.

Немаловажное значение имеют *культурные различия*, хотя, как можно ожидать, существует сходство ценностных ориентации управляющих из разных стран.

***2. Среда принятия решения.* П**ри определении оптимальных альтернатив является среда, в которой принимаются решения.

*При принятии управленческих решений всегда важно учитывать риск.* Понятие "риск" используется здесь не в смысле опасности. Рискскорее относится к уровню определенности, с которой можно прогнозировать результат. По сути дела, решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия определенности, риска или неопределенности.

*Определенность***.** Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора.

Сравнительно немногие организационные или персональные решения принимаются в условиях определенности. Однако они имеют место, и зачастую элементы более крупных решений можно рассматривать как определенные.

***3. Информационные ограничения.***

*Информация - это совокупность сведений, уменьшающих степень неопределенности***.** Поэтому информация, которую использует менеджер, должна отвечать следующим требованиям:

* достоверность;
* полнота;
* релевантность (существенность);
* полезность (эффект от использования информации должен превышать затраты на ее получение);
* понятность;
* своевременность;
* регулярность.
* таким требованиям должна отвечать любая информация, однако для принятия управленческого решения важность этих требований различна

***4. Поведенческие ограничения*.** Многие из факторов, затрудняющих межличностные и внутриорганизационные коммуникации, влияют на принятие решений.

Например, руководители часто по-разному воспринимают существование и серьезность проблемы. Они могут также по-разному воспринимать ограничения и альтернативы. Это ведет к несогласию и конфликтам в процессе принятия решения.

Установлено, что многочисленные психологические факторы и личностные особенности сказываются на процессе принятия решений. Принятие управленческих решений во многих отношениях является искусством нахождения эффективного компромисса. Выигрыш в одном почти всегда достигается в ущерб другому. Например, решение в пользу продукции более высокого качества влечет за собой рост издержек; некоторые потребители будут довольны, другие перейдут на менее дорогостоящий аналог.

***5. Взаимозависимость решений*.** В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Единичное важное решение почти наверняка м**ожет потребовать сотен решений менее значительных.**

**Если производственная фирма решает приобрести новое и более производительно оборудование для завода, она должна также найти способ увеличения сбыта продукции. Таким образом, закупка нового оборудования должна отразиться не только на производственном отделе, но также решающим образом на отделах сбыта и маркетинга.**

1. **Разработка стратегических направлений инвестиционной деятельности.**

Разработка стратегических направлений инвестиционной деятельности базируется на системе целей этой деятельности:

1.Определение соотношения различных ***форм инвестиро*вания** на отдельных этапах перспективного периода.

2.Определение ***отраслевой направленности*** инвестиционной деятельности.

3.Определение ***региональной направленности*** инвестиционной деятельности.

Определение отраслевой направленности инвестиционной деятельности требует поэтапного подхода к прогнозированию инвестиционной деятельности в увязке с общей стратегией экономического развития компании.

На первом этапе исследуется целесообразность отраслевой концентрации или диверсификации инвестиционной деятельности. Как правило, начальные этапы деятельности компании связаны с концентрацией её на одной отрасли, наиболее хорошо знакомой инвесторам, используя ***стратегию концентрации*** (то есть не выходя за рамки многоотраслевой деятельности: компьютерная техника, компьютерные программы). Но концентрация связана с высоким уровнем инвестиционных рисков.

Стратегия ***отраслевой концентрации*** - может быть использована лишь на первых трех стадиях жизненного цикла компании, так как при благоприятных обстоятельствах она может обеспечить наиболее высокие темпы производственного развития или увеличения капитала.

На последующих стадиях жизненного цикла компании по мере удовлетворения потребности в продукции (товарах, услугах) основного контингента потребителей ей на смену должна прийти ***стратегия отраслевой диверсификации*** инвестиционной деятельности.

На втором этапе исследуется целесообразность различных форм отраслевой диверсификации инвестиционной деятельности в рамках определенной группы отраслей.

На третьем этапе исследуется целесообразность различных форм диверсификации инвестиционной деятельности в разрезе различных не связанных между собой групп отраслей. Необходимость использования такой стратегии определяется тем„что для многих крупных и средних компаний, осуществляющих свою деятельность на протяжении длительного периода.

1. **Школа человеческих отношений, ее сущность и значение в становлении современного менеджмента.**

Авторы первых двух школ рассматривали влияние человеческого фактора только на уровне принципов справедливой оплаты, экономического стимулирования и установлением формальных функциональных отношений. По мере развития психологии в менеджменте стало осознаваться значение человеческого фактора. Поэтому в развитии менеджмента особое место занимает "школа человеческих отношений".

Несомненным является и вклад Э. Мэйо в теорию менеджмента. Он показал на практике, что взаимоотношения в группе работников могут превзойти многие усилия руководителей в деле повышения производительности труда без денежных вложений.

Школа человеческих отношений по существу являлась ***психологической школой,*** в рамках которой рекомендовалось использовать такие психологические средства, как **ответственность, общение, хороший психологический климат** в малых группах и т. п. Основной акцент, в проводимых Э. Мэйо и его сотрудниками работах, делался на особенностях социального **взаимодействия, мотивации, авторитета, власти, коммуникациях, лидерства** и др. явлениях.

Позднее исследования *А. Маслоу* и других психологов показали, что мотивами поступков людей являются в основном не только экономические силы, а различные потребности, которые лишь частично могут быть удовлетворены с помощью денег. Поэтому исследователи этой школы стали делать упор на систему налаживания межличностных отношений.

1. **Этап развития управления качеством – контроль качества.**

Направленность действий на обеспечение качества через контроль качества. Это самая ранняя система управления качеством. Она основывалась на общих принципах т.н. научной школы управления (школа Тейлора – начало XX века). Она устанавливала требования к качеству изделий (деталей) в виде полей допусков или определенных шаблонов, настроенных на верхнюю и нижнюю границы допусков — **проходные и непроходные калибры**.

Для обеспечения успешного функционирования системы Тейлора были введены первые профессионалы в области качества — ***инспекторы*** (в России — технические контролеры). Система мотивации предусматривала штрафы за дефекты и брак, а также увольнение.

Система обучения сводилась к профессиональному обучению и обучению работать с измерительным и контрольным оборудованием.

Взаимоотношения с поставщиками и потребителями строились на основе требований, установленных в технических условиях (ТУ), выполнение которых проверялось при приёмочном контроле (входном и выходном).

Все отмеченные выше особенности системы Тейлора делали ее системой управления качеством каждого отдельно взятого изделия.

Как видно, основным из всех функций управления в такой системе является ***контроль конечной продукции.***

1. **Разработка стратегии формирования инвестиционных ресурсов.**

Инвестиционные ресурсы представляют собой все виды денежных и иных активов, привлекаемых для осуществления вложений в объекты инвестирования.

Стратегия формирования инвестиционных ресурсов является важным составным элементом не только инвестиционной, но и финансовой стратегии компании. Разработка такой стратегии призвана обеспечить бесперебойную инвестиционную деятельность в предусмотренных объёмах; наиболее эффективное использование собственных финансовых средств, направленных на эти цели, а также финансовую устойчивость компании в долгосрочной перспективе.

**Прогнозирование потребности в общем объеме инвестиционных ресурсов** осуществляется в такой последовательности:

На первой стадии определяется необходимый объём финансовых средств для реального инвестирования. В этих целях в разрезе предусмотренных направлениями инвестиционной стратегии отраслей подбираются необходимые объекты-аналоги, по которым рассчитывается стоимость нового строительства или приобретения.

На второй стадии прогнозирования потребности определяется необходимый объем инвестиционных ресурсов для осуществления финансовых инвестиций. Расчет этой потребности основывается на установленных ранее соотношениях различных форм инвестирования в прогнозируемом периоде.

На третьей стадии прогнозирования потребности определяется общий объём необходимых инвестиционных ресурсов.

**Изучение возможностей формирования инвестиционных ресурсов за счет различных источников** является вторым этапом разработки стратегии.

Все источники формирования инвестиционных ресурсов подразделяются на три основные группы - 1)собственные (чистая прибыль), 2)заемные (долгосрочные кредиты банков), 3)привлеченные (привлечение акционерного капитала).

**Определение методов финансировании отдельных инвестиционных программ и проектов** позволяет рассчитать пропорции в структуре источников инвестиционных ресурсов. При разработке стратегии формирования инвестиционных ресурсов рассматриваются обычно пять основных методов финансирования отдельных инвестиционных программ и проектов.

1.***Полное самофинансирование*** (осуществление инвестирования исключительно за счет собственных (или внутренних источников).

2. ***Акционирование*** (используется обычно для реализации крупномасштабных реальных инвестиций).

3.***Кредитное финансирование*** (инвестировании в 6ыстрореализуемые реальные объекты с высокой нормой прибыльности инвестиций).

4***. Лизинг или селенг*** (используется при недостатке собственных финансовых средств для реального инвестирования

5.***Смешанное финансирование***

**Оптимизация структуры источников формирования инвестиционных ресурсов** является заключительным этапом разработки стратегии их формирования.

Необходимость такой оптимизации определяется тем, что рассчитанное соотношение внутренних и внешних источников формирования инвестиционных ресурсов может не соответствовать требованиям финансовой стратегии компании и существенно снижать уровень её финансовой устойчивости.

