

Вопросы

1. Право: понятие, признаки, сущность, функции, норма права, источник права. Действие нормативных правовых актов во времени, в пространстве и по кругу лиц. Правонарушение и юридическая ответственность.	3
2. Понятие гражданского права. Субъекты, объекты, сделки, договор, представительство, доверенность, сроки, исковая давность, право собственности, защита прав.	5
3. Общие положения об обязательствах. Гражданско-правовая ответственность.	6
4. Понятие предпринимательства. Термин «бизнес». Понятие «электронный бизнес». Субъекты предпринимательства. Формы предпринимательства. Цель и основные признаки предпринимательской деятельности.	7
5. Предпринимательство как самостоятельная деятельность. Предпринимательство и управление. Организация собственного предприятия.	9
6. Создание хозяйственных товариществ и обществ. Образование и ведение дел полного товарищества. Порядок образования и ликвидации коммандитного товарищества.	10
7. Образование, реорганизация и ликвидация общества с ограниченной ответственностью. Создание общества с дополнительной ответственностью.	12
8. Образование и деятельность акционерного общества. Дочерние и зависимые общества.	14
9. Образование, реорганизация и ликвидация производственных кооперативов. Создание унитарного предприятия.	16
10. Порядок создания и регистрации юридических лиц. Порядок ликвидации юридических лиц и прекращения деятельности индивидуальных предпринимателей.	18
11. Понятие бизнес-процесса, виды бизнес-процессов, система процессов жизненного цикла производства программного продукта, организация и системы бизнес-процессов.	19
12. Жизненный цикл организации, кризис и управление кризисной ситуацией. Управление на стадии платежеспособности и банкротства.	22
13. Внешняя и внутренняя среда бизнеса, маркетинговая информация, рынок информационных технологий и программного продукта. Маркетинговая информация.	24
14. Маркетинговое планирование товара. Стратегия и тактика маркетинга. План маркетинга.	27
15. Интеллектуальная собственность и средства индивидуализации.	28
16. Правовое регулирование рекламы и рекламных игр.	29
17. Ценообразование и защита прав потребителей.	30
18. Финансовые ресурсы организаций: источники формирования.	30
19. Виды и управление финансовыми ресурсами.	31
20. Капитал организации: структура и виды.	32

21. Прибыль организации: виды и распределение	33
22. Управление прибылью организации	34
23. Экономическая эффективность организации	35
24-25. Финансовое планирование: стратегическое и тактическое	36
26. Бизнес-планирование	38
27-29. Менеджмент организации: функции и целеполагание	39
30. Основные функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль	42
31. Принципы менеджмента: от классических к современным	43
32. Понятие методов управления	43
33. Организационно-административные методы	44
34. Экономические методы управления	45
35. Социально-психологические методы	46
36. Основные элементы организационной структуры	46
37. Организационные структуры управления: сущность и содержание	47
38. Построение организационных структур	47
39. Типы организационных структур управления	48
40. Бюрократические и механистические структуры	49
41. Органистические и адаптивные структуры	50
42. Сетевые структуры организации	50
43. Тенденции в организационных структурах	51
44. Цели и функции системы управления персоналом	52
45. Трудовые ресурсы, персонал, человеческие ресурсы	53
46. Стратегия управления персоналом	54
47. Требования к HR-менеджеру и профессиональная этика	55
48. Этика бизнеса и деловых отношений	56
49. Рынок труда и карьерный менеджмент	56
50. Планирование потребности в персонале	57
51. Цели мотивации и построение мотивационной системы	58
52. Методы групповой и индивидуальной мотивации	59
53. Стили управления и коучинг	60
54. Управление конфликтами	61
55. Управление стрессом	62
56. Понятие трудового права и трудового договора	63
57. Заключение, изменение и прекращение трудового договора	64

1. Право: понятие, признаки, сущность, функции, норма права, источник права. Действие нормативных правовых актов во времени, в пространстве и по кругу лиц. Правонарушение и юридическая ответственность.

Право – это система общеобязательных правил поведения, установленных и охраняемых государством. Оно регулирует отношения между людьми, организациями и государством, обеспечивая порядок и стабильность в обществе.

Сущность права заключается в том, что оно выражает волю государства и общества, закрепляя баланс интересов. Например, Конституция РФ гарантирует права и свободы граждан, но также устанавливает их обязанности, такие как уплата налогов.

Основные признаки права:

- **Нормативность** – право состоит из конкретных правил (норм), например, закон о запрете кражи.
- **Общеобязательность** – законы обязательны для всех, независимо от желания.
- **Формальная определенность** – нормы зафиксированы в письменных источниках (законах, кодексах).
- **Гарантированность государством** – за нарушение права последует наказание (штраф, тюремный срок).

Функции права:

1. **Регулятивная** – право упорядочивает общественные отношения. Например, Гражданский кодекс регулирует сделки между людьми.
2. **Охранительная** – защищает общество от преступлений. Уголовный кодекс, например, устанавливает наказание за убийство.
3. **Воспитательная** – формирует уважение к закону.

Норма права – это "кирпичик" правовой системы. Она состоит из:

- **Гипотезы** (условия применения нормы). Например: *"Если гражданин достиг 18 лет (гипотеза), он имеет право вступить в брак (диспозиция)"*.
- **Диспозиции** (само правило поведения).

- **Санкции** (последствия нарушения). Например, за кражу предусмотрен штраф или лишение свободы.

Источники права – это то, где "живут" правовые нормы. В России основные источники:

1. **Законы** (Конституция, федеральные законы).
2. **Подзаконные акты** (указы президента, постановления правительства).
3. **Международные договоры** (например, Европейская конвенция по правам человека).
4. **Обычаи** (например, обычаи делового оборота в торговле).

Как действуют законы?

- **Во времени** – закон вступает в силу после официального опубликования. Например, новый налоговый закон начинает действовать с 1 января следующего года.
- **В пространстве** – законы РФ действуют на всей территории страны, но есть исключения (например, особые экономические зоны).
- **По кругу лиц** – некоторые законы касаются только определенных групп (например, закон о военной службе – только для военнообязанных).

Правонарушение – это нарушение закона. Бывает двух видов:

1. **Преступления** (кража, убийство) – наказываются по Уголовному кодексу.
2. **Проступки** (нарушение ПДД, неуплата налогов) – влекут административную или гражданскую ответственность.

Юридическая ответственность – это последствия нарушения. Например:

- Уголовная – тюремное заключение.
 - Административная – штраф.
 - Гражданская – возмещение ущерба.
-

2. Понятие гражданского права. Субъекты, объекты, сделки, договор, представительство, доверенность, сроки, исковая давность, право собственности, защита прав.

Гражданское право – это отрасль права, которая регулирует имущественные и личные неимущественные отношения. Например, купля-продажа квартиры, авторские права на книгу или возмещение ущерба при ДТП.

Кто участвует в гражданских правоотношениях?

1. **Физические лица** – обычные люди, а также индивидуальные предприниматели (ИП).
2. **Юридические лица** – компании (ООО, АО), которые могут заключать договоры и нести ответственность.
3. **Государство** – может быть участником сделок (например, при аренде земли).

Что может быть объектом гражданских прав?

- Вещи (дом, машина).
- Деньги и ценные бумаги (акции).
- Работы и услуги (ремонт, доставка).
- Интеллектуальная собственность (патенты, товарные знаки).

Сделки – это действия, которые меняют права и обязанности. Например:

- **Односторонняя сделка** – завещание (человек сам решает, кому оставить имущество).
- **Двусторонняя сделка** – договор купли-продажи (покупатель и продавец договариваются).