Главными критериями оптимизации соотношения внутренних и внешних источников финансирования инвестиционной деятельности являются:

1)Необходимость обеспечения высокой финансовой устойчивости компании;

2)Максимизация суммы прибыли от инвестиционной деятельности, остающаяся в распоряжении первоначальных учредителей компании, при различных соотношениях внутренних и внешних источников финансирования этой деятельности.

1. **Классификация управленческих решений.**

У.Р. – это наиболее предпочтительная альтернатива, выбранная из множества вариантов.

Для повышения качества решений рекомендуется осуществлять их анализ на основе **классификации по следующим признакам:**

1. стадия жизненного цикла товара (стратегический маркетинг, НИОКР, ОТПП и др.);
2. подсистема системы менеджмента (целевые, обеспечивающие реш. и т.д.);
3. сфера действия (технические, экономические и др. решения);
4. цель (коммерческие и некоммерческие решения);
5. ранг управления (верхний, средний, низший);
6. масштабность (комплексные и частные решения);
7. организация выработки (коллективные и личные решения);
8. продолжительность действия (стратегические, тактические, оперативные решения);
9. объект воздействия (внешние и внутренние);
10. методы формализации (текстовые, графические, математические);
11. формы отражения (план, программа, приказ, распоряжение, указание, просьба);
12. сложность (стандартные и нестандартные);
13. способ передачи (вербальные, письменные, электронные).

В принятии любого решения присутствуют в различной степени три момента:

1. Интуиция - это выбор, сделанный только на основе *ощущения* того, что он правилен.

2. Суждение - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

3. Рациональность – основана на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

В связи с рядом проблем принятия и реализации , решения сопряжены с риском.

**Риск** – это воздействие, направленное на удачу, в надежде на благоприятный исход. Это угроза полной или частичной потери материальных, финансовых, кадровых ресурсов, имиджа орг.

1. **Разработка бизнес-планов инвестиционных проектов.**

Среди объектов инвестирования главную роль в настоящее время играют реальные инвестиционные проекты.

Среди реальных инвестиционных проектов наибольшую долю занимают проекты, реализуемые путем различных форм капитальных вложений. К таким инвестиционным проектам относятся новое строительство, расширение, реконструкция, техническое перевооружение компаний и их структурных единиц.

При подготовке инвестиционных проектов для реализации необходимо предварительно разработать бизнес-план.

Бизнес-план - это стандартный для большинства стран с развитой рыночной экономикой документ, в котором детально обосновывается концепции предназначенного для реализации реального инвестиционного проекта и приводятся основные его характеристики.

Предприниматель для осуществления реального инвестирования в форме капитальных вложений должен иметь четкие представления о предполагаемом бизнесе, его масштабах и формах; важнейших показателей маркетинга, производственной и финансовой деятельности; сырьевом, техническом и кадровом обеспечении проекта; объеме необходимых инвестиций и сроках их возврата; рисках, связанных с реализацией проекта и других его характеристиках.

Вид бизнес-плана зависит от характера инвестиционного проекта. Для крупных инвестиционных проектов, требующих значительных капитальных затрат, а также для проектов, связанных с производством и внедрением на рынок новых, не имеющих аналогов видов продукции, товаров или услуг, разрабатывается полный вариант бизнес-плана, содержащий 40-50 страниц.

Необходимость такого подробного обоснования диктуется повышенным уровнем рисков для инвестора и привлечением к анализу бизнес-плана экспертов соответствующего профиля. Для небольших инвестиционных проектов можно разработать краткий вариант бизнес-плана объемом 10-15 страниц, который в дальнейшем по требованию инвестора или кредитора может быть уточнен и дополнен. Разработка и изложение бизнес-плана подчинены определенной логической структуре, которая носит унифицированный характер в большинстве стран с развитой рыночной экономикой:

1.Краткая характеристика инвестиционного проекта (резюме)

2.Характеристика отрасли, в которой реализуется инвестиционный проект

3. Характеристика продукта (услуг)

4. Размещение объекта

5. Анализ рынка

6. Планируемый объем и структура производства продукта (оказываемых услуг)

7. Обеспеченность выпуска продукта (услуг) основными факторами производства

8.Стратегия маркетинга

9.Управление реализацией инвестиционного проекта

10.Оценка рисков и формы их страхования

11.Финансовый план

12.Стратегия финансирования инвестиционного проекта

1. **Этапы развития управления качеством. Этап 3 – стоимость качества.**

После того, как повсеместно стали внедряться и использоваться технологические методы управления качеством, основанные, в первую очередь, на статистических методах управления процессами производства, производители стали всё большее внимание обращать на **экономическую сторону этого процесса**. Действительно, на рынке, при прочих равных условиях выше конкурентоспособность тех изделий, которые **при одинаковом уровне качества имеют более низкую цену.** А этого можно добиться только снижением издержек (затрат) на качество производимой продукции. Таким образом, предыдущие два этапа дополнились действиями, направленными на стоимость качества, где стало уделяться большое внимание структурной организации систем обеспечения качества, основным критерием которых стала оптимизация затрат на эти процессы. Можно сказать, что на этом этапе в действие вступает экономический аспект качества.

1. **Характеристика процессного подхода в менеджменте.**

В настоящее время не существует единой, целостной теории менеджмента. Поэтому нельзя предложить некую единую методику во всех практических ситуациях, с которыми сталкивается современный менеджмент. Из этого неотложно следует, что эффективность и качество управленческого решения определяются, прежде всего, обоснованностью методологии решения проблем, т.е. подходов, принципов, методов. Подходы тесно взаимосвязаны друг с другом и образуют единую практическую и теоретическую основу и в настоящее время на первый план выходят проблемы гибкости и адаптации к изменениям внешней среды.

Наиболее универсальными и часто применяемыми являются **процессный, системный и ситуационный подходы**.

* + 1. Процессный подход.

Процессный подход рассматривает управление как процесс выполнения управленческих функций для достижения поставленных целей.

*Процессный подход* был впервые предложен в школе административного управления, где с его помощью пытались описать функции менеджера. Однако в том случае эти функции рассматривались как независимые друг от друга. В настоящее время процессный подход рассматривает все функции управления:

1.Планирование – определение направления и способа деятельности для достижения необходимого результата в конкретной ситуации.

2.Организация и регулирование – создание конкретной структуры организации, обоснование параметров деятельности, определение совокупности прав, полномочий, ответственности.

3.Мотивация – побуждение сотрудников организации к работе для выполнения целей организации. мотивация рассматривает все методы – от принуждения до самодеятельности

4.Контроль – процесс сравнения реальной деятельности организации с планируемой. Включает анализ отклонений, выявленных в процессе контроля, принятие мер на их устранение.

1. **Статистическая сводка материалов наблюдения: понятие, виды, основные этапы.**

Качество - это всеобщность свойств и характеристик изделия или услуги, которые определяют их способность удовлетворять определённые или подразумеваемые потребности. ***Показатель качества продукции – количественная характеристика одного или нескольких свойств продукции, составляющих ее качество, рассматриваемая применительно к определенным условиям её создания, эксплуатации и потребления.*** При оценке качества определяются 4 вида показателей: *абсолютные*(характеризуют качество продукции в натуральном, условном, денежном выражении.). *относительные* (определяют соотношение сравниваемых величин и выражаются в коэффициентах, процентах, наименованных числах), *единичные*(харак-ют отдельные св-ва продукции), *комплексные*(хар-ют продукцию совокупно по нескольким св-вам). Они применяются для определения уровня качества продукции, динамики показателей качества, темпов роста качественных показателей продукции на определенный период времени, а также используются в системах.

**Показатели назначения (функциональные)** характеризуют свойства продукции, определяющие основные функции, для выполнения которых она предназначена, и обуславливают область ее применения, включают в себя: функциональной и технической эффективности, конструктивные, показатели состава и структуры. **Показатели надежности** характеризуют свойства безотказности, долговеч-ности, ремонтопригодности и сохраняемости включают в себя: Безотказность, Долговечность, Сохраняемость. **Эргономические показатели**, характеризующие систему «человек-изделие - среда использования» и учитывающие комплекс гигиенических, антропометрических, физиологических и психологических свойств человека. Делятся на следующие группы: гигиенические, антропометрические, физиологические, психологические.

**Показатели экономичности** определяют совершенство изделия но уровню материальных, топливо- энергетических и трудовых ресурсов на его производство и эксплуатацию.

**Эстетические показатели** характеризуют информационно-художественную выразительность, рациональность формы, целостность композиции.

**Показатели технологичности** имеют отношение к таким свойствам конструкции изделия, которые определяют его приспособленность к достижению оптимальных затрат при производстве, эксплуатации и восстановлении заданных значений показателей качества.

**Показатели стандартизации и унификации характеризуют насыщенность изделия стандартами, унифицированными и оригинальными составными частями, каковыми являются входящие в него детали, узлы, агрегаты, комплекты и комплексы. Экологические показатели определяют уровень вредных воздействий на окружающую среду в процессе эксплуатации или потребления изделия. Показатели безопасности характеризуют особенности продукции обусловливающие при ее использовании безопасность человека (обслуживающего персонала) и других объектов**

1. **Понятие и виды стратегических альянсов.**

**Стратегические альянсы** – это различные формы сотрудничества между двумя или несколькими организациями. Эти формы могут варьировать от достаточно формальных объединений, представляющих собой новые совместные акционерные компании, до неформальных объединений, которые создаются для какого-то краткосрочного проекта.

Виды стратегических альянсов: простые и сложные

***Простые альянсы*** - это объединения, которые фокусируются на сотрудничестве на одном или, возможно, двух этапах ценностной цепочки. Например, они покупают что-то вместе, в результате чего увеличивается их покупательная способность. Некоторые компании могут объединяться на стадии сбыта (распределения) продукции или при решении технологических проблем.

***Сложные альянсы*** - это такие, в которых сотрудничество осуществляется в нескольких областях в ценностной цепочке.

*Пример.* Сотрудничество компании Honda (Япония) и British Rover Group (Великобритания) с 1979 по 1994 г. является примером сложного альянса. Хотя обе компании юридически оставались самостоятельными, они сотрудничали во всех видах деятельности в ценностной цепочке, включая, например, разработку дизайна товара.

***Консорциумы* -** альянс, включающий более двух организаций. Консорциумы часто создаются для краткосрочных проектов, таких, как гражданское машиностроение или строительство.

*Пример.* Туннель между Англией и Францией был построен несколькими строительными компаниями, организованными в консорциум, который назывался Trans Manche Link (TML).

После завершения строительства TML прекратил свое существование. Причины создания стратегических альянсов:1. Необходимость конкурировать на международных рынках. При стремлении организации выйти на международный рынок ей как, правило, не хватает знаний обособленностей местных рынков, поэтому возникает необходимость создания альянса с иностранным партнером. Кроме того, во многих странах закон разрешает иностранным компаниям торговать только после создания совместного предприятия с участием местной компании. 2. Объединение капиталов. Некоторые проекты требуют высокой капиталообеспеченности (от первичных организационных расходов, текущих расходов до обеспечения рисков, связанных с нерегулярностью получения доходов), что является причиной создания альянсов. В некоторых случаях организации стремятся стать меньше. Уменьшения размеров организации достигается путем внутренних сокращений (снижение уровня производства в данном секторе); отделения (отторжения части компании в противоположность процессу поглощения) или путем разделения слившихся ранее компаний (противоположность процессу слияния). Причины разукрупнения:

-малая активность данного участка; -изменение стратегической цели организации, для решения которой это подразделение не нужно; -малая вероятность перспектив долгосрочного использования этой части организации; -данная часть организации является нежелательным придатком в процессе поглощения (например, в качестве дочерней компании поглощенной фирмы) или действует как самостоятельный субъект нежелательного поглощения;

-необходимость получить капитал при разукрупнении, чтобы реинвестировать  
его в ключевые участки или увеличить ликвидность продающей компании;

-уверенность в том, что отделяемая часть компании будет эффективнее, находясь вне структуры разукрупняющейся компании;

-разукрупнение является частью программы «размельчения» компании, т. е. процесса разделения компании на малые части и распродажи этих частей за большую сумму, нежели та, которую можно было бы получить за целую компанию.

1. **Характеристика ситуационного подхода в менеджменте.**

В настоящее время не существует единой, целостной теории менеджмента. Поэтому нельзя предложить некую единую методику во всех практических ситуациях, с которыми сталкивается современный менеджмент. Из этого неотложно следует, что эффективность и качество управленческого решения определяются, прежде всего, обоснованностью методологии решения проблем, т.е. подходов, принципов, методов. Подходы тесно взаимосвязаны друг с другом и образуют единую практическую и теоретическую основу и в настоящее время на первый план выходят проблемы гибкости и адаптации к изменениям внешней среды.

Наиболее универсальными и часто применяемыми являются **процессный, системный и ситуационный подходы**.

***Ситуационный подход.***

Системный подход позволяет выявить некие общие закономерности, рассмотреть общие проблемы организации. Однако, он не позволяет проводить углубленного, качественного анализа элементов организации, Для этого нужен ситуационный подход который позволяет, в частности, определять конкретные переменные и их влияние на эффективность организации.

Базируется на анализе ситуаций с применением различных моделей. Состав и содержание ситуационных переменных предопределяются системными чертами и свойствами, как самой организации, так и ее окружения. На эффективность применения подхода влияют число проанализированных ситуаций, правильность их интерпретации.

Практически методология ситуационного подхода рассматривается как **четырех шаговый процесс:**

1.Ознакомление с эффективными средствами профессионального управления (набором ситуаций).

2.Сопоставление и оценка имеющихся управленческих концепций и методик с имеющейся ситуацией, определение их сильных и слабых сторон в данном конкретном случае для предвидения вероятностных последствий их применения.

3.Интерпретация имеющейся ситуации, определение факторов, являющихся наиболее важными и вероятностного эффекта от изменения одной или нескольких переменных.

4.Увязывание конкретных приёмов с конкретной ситуацией для обеспечения целей организации самым эффективным в условиях существующей обстановки способом.

Успех ситуационного подхода в значительной мере зависит от третьего шага. Иначе невозможно полностью оценить сравнительные характеристики или приспособленность метода к ситуации. Менеджеры в состоянии рассмотреть только те факторы, которые наиболее значимы для организации, которые вскоре влияют на её успех.

*Кроме этих трех подходов существуют и другие. Они не такие универсальные, но для полноты картины их также необходимо рассмотреть.*

1. **Этапы и основные методы статистического исследования.**

Статистическое исследование – это целенаправленный сбор данных об изучаемых явлениях или процессах общественной жизни. Основной формой статистического исследования является статистическое наблюдение. Стат. наблюдение - это массовый, планомерный, научно-организованный и систематический сбор данных об изучаемых явлениях. Стат. исследования осуществляются с помощью следующих статистических методов, которые можно разделить на 3 основные группы: 1) Метод массовых наблюдений (применяется на этапе сбора первичных данных, а также включает определение объекта единицы и цели наблюдения). 2) Метод статистических сводок, группировок и таблиц (применяется на этапе обработки научных данных с целью выявления типовых черт и закономерностей, присущих изучаемому явлению. Включает в себя сводку данных группировок и представление результатов в виде таблиц или графиков.). 3) Методы анализа обобщающих показателей (дают характеристику изучаемому явлению при помощи стат. величин (абсолютных, относительных и средних) Эти методы соответствуют этапу формирования результатов, наблюдения и выводов по его совершенствованию.

1. **Интегральный показатель качества.**

*Интегральный показатель* качества характеризует отношение суммарного эффекта от потребления продукции к полным затратам на его создание. Иными словами *оптимальным значением показателя качества продукции*является такое, при котором достигается *наибольший полезный эффект*от эксплуатации (потребления) продукции. Расчет его производится по формуле (1)

, (1)

где ПЭt  – суммарный полезный эффект от эксплуатации технического устройства за расчетный период или полезный срок использования;

Зct – затраты на создание технического устройства в году t;

Зэt – затраты на эксплуатацию технического устройства в году t;

t – коэффициенты приведения (дисконтирования) разновременных затрат к одному году;

T – расчетный период (полезный или нормативный срок службы).

1. **Характеристика сфер, в которых организации устанавливают свои цели.**

**Цели** – это конкретные конечные состояния или желаемые результаты, которых хотят достичь члены организации, работая вместе.

На каждом уровне организации имеется своя иерархия целей. Высший уровень – цель всей организации, затем – цели подразделений и отдельных работников.

Цели должны быть: достижимыми, реальными, выполнимыми, направленные на перспективу, прибыльность, выживание.

Постановка целей в процессе управления очень важна.

Существуют ***4 сферы***, в которых организации устанавливают свои цели:

1. ***Доходы*** организации*:*

* Прибыльность
* Положение на рынке (доля рынка, объем продаж и др.)
* Производительность
* Финансовые ресурсы
* Мощности организации
* Разработка, производство продукта и обновление технологии

1. *Работа с* ***клиентами****:*

* Работа с покупателями

1. *Работа с* ***сотрудниками****:*

* Изменения в организации и управлении
* Человеческие ресурсы

1. *Социальная* ***ответственность****:*

* Оказание помощи обществу (благотворительные акции, например).

В любой организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Такая иерархия целей представляет собой *дерево целей*.

1. **Вариационные ряды распределения: сущность, виды, основные их элементы и правила построения.**

***Вариационным рядом называется ранжированный ряд вариантов с соответствующими частотами и оформляются таблицами. Вариационный ряд называется дискретным если значения вариантов отличается друг от друга не меньше чем на некоторую постоянную величину и интервальным если значения вариантов могут отличаться друг от друга сколь угодно малым. Для интервального ряда точное значение признака у членов данной совокупности остается неизвестным. Известны только границы в которых находится значения признака. Всякий вариационный ряд можно обратить в дискретный вариационный ряд взяв в качестве значения варианта - середины интервала. Дискретный вариационный ряд представлен в виде ломаной. Для интервальных рядов изображаем интервальный ряд гистограммой ступенчатой у которой длина основания этого прямоугольника равна длины интервала ni, а высота соответствующей частоте ni. Средняя арифметическая. Дисперсия вариационного ряда- средняя арифметическая квадратов отклонений вариантов от их средней арифметической.***

1. **Построение пирамиды Парето. Для каких целей она применяется?**

***Диаграмма Парето, названная так по имени ее автора, итальянского экономиста Парето (1845-1923), позволяет наглядно представить величину потерь в зависимости от различных дефектов. Благодаря этому можно сначала сосредоточить внимание на устранении дефектов, которые приводят к наибольшим потерям. Для выяснения причин этих дефектов целесообразно дополнительно использовать причинно-следственные диаграммы. Различаются эти диаграммы по результатам деятельности, предназначенные для выявления главной проблемы в негативных результатах деятельности (качество, себестоимость, безопасность, затраты, потери, сроки поставок).***

***После выяснения причин и устранения дефектов вновь строиться диаграмма Парето для проверки эффективности принятых мер. Для учета совокупного процента потерь от нескольких дефектов строится кумулятивная кривая (рис. 21).***

***Диаграмма Парето используется также и в противоположном случае, когда положительный опыт отдельных цехов или подразделений хотят внедрить на всем предприятии. С помощью диаграммы Парето выявляют основные причины успехов и широко пропагандируют эффективные методы работы. При использовании диаграммы Парето для контроля важнейших факторов наиболее распространенным методом анализа является так называемый АВС-анализ.***

1. **Оценка стратегического плана.**

Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. (как видим, этот пункт неразрывно связывает функцию планирования с другой функцией – контролем).