Договор – это соглашение, в котором стороны устанавливают правила. Например:

- **Договор аренды** – арендодатель передает квартиру, а арендатор платит за нее.
- **Договор подряда** – строительная фирма обязуется сделать ремонт.

Представительство – когда один человек действует от имени другого. Например, адвокат представляет клиента в суде. Для этого нужна **доверенность** – документ, который подтверждает полномочия.

Сроки в гражданском праве – это периоды, в течение которых можно что-то требовать. Например, если вам не вернули долг, у вас есть **3 года** (исковая давность), чтобы подать в суд.

Право собственности – это возможность владеть, пользоваться и распоряжаться вещью. Например, если вы купили квартиру, вы можете:

- Жить в ней (владение).
- Сдавать в аренду (пользование).
- Продать (распоряжение).

Как защищаются гражданские права?

- Через суд (например, иск о взыскании долга).
 - Через самозащиту (удержание вещи, если вам не заплатили).
 - Через административные жалобы (например, в Роспотребнадзор).
-

3. Общие положения об обязательствах. Гражданско-правовая ответственность.

Обязательство – это ситуация, когда один человек (должник) должен что-то сделать для другого (кредитора). Например:

- Заемщик обязан вернуть деньги банку.
- Подрядчик обязан построить дом.

Виды обязательств:

1. **Договорные** (из договора).
2. **Внедоговорные** (например, если кто-то разбил вашу машину – обязан возместить ущерб).

Как исполняются обязательства?

- **Надлежащим образом** – точно по условиям договора.
- **Досрочно** – если обе стороны согласны.

Если должник не исполняет обязательство, кредитор может:

- Потребовать **неустойку** (штраф за просрочку).
- Обратиться в суд.

Прекращение обязательств:

1. **Исполнение** (долг возвращен).
2. **Зачет** (если вы должны друг другу, можно взаимно погасить долги).
3. **Прощение долга** (кредитор может отказаться от требований).

Гражданско-правовая ответственность наступает, если обязательство нарушено.

Например, если строительная фирма не закончила ремонт в срок, она должна:

- Возместить убытки.
- Уплатить неустойку.

Но есть случаи, когда ответственности нет:

- **Форс-мажор** (пожар, наводнение).
- **Вина кредитора** (если он сам помешал исполнению).

4. Понятие предпринимательства. Термин «бизнес». Понятие «электронный бизнес». Субъекты предпринимательства. Формы предпринимательства. Цель и основные признаки предпринимательской деятельности

Предпринимательство – это самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли.

В современной экономике термины "предпринимательство" и "бизнес" часто используются как синонимы, однако между ними есть тонкое различие:

- **Бизнес** – более широкое понятие, включающее любую деятельность, приносящую доход
- **Предпринимательство** – всегда связано с инновациями, поиском новых возможностей

Электронный бизнес (e-business) – особая форма предпринимательства, при которой все ключевые бизнес-процессы (продажи, маркетинг, расчеты) осуществляются через интернет. Примеры:

- Интернет-магазины (Ozon, Wildberries)
- Онлайн-сервисы (Яндекс.Такси, СберМаркет)
- Электронные платежные системы (QIWI, WebMoney)

Субъекты предпринимательства в России:

1. Физические лица (ИП – индивидуальные предприниматели)
2. Юридические лица (коммерческие организации)
3. Объединения предпринимателей (холдинги, консорциумы)

Основные формы предпринимательства:

1. **Индивидуальное** (ИП) – самый простой вариант, но предприниматель отвечает всем своим имуществом
2. **Коллективное** (товарищества, общества) – позволяет объединить капиталы, но требует сложного управления
3. **Корпоративное** (АО, холдинги) – для крупного бизнеса с множеством акционеров

Цель предпринимательства – не просто получение прибыли, а создание устойчивой бизнес-модели, которая:

- Удовлетворяет потребности клиентов
- Обеспечивает развитие компании
- Создает добавленную стоимость

Ключевые признаки предпринимательской деятельности:

1. **Самостоятельность** – предприниматель сам принимает решения
2. **Рисковый характер** – всегда есть вероятность убытков
3. **Систематичность** – деятельность ведется постоянно, а не разово
4. **Легальность** – обязательная государственная регистрация
5. **Инновационность** – поиск новых идей и подходов

5. Предпринимательство как самостоятельная деятельность.