При оценке разработанного стратегического плана необходимо ответить на следующие вопросы:

* Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?
* Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?
* Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
* Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
* Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

1. **Форма и виды средних величин, способы их вычисления и примеры практического применения.**

***Средние величины отражают то общее, что присуще всем единицам совокупности. При этом может случиться, что величина средней не имеет точного равенства ни с одним из конкретных встречающихся в совокупности вариантов (значений единиц совокупности по признаку). Средняя показывает некоторое центральное значение, около которого группируются реально существующие варианты.Поэтому наравне со средними в качестве общих статистических характеристик изучаемого признака могут быть использованы величины конкретных вариантов, занимающих в ранжированном (построенном в прядке возрастания или убывания) ряду индивидуальных значений признака определенное положение.В статистических исследованиях в качестве вспомогательных описательных статистических характеристик распределения варьирующего признака широко применяются мода и медиана.Модой в статистике называется величины признака (варианта), которая чаще всего встречается в данной совокупности.Модальный интервал – интервал с наибольшей частотой. Для расчета определенного значения модальной величины признака, заключенного в этом интервале, применяют формулу.Смысл этой формулы заключается в следующем: величину той части модального интервала, которую нужно добавить к его минимальной границе, определяют в зависимости от величины частот предшествующего и последующего интервалов.Медианный интервал (содержащий частоту, который делит ряд пополам) определяется по накопленным частотам. Это будет интервал, накопленная частота которой равна или превышает половину суммы частот.Считается, что медиана по своему положению более определена, чем мода.Выше было сказано, что средняя, мода и медиана совместно используются при анализе ряда распределения по структуре (на симметрию). Если , то данный ряд симметричный. Если , то в ряду имеются группы с очень высокими частотами и если таких групп нет. Если совокупность неоднородна и т.д.Для характеристики структуры вариационного ряда кроме моды и медианы в статистике исчисляются и другие характеристики: квартили, децили, процентили.***

1. **Роль ресурсов в реализации стратегии.**

Систему управления предприятием можно рассматривать как систему управления ресурсами. Ресурсы:

-финансовые

-материальные

-трудовые

-информационные

**Производство** – Влияет на выбор стратегию (производство бывает единичное, малосерийное, массовое, серийное и непрерывное). Приблизительно 80% предприятий изучают соотношение между постоянными и переменными издержками и прибылью. Используют понятие точка безубыточности (доход от количества проданной продукции превышает общие издержки). Ручное производство имеет низкий уровень издержек , но затраты выше следовательно, нет сверхприбыли при больших объемах продаж. Здесь важно производственное планирование.

**Финансы** – В процессе фин.анализа изучается структура и динамика активов и пассивов предприятия, прибыли и убытков, анализ затрат предприятия, пройдена ли точка безубыточности

**Информационная система** – Цель: разработка и управление потоками информации - для увеличения производительности и совершенствования процесса принятия решений. Информация надо собирать, хранить, обрабатывать, чтобы она давала ответы на тактические и стратегические вопросы.

**Персонал** - Цель: обеспечение соответствия между работниками и выполняемыми ими операциями, что влияет на результаты работы, удовлетворенность работников своим трудом и текучесть кадров.

**Выбор той или иной стратегии зависит от конкретных целей.**

1. **Сущность и значения процесса делегирования полномочий.**

***Делегирование*** – это передача полномочий, права на использование ресурсов, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

***Ответственность*** - это обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их разрешение в установленные сроки.

***Полномочия*** – это распределение прав и обязанностей. Распределяется по каким-либо должностям. Полномочия представляют собой ограниченные права использовать ресурсы организации (трудовые, материальные и др.) для решения поставленных задач.

*Линейные полномочия – это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным*.

*Штабные полномочия – полномочия, данные аппарату управления, для решения стратегических задач.*

Полномочия всегда ограничены.

Полномочия передаются не индивидууму, а должности, которую тот занимает.

***Централизация*** – это власть в одних руках.

***Децентрализация*** – это распределение полномочий (но власть рассеивается). Поэтому руководители стремятся найти золотую середину. От централизации и децентрализации зависят: успех предприятия, количество решений, загрузка менеджмента, координация и социально-психологические эфф-ты.

1. **Индексный метод анализа динамики цен.**

***В экономических исследованиях часто приходится сопоставлять не только отдельные признаки, но и сложные явления, состоящие из разнородных элементов, кот. непосредственно суммировать нельзя. Изменения таких явлений в пространстве и во времени изучают с помощью индексов. Индекс – обобщающий показатель, кот. выражает соотношение величин какого-л. сложного явления в пространстве или во времени или дает сравнение фактических данных с любым эталоном. Виды индексов: 1. По содержанию изучаемых величин: а) индексы количественных показателей (явл. объемными т.к. характеризуют общий суммарный размер изучаемого явления, например, индекс издержек производства), б) индексы качественных показателей (характеризуют изменения явления в расчете на единицу, например, индекс цен, себестоимости). 2. По степени охвата изучаемых единиц: а) индивидуальный индекс (характеризует изменения каждого отдельного элемента сложного явления), б) сводный (общий) индекс (характеризует общее изменение всех элементов изучаемого явления), в) групповой или субиндекс (характеризует изменения части элементов сложного явления). Сводные (общие) индексы по методам расчета делятся на 2 группы: 1) агрегатные индексы – дробь, числитель и знаменатель которой определяется как сумма произведений двух величин, одна из кот. изменяется (индексируемая величина), а другая остается неизменной (вес индекса). Индекс цен например: , где p – индексируемая величина (цена), q- вес индекса (физический объем). 2) средние индексы – явл. производными из индивидуальных индексов. Они в свою очередь делятся на арифметические и гармонические. Сводные (общие) индексы подразделяются на несколько разновидностей: индекс цен, товарооборота, физического объема, себестоимости, затрат на производство, производительность труда, затрат времени на производство продукции ит.д. Любой индекс характеризует изменение сложного явления во времени или в пространстве в относительном выражении (в %). Для характеристики абсолютного изменения явления (т.е. в руб. например) из числителя надо вычесть знаменатель индекса.***

1. **Характеристика процессуальных теорий мотивации.**

***В процессуальных теориях во главу угла ставится анализ того, как человек распределяет усилия для достижения какой–то цели и выбирает в связи с этим конкретный вид поведения, то есть, рассматривается сам процесс работы (отсюда название “процессуальные”).***

***1.Теория ожидания (автор В. Врум)***

***-усилия работника и ожидаемые результаты;***

***-достигнутые результаты и ожидаемое вознаграждение;***

***-полученное вознаграждение и его ожидаемая ценность.***

***2.Теория справедливости Дж. Адамса***

***люди субъективно относятся к получаемому вознаграждению и все время соотносят его размер и характер с вознаграждением других работников. Если работник считает, что ему недоплачивают, по сравнению с другими, то интенсивность труда его падает, т.е. несправедливо!***

***3. Комплексная теория ожидания и теории справедливости Л. Портера и Э. Лоулера, устанавливается прямое соотношение между вознаграждением и результатами, (человек удовлетворяет свои потребности за счет вознаграждения за полученные результаты). Основной практический вывод теории: результативный труд ведет к удовлетворению. Эта теория внесла наибольший вклад в теорию мотивации.***

1. **Средние величины: понятие, формы и виды средних величин, возможности их практического применения в экономических исследованиях.**

***средних величин, возможности их практического применения в экономических исследованиях.***

***В статистике для отображения количественных закономерностей используют стат. показатели – колич. характеристики социально-экономических явлений и процессов, кот. непосредственно связаны с их внутренним содержанием. По форме выражения стат. пок-ли делятся на: абсолютные, относительные и средние величины. Средние величины, как правило, используются в тех случаях, когда возникает необходимость в обобщении. Это объясняется тем, что средняя величина отражает то общее, что присуще всем д. (элементам) исследуемой совокупности. А также в средней величине в силу закона больших чисел взаимопогашаются отклонения значений признака, обусловленные действием случайных факторов, и учитываются изменения, вызванные действиями основных факторов. Средняя величина – это обобщенная колич. характеристика признака в конкретных условиях места и времени. В статистике выделяют 2 класса средних величин: 1) Степенные средние – имеют в формуле расчета показатель степени и в зависимости от его значения делятся на: - арифметические, - гармонические, - геометрические, - квадратические, - кубические. Любая степенная средняя имеет 2 формы: а) простая форма (используется для не сгруппированных данных), б) взвешенная форма (используется для сгруппированных данных). Самым распространенным видом степенной средней явл. средняя арифметическая.***

***Простая: . Взвешенная: , где х – значение признака, n- кол-во изучаемых единиц, f- вес или частота, кот. показывает сколько раз значение признака х встречается в изучаемой совокупности. Остальные средние имеют более ограниченную сферу применения, например: ср. геометрическая (применяется для вычисления средних значений в рядах динамики), ср. квадратическая (используется для вычисления ср. значения показателей, измеряемых в квадратных единицах, например ср. площадь). 2) Структурные средние – отображают структуру изучаемой совокупности и делятся на моду, медиану, квартили, квинтили, децили и перцентили. Наиболее часто для отображения структуры совокупности используют моду и медиану. Мода – значение признака, которое чаще всего встречается в изучаемой совокупности. Медиана – значение признака кот. делит упорядоченную последовательность его значений на 2 равные по численности части. Мода и медиана являются дополнительными характеристиками к средней величине и используются для анализа формы распределения данных. Если значение моды и медианы совпадает со средним значением, то распределение явл. симметричным или нормальным. На практике строго симметричные ряды встречаются редко, чаще не симметричные или асимметричные. Если разность между средним значением и модой меньше нуля, то имеет место правосторонняя асимметрия, если больше нуля, то левосторонняя. Аs=(-Mo)<0, Аs=(-Mo)>0 .***

1. **Критерии целесообразности диверсификации.**

***Чтобы определить, действительно ли диверсификация назрела и оправдана, необходимо оценить эффективность подразделений компании как самостоятельных предприятий. Сравнение фактической и предполагаемой эффективности не дает точного результата. Решение о диверсификации вынужденно принимается на основе ожиданий, или прогнозов. Однако не стоит отказываться от попыток определить влияние диверсификации на положение акционеров. При разработке стратегии диверсификации целесообразно пользоваться тремя критериями.***

***1. Критерий привлекательности отрасли. Отрасль, избранная для диверсификации, должна быть достаточно привлекательной, т.е. обеспечивать приемлемую прибыль на вложенный капитал. Привлекательность отрасли определяется наличием в ней благоприятных конкурентной и рыночной среды, создающих основу долгосрочной прибыльности. Привлекательность отрасли не оценивают по таким изменчивым показателям, как быстрые темпы роста или наличие пользующихся повышенным спросом товаров.***

***2. Критерий затрат на вхождение в отрасль. Затраты на вхождение в новую отрасль не должны превышать потенциальной прибыли от работы в ней. Чем привлекательнее отрасль, тем выше входные барьеры. Для компаний-новичков входные барьеры практически всегда высоки; низкие барьеры стимулируют большой приток новых компаний, что ведет к снижению потенциальной прибыльности. Приобретение ведущей компании в отрасли всегда сопряжено с большими затратами. Слишком высокие выходные издержки автоматически снижают будущую прибыль и предполагаемую стоимость акций компании.***

***3. Критерий дополнительных преимуществ. Диверсификация в новые направления должна повышать эффективность существующих и новых подразделений компании. Вероятность получения результата 1+1=3 возрастает, если диверсификация происходит в отрасли с конкурентно значимым совпадением цепочек ценности; это позволяет снизить издержки, обмениваться технологиями и опытом, создавать ценные компетенции и возможности и эффективно использовать имеющиеся ресурсы (например, репутацию брэнда). Если дополнительных преимуществ не образуется, диверсификация вряд ли обеспечит желаемый результат.***

1. **Ресурсы организации и их характеристика.**

***Систему управления предприятием можно рассматривать как систему управления ресурсами. Ресурсы:***

***-финансовые***

***-материальные***

***-трудовые***

***-информационные***

***Производство – Влияет на выбор стратегию (производство бывает единичное, малосерийное, массовое, серийное и непрерывное). Приблизительно 80% предприятий изучают соотношение между постоянными и переменными издержками и прибылью. Используют понятие точка безубыточности (доход от количества проданной продукции превышает общие издержки). Ручное производство имеет низкий уровень издержек , но затраты выше следовательно, нет сверхприбыли при больших объемах продаж. Здесь важно производственное планирование.***

***Финансы – В процессе фин.анализа изучается структура и динамика активов и пассивов предприятия, прибыли и убытков, анализ затрат предприятия, пройдена ли точка безубыточности***

***Информационная система – Цель: разработка и управление потоками информации - для увеличения производительности и совершенствования процесса принятия решений. Информация надо собирать, хранить, обрабатывать, чтобы она давала ответы на тактические и стратегические вопросы.***

***Персонал - Цель: обеспечение соответствия между работниками и выполняемыми ими операциями, что влияет на результаты работы, удовлетворенность работников своим трудом и текучесть кадров.***

***Выбор той или иной стратегии зависит от конкретных целей.***

1. **Понятие и источники статистической информации: основные формы и виды статистических наблюдений.**

***Основная задача статистики состоит в том, чтобы преобразовать данные в информацию. Данные – это значения, присвоенные наблюдению, кот. представляют собой основные элементы стат. анализа. Информация – это данные преобразованные в полезные факторы, кот. можно использовать с определенной целью. Данные из различных источников можно разделить на 2 категории: 1) Первичные и 2) Вторичные. Наиболее дешевыми явл. вторичные данные, собранные ранее для других целей, но они могут быть не достоверными. Первичные данные собираются для соответствующего использования и являются более достоверными. Их сбор требует больше времени и больше финансовых затрат. Основным видом первичных данных являются данные статистических наблюдений. При проведении наблюдения необходимо определить его цель, объект (некоторую стат. совокупность, единицы которой подвергаются исследованию). Первичные элемент объекта называется единица наблюдения. Единицу наблюдения следует отличать от отчетной единицы, т.е. субъекта от которого поступают данные. Но в некоторых случаях они могут совпадать.Исходя из цели наблюдения, разрабатывается его программа, т.е. перечень признаков (вопросов), подлежащих регистрации. Как правило, она формируется в виде документа единого образца, кот. оказывают статистическим формуляром. Кроме формуляров разрабатывается инструкция по его заполнению. Формуляр и инструкция составляют инструментарий статистического наблюдения. При организации наблюдения так же составляют его организационный план, который включает: 1. Определение объекта наблюдения (кот. будет осуществлять наблюдение), 2. Выбор места проведения наблюдения, 3. Выбор времени проведения наблюдения: а) установление критического момента времени (завершение наблюдения), б) определение срока периода наблюдения. Формы наблюдения: 1) отчетность, 2) специально организованное наблюдение, 3) регистровые наблюдения. Виды наблюдения: 1.По степени охвата (2 случая): а) Сплошные и б) Не сплошные: выборочное, монографическое и осн. массива. 2. По времени проведения (3 случая): а) Единовременное, б) Периодическое и в) Текущее (непрерывное). Способы наблюдения: 1. Непосредственное наблюдение, 2. Документальная запись, 3. Опрос.***

1. **Состав стандартов ISO 9000.**

***Создание комплексной системы управления качеством (КСУК) основывается на программно-целевом подходе, который позволяет на единой методической основе выбирать пути повышения качества и разрабатывать программы по их выполнению. На основе этого подхода разрабатывается комплексный план по повышению качества, который является частью общей стратегии организации. Этот план должен включать комплекс организационных действий по следующим направлениям:***

* ***совершенствование продукции (согласование с инновационной стратегией организации);***
* ***улучшение использования материальных ресурсов (сырье, материалы, комплектующие);***
* ***повышение качества труда и использования трудовых ресурсов;***
* ***улучшение организации и управления производством;***
* ***улучшение финансово-экономической деятельности (совершенствование методов учета затрат, норм и нормативов затрат, стимулирование за качество и пр.).***

***Основой для построения таких систем является система международных стандартов. Международные стандарты ИСО 9000 по системам качества включают пять наименований:***

***1. ИСО 9000 "Общее руководство качеством и стандарты по обеспечению качества. Руководящие указания по выбору и применению".***

***2. ИСО 9001 "Система качества. Модель для обеспечения качества при проектировании и (или) разработке, производстве, монтаже и обслуживании".***

***3. ИСО 9002 "Система качества. Модель для обеспечения качества при производстве и монтаже".***

***4. ИСО 9003 "Система качества. Модель для обеспечения качества при окончательном контроле и испытаниях".***

***5. ИСО 9004 "Общее руководство качеством и элементы системы качества. Руководящие указания".***

***На взаимоотношения поставщиков и потребителей оказывает сильное влияние сертификация систем качества на соответствие стандартам ИСО 9000.***

***Главная целевая установка систем качества, построенных на основе стандартов ИСО серии 9000, - обеспечение качества продукции, требуемого заказчиком, и предоставление ему доказательств в способности предприятия сделать это. Соответственно механизм системы, применяемые методы и средства ориентированы на эту цель***

***. Внешним же признаком того, имеется ли на предприятии система качества в соответствии со стандартам ИСО серии 9000, является сертификат на систему.***

***В результате во многих случаях наличие у предприятия сертификата на систему качества стало одним из основных условий его допуска к тендерам по участию в различных проектах.***

***О популярности стандартов ИСО серии 9000 свидетельствует общая динамика сертификации***

***Система управления качеством продукции должна удовлетворять требованиям к:***

***• системе контроля и испытаний продукции, сертификации надежности;***

***• системе организации производства;***

***• системе управления качеством от проектирования до эксплуатации.***

***Контролируемые показатели качества устанавливаются в зависимости от специфики продукции.***

***Показатели качества регламентируются большим количеством нормативно-правовой документации.***

***Основное право производителя – быть собственником своей продукции (со своей полнотой ответственности за ее качество), а основное право потребителя – получение полной и достоверной информации о качестве продукции до приобретения ее в собственность, в том числе, и особенно, информации о безопасности для жизни и здоровья, экологической чистоте продукции.***