Предпринимательство и управление. Организация собственного предприятия

Предпринимательство как самостоятельная деятельность предполагает полную ответственность бизнесмена за все аспекты работы:

- Выбор направления деятельности
- Формирование команды
- Привлечение финансирования
- Контроль результатов

При этом важно понимать разницу между **предпринимателем** и **управленцем**:

- **Предприниматель** – создает бизнес, берет на себя риски, ищет новые возможности
- **Менеджер** – обеспечивает эффективную работу уже созданного предприятия

Процесс организации собственного предприятия включает несколько ключевых этапов:

1. **Разработка бизнес-идеи:**
 - Анализ рынка
 - Определение целевой аудитории
 - Оценка конкуренции
2. **Составление бизнес-плана:**
 - Финансовые расчеты
 - Маркетинговая стратегия
 - План развития
3. **Выбор организационно-правовой формы:**
 - ИП – для малого бизнеса
 - ООО – для бизнеса с партнерами
 - АО – для привлечения крупных инвестиций
4. **Регистрация предприятия:**
 - Подача документов в налоговую
 - Открытие расчетного счета

- Постановка на учет в фондах

5. **Запуск бизнеса:**

- Аренда помещения (если нужно)
- Закупка оборудования
- Найм персонала
- Начало продаж

Типичные ошибки начинающих предпринимателей:

- Недооценка необходимых финансовых ресурсов
- Отсутствие четкого плана действий
- Попытка охватить слишком широкий рынок
- Пренебрежение юридическими аспектами

6. Создание хозяйственных товариществ и обществ. Образование и ведение дел полного товарищества. Порядок образования и ликвидации коммандитного товарищества

Хозяйственные товарищества – это коммерческие организации с разделенным на доли учредителей уставным капиталом. В России существуют две основные формы:

1. Полное товарищество:

- **Характеристики:**

- Участники (полные товарищи) занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества
- Несут солидарную ответственность всем своим имуществом
- Не требует устава, действует на основании учредительного договора

- **Процесс создания:**

1. Заключение учредительного договора (обязательно нотариальное заверение)
2. Внесение вкладов в складочный капитал
3. Государственная регистрация в налоговой инспекции

- **Ведение дел:**

1. Каждый участник вправе действовать от имени товарищества
2. Для совершения сделок может требоваться согласие всех участников

3. Прибыль распределяется пропорционально долям

- **Ликвидация:**

1. По единогласному решению участников
2. При выходе последнего участника
3. По решению суда

2. Коммандитное товарищество (товарищество на вере):

- **Особенности:**

- Состоит из двух категорий участников:
 - Полные товарищи (несут полную ответственность)
 - Вкладчики (коммандитисты) – отвечают только в пределах вклада

- **Создание:**

1. Разработка учредительного договора
2. Внесение вкладов:
3. Полные товарищи – имущественные и денежные взносы
4. Вкладчики – только денежные средства

3. Регистрация в установленном порядке

- **Преимущества:**

- Возможность привлечь капитал вкладчиков
- Ограниченная ответственность для коммандитистов
- Гибкость в управлении

- **Ликвидация:**

- По тем же основаниям, что и полное товарищество
- При выбытии всех вкладчиков может преобразоваться в полное товарищество

Сравнительная таблица:

Критерий	Полное товарищество	Коммандитное товарищество
Участники	Только полные товарищи	Полные товарищи + вкладчики

Критерий	Полное товарищество	Коммандитное товарищество
Ответственность	Все участники несут полную ответственность	Вкладчики отвечают только вкладом
Управление	Все участники имеют равные права	Вкладчики не участвуют в управлении
Распределение прибыли	Пропорционально долям	По соглашению сторон

7. Образование, реорганизация и ликвидация общества с ограниченной ответственностью. Создание общества с дополнительной ответственностью

Общество с ограниченной ответственностью (ООО)

ООО – это коммерческая организация, уставный капитал которой разделен между участниками на доли. Это самая популярная форма бизнеса в России, сочетающая простоту создания и ограниченную ответственность владельцев.