***Первое право реализуется в механизмах гарантий, даваемых производителем потребителю, а второе – в механизмах обязательного подтверждения качества, сертификации продукции, в том числе на безопасность и экологическую чистоту.***

***Именно на выполнение этих подходов по отношению к качеству направлены такие области деятельности, как стандартизация и сертификация.***

1. **Характеристика современных подходов в менеджменте.**

***В настоящее время не существует единой, целостной теории менеджмента. Поэтому нельзя предложить некую единую методику во всех практических ситуациях, с которыми сталкивается современный менеджмент. Из этого неотложно следует, что эффективность и качество управленческого решения определяются, прежде всего, обоснованностью методологии решения проблем, т.е. подходов, принципов, методов. Подходы тесно взаимосвязаны друг с другом и образуют единую практическую и теоретическую основу и в настоящее время на первый план выходят проблемы гибкости и адаптации к изменениям внешней среды.***

***Наиболее универсальными и часто применяемыми являются процессный, системный и ситуационный подходы.***

* + 1. ***Процессный подход.***

***Процессный подход рассматривает управление как процесс выполнения управленческих функций для достижения поставленных целей.***

***Процессный подход был впервые предложен в школе административного управления, где с его помощью пытались описать функции менеджера. Однако в том случае эти функции рассматривались как независимые друг от друга. В настоящее время процессный подход рассматривает все функции управления:***

***1.Планирование – определение направления и способа деятельности для достижения необходимого результата в конкретной ситуации.***

***2.Организация и регулирование – создание конкретной структуры организации, обоснование параметров деятельности, определение совокупности прав, полномочий, ответственности.***

***3.Мотивация – побуждение сотрудников организации к работе для выполнения целей организации. мотивация рассматривает все методы – от принуждения до самодеятельности***

***4.Контроль – процесс сравнения реальной деятельности организации с планируемой. Включает анализ отклонений, выявленных в процессе контроля, принятие мер на их устранение.***

***Системный подход.***

***Позволяет решать задачи управления в единстве всех составных частей, которые неразрывно связаны с внешним миром. Системный подход – это не набор методик и руководств к действию, а способ мышления по отношению к организации и управлению.***

***Ранее было убеждение что эфф-ть управления зависит от силы воздействия на внутренние факторы организации, а теперь - на первое место выдвигается задача приспосабливаемости (адаптивности) организации к внешней среде.***

***Поэтому, таким важным стало осознание организации как открытой (т.е. взаимодействующей с внешней средой), социотехнической системы.***

***Важнейшие принципы системного подхода:***

* ***Процесс принятия решений должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей, которые вытекают из анализа внешней среды;***
* ***Необходимо рассматривать всю проблему как целое, как единую систему и выявлять все последствия и взаимосвязи каждого частного решения;***
* ***Необходимы выявления и анализ возможных альтернативных путей достижения цели;***
* ***Цели отдельных подсистем не должны вступать в конфликт в целями всей системы и пр.***
  + 1. ***Ситуационный подход.***

***Системный подход позволяет выявить некие общие закономерности, рассмотреть общие проблемы организации. Однако, он не позволяет проводить углубленного, качественного анализа элементов организации, Для этого нужен ситуационный подход который позволяет, в частности, определять конкретные переменные и их влияние на эффективность организации.***

***Базируется на анализе ситуаций с применением различных моделей. Состав и содержание ситуационных переменных предопределяются системными чертами и свойствами, как самой организации, так и ее окружения. На эффективность применения подхода влияют число проанализированных ситуаций, правильность их интерпретации.***

***Практически методология ситуационного подхода рассматривается как четырех шаговый процесс:***

***1.Ознакомление с эффективными средствами профессионального управления (набором ситуаций).***

***2.Сопоставление и оценка имеющихся управленческих концепций и методик с имеющейся ситуацией, определение их сильных и слабых сторон в данном конкретном случае для предвидения вероятностных последствий их применения.***

***3.Интерпретация имеющейся ситуации, определение факторов, являющихся наиболее важными и вероятностного эффекта от изменения одной или нескольких переменных.***

***4.Увязывание конкретных приёмов с конкретной ситуацией для обеспечения целей организации самым эффективным в условиях существующей обстановки способом.***

***Успех ситуационного подхода в значительной мере зависит от третьего шага. Иначе невозможно полностью оценить сравнительные характеристики или приспособленность метода к ситуации. Менеджеры в состоянии рассмотреть только те факторы, которые наиболее значимы для организации, которые вскоре влияют на её успех.***

***Кроме этих трех подходов существуют и другие. Они не такие универсальные, но для полноты картины их также необходимо рассмотреть.***

* + 1. ***Комплексный подход.***

***При применении этого подхода учитываются конкретные технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические и другие (политические, демографические) аспекты менеджмента и их взаимосвязи.***

* + 1. ***Интеграционный подход***

***Этот подход дает возможность углублять сотрудничество субъектов управления, усилить взаимозависимость отдельных компонентов системы управления.***

* + 1. ***Маркетинговый подход***

***Конкретная практическая реализация маркетингового подхода состоит в проведении подробных рыночных исследований, выборе на их основе целевых рынков и обеспечении на этих рынках сбыта продукции или услуг более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов способами.***

1. **Понятие эмпирического коэффициента детерминации, его экономический смысл и возможности практического применения.**

В статистике изучают не только динамику явлений, но и взаимосвязь между ними. Для изучения взаимосвязи между явлениями применяют различные методы. (параметрические и не параметрические, методы корреляционно-регрессионного анализа и др.). Но самым простым способом выявления взаимосвязи между изучаемыми признаками является расчёт эмпирического коэффициента детерминации . Он представляет собой долю межгрупповой дисперсии в общем. η2 = δ2 / G2

Этот коэффициент принимает значения от 0 до 1 и показывает долю вариации значений результативного (зависимого признака) под влиянием факторного признака.

**Н.Р.: Пусть изучается 2 признака : разряд рабочих и их производительность труда, тогда результативным признаком (y) будет производительность труда, а разряд рабочих будет факторным признаком (х). Предположим, что в ходе расчётов эмпирический коэффициент детерминации составляет η2 = 0,66 это значит, что на 66% вариация производительности труда рабочих зависит от их разряда и на 34% от других факторов. На основе коэффициента детерминации расчёт эмпирическое корреляционное отношение η = √ δ2 / G2 Оно принимает значение от 0 до 1 и показывает на сколько тесно связанны между собой признаки, чем ближе его знак к 1 тем теснее связь.**

1. **Абсолютные, относительные, единичные и комплексные показатели качества.**

При оценке качества выделяются два вида показателей: *абсолютные и относительные*.

*Абсолютные показатели* характеризуют качество продукции в натуральном, условном, денежном выражении. Эти показатели составляют базу для расчета относительного уровня качества, который определяется путем сравнения совокупности технико-экономических параметров продукции с такими же параметрами базового, эталонного или конкурирующего образца.

*Относительные показатели* определяют соотношение сравниваемых величин и выражаются в коэффициентах, процентах, наименованных числах и пр. Они применяются для определения уровня качества продукции, динамики показателей качества, темпов роста качественных показателей продукции за определенный период времени, а также используются в системах аттестации бизнес-процессов и сертификации продукции.

По степени охвата характеризующих свойств показатели качества подразделяются на *единичные* и *комплексные*.

*Единичные показатели* характеризуют отдельные свойства продукции, комплексные — совокупно по нескольким свойствам.

*Комплексные показатели*, в свою очередь, подразделяются на *обобщенные, групповые, индексные, интегральные*.

*Обобщающие показатели*являются средней величиной, учитывающей количественные оценки основных свойств продукции и их коэффициентов весомости.

*Интегральный показатель* качества характеризует отношение суммарного эффекта от потребления продукции к полным затратам на его создание. Иными словами *оптимальным значением показателя качества продукции*является такое, при котором достигается *наибольший полезный эффект*от эксплуатации (потребления) продукции.

*Индексные показатели* используются для определения качества разнородной продукции

Индексная оценка качества как метод получила наибольшее распространение для расчета коэффициентов и индексов дефектности, при помощи которых определяют качество продукции на этапе производства, т.е. там, где качество продукции зависит от качества разработки, технологии, организации, управления и пр.

1. **Преимущества и недостатки стратегии диверсификации.**

***Преимущества:***может быть хорошим маршрутом выхода из отрасли, находящейся на спаде; ориентирована на прибыль; помогает снижать зависимость от одного продукта или рынка; при ее использовании возможно возникновение эффекта масштаба и синергии; может значительно усилить рыночную власть компании в отношении покупателей; помогает повысить кредитоспособность компании; уменьшает и распределяет риск.

***Недостатки:* новая деятельность может потребовать совсем других навыков, которых может не быть в существующей компании (например, технологических навыков); подходит, главным образом, для больших компаний, которые менее чувствительны к перепадам цен; недостаточно внимания уделяется поведенческим аспектам диверсификации (например, каким образом две команды управляющих будут сотрудничать друг с другом); это стратегия высокого риска, обеспечивающая отдачу лишь в долгосрочном плане; требует значительных резервов денежных средств; при ее реализации может возникнуть тенденция переноса усилий с имеющегося предприятия на новые; сложности в нахождении подходящего предприятия для приобретения.**

1. **Основные характеристики неформальных групп.**

При создании организации, а он начинается с момента формальной регистрации, формируются различные группы людей, ее составляющих.

**Группа** – это две и более взаимодействующие и взаимосвязанные личности.

Различают группы формальные и неформальные.

**Формальная группа** – специально сформированная руководством группа людей (то есть в результате организационного процесса).

Основные типы формальных групп:

* **Группа руководителя** – руководитель и его подчиненные.
* **Рабочая или целевая группа**. Такая группа также имеет руководителя, но ее члены имеют более широкое полномочия для решения поставленной задачи.
* **Комитеты.** Это группы, которым делегированы полномочия для решения конкретной задачи. Члены такой группы принимают решения коллективно.

**Неформальные группы** – спонтанно возникающие в процессе функционирования группы людей, регулярно взаимодействующие между собой.

Впервые экспериментировать с неформальными группами стал Э.Мэйо.

Основные характеристики неформальной группы:

* осуществление неформального контроля через нормы общения, поведения, использование мер, санкций.
* Отношение к переменам (сопротивление им, неадекватная оценка последствий, завышенная оценка требований).
* Наличие неформальных лидеров.

Неформальная структура организации возникает и развивается спонтанно. Укрепление её возрастает по мере того, как работники общаются друг с другом. Взаимоотношения нередко достигают такого уровня, что они становятся для людей куда более значимыми, нежели взаимоотношения, основанные на базе официальных предписаний.

В трудовых коллективах складываются самые разнообразные неформальные структуры. Наиболее часты случаи формирования неформальных групп из двух, трех и четырех человек. Значительно реже встречаются устойчивые структуры более крупных размеров.

Самой распространенной неформальной структурой является

* ***диада***, представляющая собой систему, объединяющую на основе конъюнктивных связей 2-3 лиц: друзей, партнеров, коллег, а также лиц, где один играет роль лидера, а другой – ведомого. Неформальная структура характеризуется наличием в каждой образовавшейся группе своего лидера. (в чем-то он превосходит остальных членов группы).

Как действовать лидеру неформальных групп:

* дать объективную оценку деятельности неформальной группы;
* учесть ее предложения;
* принимать решения с учетом воздействия на членов неформальной группы и влияния этой группы на цели и функции организации;
* привлечь лидеров неформальной группы к принятию решений;

оперативно распространять точную информацию.

1. **Этапы и основные методы статистического исследования.**

**Статистическое исследование – это целенаправленный сбор данных об изучаемых явлениях или процессах общественной жизни. Основной формой статистического исследования является статистическое наблюдение. Стат. наблюдение - это массовый, планомерный, научно-организованный и систематический сбор данных об изучаемых явлениях. Стат. исследования осуществляются с помощью следующих статистических методов, которые можно разделить на 3 основные группы: 1) Метод массовых наблюдений (применяется на этапе сбора первичных данных, а также включает определение объекта единицы и цели наблюдения). 2) Метод статистических сводок, группировок и таблиц (применяется на этапе обработки научных данных с целью выявления типовых черт и закономерностей, присущих изучаемому явлению. Включает в себя сводку данных группировок и представление результатов в виде таблиц или графиков.). 3) Методы анализа обобщающих показателей (дают характеристику изучаемому явлению при помощи стат. величин (абсолютных, относительных и средних) Эти методы соответствуют этапу формирования результатов, наблюдения и выводов по его совершенствованию.**

1. **Методы стратегического анализа.**

Анализ разрыва - простой, но эффективный метод стратегического анализа. Его цель - определить, существует ли разрыв между целями фирмы и ее возможностями и, если да, установить, как "заполнить" его.   
Конкретное применение анализа разрыва означает следующее: определение основного интереса фирмы, выраженного в терминах стратегического планирования (например, в увеличении числа продаж); выяснение реальных возможностей фирмы с точки зрения текущего состояния среды и предполагаемого будущего состояния; определение конкретных показателей стратегического плана, соответствующих основному интересу фирмы; установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями, диктуемыми реальным положением фирмы; разработка специальных программ и способов действий, необходимых для заполнения разрыва. *Другой способ* применения анализа разрыва - это определение разницы между наиболее высокими ожиданиями и самыми скромными прогнозами.   
  
Кривая опыта связывает определение стратегии с достижением преимущества в издержках. Предполагает, что каждый раз, когда объем производства удваивается, затраты на создание единицы продукции уменьшаются на 20%.   
  
Снижение затрат при увеличении объема производства обусловлено комбинацией следующих факторов: преимущества в технологии, возникающие с расширением производства; обучение на опыте наиболее эффективным способам организации производства; эффект экономии на масштабе.

В соответствии с кривой опыта основным направлением стратегии фирмы должно стать завоевание наибольшей доли рынка. Применение кривой опыта возможно, в основном, в отраслях материального производства.   
  
Главным недостатком модели является учет только одной из внутренних проблем организации и невнимание ко внешней среде (в первую очередь к потребностям покупателей).   
Модель представляет собой матрицу, включающую классификацию рынков и классификацию продуктов на существующие, новые, но связанные с существующими, и совершенно новые.   
Матрица показывает уровни риска и соответственно степень вероятности успеха при различных сочетаниях "рынок - продукт". Модель используется для: определения вероятности успешной деятельности при выборе того или иного вида бизнеса; выбора между различными видами бизнеса, в том числе при определении соотношений для разных деловых единиц, то есть при формировании портфеля ценных бумаг фирмы.

**В основе динамики рынка данного продукта лежит известная модель жизненного цикла товара, которая является аналогией жизненного цикла биологического существа.   
  
Жизнь товара на рынке разделяется на несколько основных этапов, каждому из которых соответствует свой уровень**

1. **Требования, предъявляемые к менеджеру в условиях рыночной экономики.**

В рыночной экономике управление организациями получило название *менеджмента*.

***Менеджмент*** *– это управление организациями, людьми в организации в открытой, рыночной экономике*.

***Характерной чертой*** любой групповой деятельности (в отличие от индивидуальной) является необходимость ее координации для того, чтобы групповые цели были достигнуты наиболее эффективно и с наименьшими затратами имеющихся групповых ресурсов. Для этого в любой организованной группе выделяются специальные работники – управляющие *(менеджеры*).

***Менеджеры*** – это определенная категория людей, которая осуществляет работу по управлению

***Культура*** *– выработанные и признаваемые обществом в целом и любыми составными его частями (организациями, группами и т.п.) ценностями, социальными нормами, шаблонами поведения, ритуалами, которые диктуют любому члену общества определенные правила поведения.* Ни один из указанных механизмов не существуют автономно. Все они переплетаются между собой. На механизмы управления накладывается определенный стиль поведения общества.

Требования, предъявляемые к менеджеру: это сочетание внешнего вида (опрятность, аккуратность, респектабельность), профессионализма (знаний, умений и навыков; виртуозность управления ресурсами, постоянное самообразование) и культурных личностных ценностей (этика, эстетика, психологические личностные качества).

1. **Вариационные ряды распределения: сущность, виды, основные их элементы и правила построения.**

***Вариационным рядом называется ранжированный ряд вариантов с соответствующими частотами и оформляются таблицами. Вариационный ряд называется дискретным если значения вариантов отличается друг от друга не меньше чем на некоторую постоянную величину и интервальным если значения вариантов могут отличаться друг от друга сколь угодно малым. Для интервального ряда точное значение признака у членов данной совокупности остается неизвестным. Известны только границы в которых находится значения признака. Всякий вариационный ряд можно обратить в дискретный вариационный ряд взяв в качестве значения варианта - середины интервала. Дискретный вариационный ряд представлен в виде ломаной. Для интервальных рядов изображаем интервальный ряд гистограммой ступенчатой у которой длина основания этого прямоугольника равна длины интервала ni, а высота соответствующей частоте ni. Средняя арифметическая. Дисперсия вариационного ряда- средняя арифметическая квадратов отклонений вариантов от их средней арифметической.***

1. **Сравнительные характеристики стратегического и оперативного контроля.**

**Характеристика оперативного и стратегического контроллинга**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Признаки | Стратегический | Оперативный |
| Ориентация | внутренняя и внешняя среда предприятия | экономическая эффективность и рентабельность деятельности предприятия |
| Уровень управления | стратегический | тактический и оперативный |
| Цели | Обеспечение выживаемости. Проведение антикризисной политики. Поддержание потенциала успеха. | обеспечение прибыльности и ликвидности предприятия |
| Главные задачи | - участие в установдении количественных и качественных целей предприятия; | - руководство при планировании и разработке бюджета (текущее и оперативное планирование); |
|  | - ответственность за стратегическое планирование; | - определение узких и поиск слабых мест для тактического управления; |
|  | - разработка альтернативных стратегий;  - определение критических внешних и внутренних условий, лежащих в основе стратегических планов; | - определение всей совокупности подконтрольных показателей в соответствии с установленными текущими целями; |
|  | - определение узких и поиск слабых мест;  - определение основных подконтрольных показателей в соответствии с установленными стратегическими целями; | - сравнение плановых (нормативных) и фактических показателей подконтрольных результатов и затрат с целью выявления причин, виновников и последствий отклонений; |
|  | - сравнение плановых (нормативных) и фактических значений подконтрольных показателей с целью выявления причин, виновников и последствий данных отклонений; | - анализ влияния отклонений на выполнение текущих планов;  - мотивация и создание систем информации для принятия текущих управленческих решений. |
|  | - анализ экономической эффективности (особенно инноваций и инвестиций). |  |

1. **Зависимость организации от внешней среды.**

***Внешняя среда*** *– элементы хозяйственной системы, которые влияют на организацию, но не относятся к ее внутренним переменным.*

Т.е. сами составляющие внешней среды к внутренним переменным не относятся, но изменения внутри организации , вызванные ими, могут рассматриваться как внутренние переменные.