Процесс создания ООО включает несколько этапов:

1. Подготовительный этап:

- Выбор уникального наименования (проверка через ФНС)
- Определение юридического адреса (может быть даже домашний)
- Подбор кодов ОКВЭД (не менее 4 цифр)
- Определение размера уставного капитала (минимум 10 000 руб.)

2. Оформление учредительных документов:

- Устав – основной документ компании
- Решение единственного учредителя или протокол собрания
- Договор об учреждении (если учредителей несколько)

3. Государственная регистрация:

- Оплата госпошлины (4 000 руб. в 2023 году)
- Подача документов в налоговую (форма Р11001)
- Получение документов через 3 рабочих дня

Управление в ООО осуществляется через:

- Общее собрание участников (высший орган)
- Совет директоров (не обязателен для малых ООО)
- Единоличный исполнительный орган (директор)
- Ревизионную комиссию (при числе участников > 15)

Реорганизация ООО возможна в формах:

1. Слияние (несколько компаний → одна)
2. Присоединение (одна компания + другая = одна)
3. Разделение (одна → несколько)
4. Выделение (часть бизнеса → новая компания)
5. Преобразование (например, в АО)

Ликвидация ООО происходит:

- Добровольно (по решению участников)
- Принудительно (по решению суда)
- Через банкротство (при неплатежеспособности)

Процесс ликвидации занимает не менее 4 месяцев и включает:

1. Принятие решения о ликвидации
2. Уведомление налоговой (форма Р15001)
3. Назначение ликвидационной комиссии
4. Публикация в "Вестнике госрегистрации"
5. Расчеты с кредиторами (очередность по ст. 64 ГК РФ)
6. Составление ликвидационного баланса
7. Государственная регистрация прекращения

Общество с дополнительной ответственностью (ОДО)

ОДО – редкая сегодня организационно-правовая форма, аналогичная ООО, но с важной особенностью: участники несут **субсидиарную ответственность** своим имуществом в кратном размере к их долям (например, в 5 раз больше вклада).

Ключевые особенности ОДО:

- Минимальный уставный капитал – 10 000 руб.
- Ответственность участников ограничена уставом
- В остальном правила аналогичны ООО

Преимущества ОДО перед ООО:

- Больше доверие контрагентов
- Возможность установить повышенную ответственность
- Гибкость в распределении ответственности

Недостатки:

- Риск потери личного имущества
- Сложности при привлечении инвесторов
- Редкость использования на практике

8. Образование и деятельность акционерного общества. Дочерние и зависимые общества

Акционерное общество (АО)

АО – коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций. Акционеры не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков только в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Виды АО:

1. Публичное (ПАО):

- Акции публично размещаются и обращаются
- Обязано раскрывать информацию
- Минимальный уставный капитал – 100 000 руб.

- Не менее 5 членов совета директоров

2. **Непубличное (НАО):**

- Акции распределяются среди ограниченного круга
- Более гибкие правила управления
- Минимальный капитал – 10 000 руб.
- Совет директоров не обязателен

Создание АО включает:

1. Принятие решения учредителями
2. Подписание договора о создании
3. Разработку устава
4. Регистрацию выпуска акций в ЦБ РФ
5. Государственную регистрацию (форма Р11001)

Органы управления:

1. **Общее собрание акционеров** (высший орган):
 - Принимает ключевые решения
 - Избирает совет директоров
 - Утверждает годовую отчетность
2. **Совет директоров** (наблюдательный совет):
 - Определяет стратегию развития
 - Контролирует исполнительные органы
 - Рекомендует размер дивидендов
3. **Исполнительный орган:**
 - Единоличный (генеральный директор)
 - Коллегиальный (правление, дирекция)

Дочерние общества – юридические лица, в которых другое (основное) общество:

- Имеет более 50% уставного капитала
- Может определять принимаемые решения
- Отвечает по сделкам при наличии указаний

Зависимые общества – компании, где другое общество имеет:

- От 20% до 50% уставного капитала
- Значительное влияние на решения
- Особый учет в отчетности

9. Образование, реорганизация и ликвидация производственных кооперативов. Создание унитарного предприятия

Производственный кооператив (артель)

Производственный кооператив – добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности.

Характерные черты:

- Минимум 5 членов (физических лиц)
- Личное трудовое участие обязательно
- Прибыль распределяется по трудовому участию
- Субсидиарная ответственность членов

Создание кооператива:

1. Разработка устава (должен содержать):
 - Условия о размере паевых взносов
 - Порядок трудового участия
 - Правила распределения прибыли
2. Проведение организационного собрания:
 - Принятие устава
 - Формирование органов управления
 - Утверждение денежной оценки паев
3. Государственная регистрация (форма Р12001)

Органы управления:

1. Общее собрание членов (высший орган)
2. Наблюдательный совет (если членов > 50)
3. Правление и/или председатель

Ликвидация кооператива:

- По решению общего собрания
- При сокращении членов ниже 5
- По решению суда
- Через банкротство

Особенность: после расчетов с кредиторами оставшееся имущество распределяется между членами согласно их трудовому участию.

Унитарное предприятие

Унитарное предприятие – особая коммерческая организация, не имеющая права собственности на закрепленное за ней имущество.

Виды:

1. **Государственные (ГУП)** – создаются РФ или субъектами РФ
2. **Муниципальные (МУП)** – создаются муниципальными образованиями

Особенности:

- Имущество принадлежит на праве хозяйственного ведения
- Собственник утверждает устав и назначает руководителя
- Отвечает по обязательствам всем имуществом
- Не может распоряжаться недвижимостью без согласия собственника

Создание УП:

1. Принятие решения уполномоченным госорганом
2. Разработка и утверждение устава
3. Закрепление имущества
4. Государственная регистрация

Руководство:

- Единоличный исполнительный орган (директор)
- Назначается собственником имущества
- Подотчетен собственнику

10. Порядок создания и регистрации юридических лиц. Порядок ликвидации юридических лиц и прекращения деятельности индивидуальных предпринимателей

Создание юридического лица

Процесс создания юрлица включает три основных этапа:

1. Подготовительный этап:

- Выбор организационно-правовой формы
- Определение состава учредителей
- Разработка наименования (проверка уникальности)
- Подбор кодов ОКВЭД (основной и дополнительные)

2. Оформление документов:

- Устав (для всех, кроме хозяйственных товариществ)
- Решение о создании или протокол собрания
- Договор об учреждении (если учредителей несколько)
- Заявление по форме Р11001
- Документ об оплате госпошлины (4 000 руб.)

3. Регистрационные действия:

- Подача документов в налоговую (лично, через МФЦ или онлайн)
- Получение документов через 3 рабочих дня:
 - Лист записи ЕГРЮЛ
 - Свидетельство ИНН
 - Устав с отметкой регистрирующего органа

Ликвидация юридического лица

Ликвидация может быть:

- Добровольной (по решению учредителей)
- Принудительной (по решению суда)
- Альтернативными способами (реорганизация, банкротство)

Этапы стандартной ликвидации:

1. Принятие решения о ликвидации

2. Уведомление налоговой (форма Р15001)
3. Назначение ликвидационной комиссии
4. Публикация в "Вестнике госрегистрации"
5. Расчеты с кредиторами (очередность по ст. 64 ГК РФ)
6. Составление ликвидационного баланса
7. Подача окончательного пакета документов в ФНС
8. Получение свидетельства о ликвидации

Сроки: Процесс занимает минимум 4 месяца (из них 2 месяца – срок для предъявления требований кредиторами).

Прекращение деятельности ИП

Процедура включает:

1. Подачу заявления (форма Р26001)
2. Погашение всех обязательств:
 - Перед бюджетом (налоги, взносы)
 - Перед работниками (зарплата, выходные пособия)
 - Перед контрагентами
3. Закрытие расчетного счета
4. Снятие с учета в:
 - Пенсионном фонде
 - Фонде социального страхования
 - Статистических органах
5. Получение свидетельства о прекращении деятельности

Важно: После прекращения деятельности ИП продолжает нести ответственность по обязательствам, возникшим в период предпринимательской деятельности.

11. Понятие бизнес-процесса, виды бизнес-процессов, система процессов жизненного цикла производства программного продукта, организация и системы бизнес-процессов

Бизнес-процесс: понятие и сущность

Бизнес-процесс представляет собой последовательность взаимосвязанных действий, направленных на создание продукта или услуги, имеющих ценность для потребителя. Это систематизированный способ преобразования входов (ресурсов) в выходы (результаты) через серию операций.

Ключевые характеристики бизнес-процессов:

- Четкая направленность на создание ценности
- Наличие владельца процесса
- Измеримость результатов
- Повторяемость и стандартизированность
- Взаимосвязь с другими процессами организации

Классификация бизнес-процессов

1. Основные (ключевые) процессы:

- Непосредственно создают ценность для клиента
- Примеры: производство, продажи, обслуживание
- Особенности: прямо влияют на доходы компании

2. Вспомогательные (обеспечивающие) процессы:

- Поддерживают работу основных процессов
- Примеры: бухгалтерия, IT-поддержка, кадровая служба
- Особенности: косвенно влияют на финансовые результаты

3. Процессы управления:

- Обеспечивают координацию деятельности
- Примеры: стратегическое планирование, контроль качества
- Особенности: создают основу для эффективной работы

Жизненный цикл производства программного продукта

Современные подходы к разработке ПО включают несколько ключевых этапов:

1. Анализ требований:

- Сбор и формализация требований заказчика
- Определение функциональных возможностей системы

- Оценка технической реализуемости

2. **Проектирование:**

- Создание архитектуры решения
- Разработка технического задания
- Прототипирование интерфейсов

3. **Разработка:**

- Непосредственное написание кода
- Модульное тестирование
- Интеграция компонентов

4. **Тестирование:**

- Проверка соответствия требованиям
- Выявление и устранение дефектов
- Оценка производительности

5. **Внедрение:**

- Развертывание системы
- Обучение пользователей
- Передача документации

6. **Сопровождение:**

- Техническая поддержка
- Исправление ошибок
- Модернизация функционала

Современные методологии управления процессами разработки:

- Waterfall (каскадная модель)
- Agile (гибкие методологии)
- DevOps (интеграция разработки и эксплуатации)

Организация и системы бизнес-процессов

Эффективное управление бизнес-процессами требует системного подхода, который включает:

1. **Описание процессов:**

- Графические нотации (BPMN, IDEF)

- Текстовые регламенты
- Блок-схемы и диаграммы

2. Автоматизация процессов:

- Системы класса BPMS (Business Process Management System)
- CRM-системы
- ERP-решения

3. Мониторинг и анализ:

- KPI и метрики процессов
- Анализ узких мест
- Постоянное улучшение (методология Continuous Improvement)

4. Оптимизация процессов:

- Устранение избыточных операций
- Повышение параллельности работ
- Стандартизация процедур

Практические примеры:

- В банковской сфере: процесс кредитования клиентов
- В производстве: цепочка закупка-производство-логистика
- В IT-компаниях: процесс разработки программного обеспечения