Характеристики внешней среды.

***Сложность*** внешней среды :

1. В большом количестве факторов влияния:
2. В характере воздействия. По этому критерию внешняя среда подразделяется на с*реду прямого воздействия и среду косвенного воздействия*. *Среда прямого воздействия – поставщики, потребители и конкуренты, а также организации, прямо влияющие на деятельность организации*. *К среде косвенного воздействия относятся факторы внешней среды, которые влияют на нее опосредственно и которые учитываются при разработке стратегии организации*. Это общеэкономическая ситуация, уровень безработицы, уровень инфляции
3. Во взаимодействии элементов внешней среды между собой (как между элементами одного фактора, так и между различными факторами).

***Динамизм*** внешней среды заключается в постоянном изменении внешней среды, неравномерности этих изменений.

***Неопределенность*** внешней среды – в ограниченности информации о ней, низкой степени достоверности этой информации.

1. **Статистическая сущность индексов, их классификация, правила построения и формулы расчета основных экономических индексов.**

**В экономических исследованиях часто приходится сопоставлять не только отдельные признаки, но и сложные явления, состоящие из разнородных элементов, кот. непосредственно суммировать нельзя. Изменения таких явлений в пространстве и во времени изучают с помощью индексов. Индекс – обобщающий показатель, кот. выражает соотношение величин какого-л. сложного явления в пространстве или во времени или дает сравнение фактических данных с любым эталоном. Виды индексов: 1. По содержанию изучаемых величин: а) индексы количественных показателей (явл. объемными т.к. характеризуют общий суммарный размер изучаемого явления, например, индекс издержек производства), б) индексы качественных показателей (характеризуют изменения явления в расчете на единицу, например, индекс цен, себестоимости). 2. По степени охвата изучаемых единиц: а) индивидуальный индекс (характеризует изменения каждого отдельного элемента сложного явления), б) сводный (общий) индекс (характеризует общее изменение всех элементов изучаемого явления), в) групповой или субиндекс (характеризует изменения части элементов сложного явления). Сводные (общие) индексы по методам расчета делятся на 2 группы: 1) агрегатные индексы – дробь, числитель и знаменатель которой определяется как сумма произведений двух величин, одна из кот. изменяется (индексируемая величина), а другая остается неизменной (вес индекса). Индекс цен например: , где p – индексируемая величина (цена), q- вес индекса (физический объем). 2) средние индексы – явл. производными из индивидуальных индексов. Они в свою очередь делятся на арифметические и гармонические. Сводные (общие) индексы подразделяются на несколько разновидностей: индекс цен, товарооборота, физического объема, себестоимости, затрат на производство, производительность труда, затрат времени на производство продукции ит.д. Любой индекс характеризует изменение сложного явления во времени или в пространстве в относительном выражении (в %). Для характеристики абсолютного изменения явления (т.е. в руб. например) из числителя надо вычесть знаменатель индекса.**

1. **Уровни разработки стратегии.**

Стратегия необходима как всей компании в целом, так и отдельным ее связующим звеньям. В крупных диверсифицированных компаниях стратегия разрабатывается на 4-х различных организационных уровнях: Корпоративная стратегия (для компании и сфер ее деятельности в целом); Бизнес – или деловая стратегия (для каждого отдельного вида деятельности компании); Функциональная стратегия (для каждого функционального направления определенной сферы деятельности -производство, маркетинг, финансы, кадры и т.д.); Оперативная стратегия (для основных структурных единиц внутри функциональных единиц: заводов, местных региональных отделов продаж и отделов в функциональных службах)

На одноотраслевом предприятии корпоративный уровень стратегии отсутствует.

1. **Понятие – « Управленческая роль». Характеристика управленческих ролей (по Мицбергу).**

***Роль*** *- это функция, нормативно одобренный образец поведения, ожидаемый от каждого, занимающего данную позицию.*

***Конвенциональные роли*** (регламент) - связаны со стандартизированными правами и обязанностями руководителя, исполнителя и т.д. Во многом эти роли определены должностью, которую занимает данное лицо.

***Межличностные роли*** так же, как и конвенциональные, основываются на соблюдении социальных норм поведения, но выполняются в зависимости от индивидуально-психологических и личностных особенностей людей, вступающих в процесс общения.

От того, каким образом выполняются обязанности, зависит авторитет, уважение и признание данной личности.

Все руководители, независимо от того, к какому уровню управления они относятся, выполняют различные социальные и управленческие роли. Руководитель выполняет многие роли, которые соответствуют его реальному положению, т.е.*статусу,* в организации.

По мнению Г.Минцберга, выделенные им роли, принимают на себя руководители в разные периоды своей деятельности и в разной степени. Эти роли взаимозависимы. Все 10 управленческих ролей, вместе взятые, определяют содержание и объем работы руководителя независимо от характера той или иной организации.

Управленческие роли - содержание и характер деятельности руководителя, соответствующие данной роли

Межличностные роли:

**Главный руководитель** - Осуществляет работы социального и правового характера.

**Лидер** - Осуществляет практически все действия, в которых участвуют подчиненные Отвечает за мотивацию подчиненных

**Связующее звено** - Участвует в совещаниях за рамками данной организации, контакты с другими субъектами управленческой деятельности других организации

**Приемник информации** - Является центром внешней и внутренней информации, поступающей в организацию. Отслеживает необходимую информацию специализированного характера. Участвует в поездках, изданиях, изучает всю почту, поступающую в организацию, осуществляет нужные контакты.

**Распространитель информации** - Поставляет информацию членам организации для усвоения и интерпретации, для формирования взглядов на нее внутри организации По его распоряжению идет рассылка почты для получения новой информации Осуществляет общение с подчиненными для передачи им информации (беседы, об горная информация)

**Представитель** - Передает информацию во внешние организации. Является экспертом по вопросам данной отрасли. контакты с другими субъектами управленческой деятельности других организации

Роли связанные с принятием решений:

**Предприниматель** - Участвует в создании новых идей, контролирует разработку «проектов по совершенствованию» организации. Участвует в заседаниях по вопросам стратегии развития организации, обсуждении управленческих ситуаций

**Устраняющий нарушения** - Отвечает за корректировочные действия при неожиданных сбоях в работе организации. Участвует в обсуждениях стратегических и текущих вопросов, включающих проблемы и кризисы.

**Распределитель ресурсов** - Участие в принятии и одобрении всех управленческих решений по распределению ресурсов. Осуществляет различные действия по составлению бюджетов, программированию деятельности подчиненных.

**Ведущий переговоры** -Отвечает за представительство организации на всех значимых переговорах

1. **Ряды распределения: сущность, виды, приемы графического изображения.**

**Ряд распределения (Р.р.) обычно выступает в качестве составной части сводки данных т.к. явл. разновидностью простой группировки, но в некоторых случаях Р.р. приобретают самостоятельное значение. Их строят с целью изучения состава совокупности, ее однородности и вариации значения признаков. На их основе рассчитывают относительные величины и средние показатели. Р.р. – это ряд цифровых показателей, представляющих распределение единиц совокупности по одному существующему признаку, значения кот. расположены в опред. последовательности. Р.р. состоят из 2 элементов: 1) Варианты или значение изучаемого признака и 2) Частоты или веса (численность отдельных групп т.е. числа, кот. показывают сколько раз значение признака встречается в совокупности). Если частоты выражены относительными единицами измерения (н.,%), то их называют частостями *(ударение на первый слог).* Виды Р.р.: 1. Атрибутивные (по качественному признаку) и 2. Вариационные (по количественному признаку): а) дискретные, б) непрерывные (интервальные). Для анализа Р.р. чаще всего используют из графическое изображение, кот. позволяет судить о форме распределения единиц совокупности. В статистике выделяют 2 формы распределений: 1. Нормальное распределение (представляет идеальный набор данных, что редко на практике) (в виде колокола). С помощью графического изображения данных важно определить явл. ли данные нормально распределенными т.к. только в случае распределения близкого к нормальному для анализа данных можно использовать стандартные статистические методы. 2. Не симметричное (встречается чаще всего, поэтому для преобразования не симметричной формы в нормальную используют специальные методы, например, логарифмирование). Для графического изображения Р.р. чаще используют линейные диаграммы (полигон распределения, кумуляту, огиву) и гистограммы.**

1. **Базовые (деловые) стратегии и их характеристика.**

В зависимости от цели деятельности организации на рынке и типа конкурентного преимущества, которое организации пытается достичь, М.Портер предложил три варианта базовых конкурентных стратегий

- стратегия лидерства по издержкам; (Эта стратегия направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на отдельные элементы товара (услуг) и соответственно более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами.)

- стратегия широкой дифференциации;( Стратегия дифференциации становится привлекательной, когда потребности покупателей уже не удовлетворяются стандартными товарами. Сущность стратегии дифференциации состоит в способности фирмы обеспечить уникальность и более высокую ценность товара (услуги) для **покупателя по сравнению с конкурентами.)**

**- сфокусированные стратегии низких издержек или дифференциации. (В отличие от стратегий лидерства по издержкам и дифференциации сфокусированные стратегии ориентированы на узкую часть рынка (рыночную нишу или целевой сегмент).)**