12. Жизненный цикл организации, кризис и управление кризисной ситуацией. Управление на стадии платежеспособности и банкротства

Жизненный цикл организации

Каждая компания проходит определенные стадии развития, которые можно представить в виде S-образной кривой:

1. Зарождение (становление):

- Формирование бизнес-идеи
- Создание первоначальной команды
- Поиск стартового капитала
- Характерные проблемы: нехватка ресурсов, неопределенность

2. Рост:

- Увеличение продаж и клиентской базы

- Формализация процессов
- Расширение штата
- Риски: потеря контроля, кассовые разрывы

3. **Зрелость:**

- Стабилизация положения на рынке
- Оптимизация издержек
- Развитие бренда
- Опасности: бюрократизация, потеря гибкости

4. **Упадок (спад):**

- Снижение прибыльности
- Потеря конкурентных преимуществ
- Отток кадров
- Варианты выхода: реорганизация, продажа бизнеса

Кризисы и их преодоление

Кризисные ситуации в организации могут возникать на любой стадии жизненного цикла. Основные типы кризисов:

1. **Финансовый кризис:**

- Признаки: кассовые разрывы, рост кредиторки
- Меры: реструктуризация долгов, сокращение затрат

2. **Управленческий кризис:**

- Симптомы: конфликты в руководстве, потеря контроля
- Решения: привлечение профессиональных менеджеров

3. **Маркетинговый кризис:**

- Проявления: падение продаж, потеря клиентов
- Действия: ребрендинг, пересмотр стратегии

Антикризисное управление включает:

- Раннюю диагностику проблем
- Разработку сценариев выхода
- Создание резервов
- Коммуникационную стратегию

Управление при банкротстве

Процедура банкротства в России регулируется Федеральным законом №127-ФЗ и включает несколько этапов:

1. Наблюдение (до 7 месяцев):

- Анализ финансового состояния
- Составление реестра требований
- Сохранение имущества

2. Финансовое оздоровление (до 2 лет):

- Разработка плана восстановления
- Частичное погашение долгов
- Ограничение прав руководства

3. Внешнее управление (до 18 месяцев):

- Смена руководителя
- Меры по восстановлению платежеспособности
- Возможна продажа части активов

4. Конкурсное производство (до 6 месяцев):

- Продажа имущества
- Удовлетворение требований кредиторов
- Прекращение деятельности

Важные аспекты:

- Субсидиарная ответственность учредителей
- Возможность мирового соглашения
- Особенности банкротства ИП
- Последствия для руководителей

13. Внешняя и внутренняя среда бизнеса, маркетинговая информация, рынок информационных технологий и программного продукта. Маркетинговая информация

Среда бизнеса: внешние и внутренние факторы

Успешное ведение бизнеса требует постоянного анализа и учета множества факторов:

Внешняя среда (макросреда):

1. Политические факторы:

- Изменения в законодательстве
- Налоговая политика
- Международные отношения

2. Экономические условия:

- Курсы валют
- Инфляция
- Доходы населения

3. Социальные тенденции:

- Демографические изменения
- Мода и предпочтения
- Культурные особенности

4. Технологическое развитие:

- Инновации в отрасли
- Автоматизация процессов
- Цифровая трансформация

Внутренняя среда организации:

1. Ресурсы:

- Финансовые
- Материальные
- Человеческие

2. Организационная структура:

- Подразделения и службы
- Система управления
- Корпоративная культура

3. Бизнес-процессы:

- Основные и вспомогательные
- Стандарты и регламенты
- Показатели эффективности

Маркетинговая информация

Эффективное управление бизнесом невозможно без качественной маркетинговой информации:

Виды маркетинговой информации:

1. Первичная:

- Результаты опросов
- Данные фокус-групп
- Полевые исследования

2. Вторичная:

- Отраслевая статистика
- Данные госорганов
- Публикации СМИ

Методы сбора информации:

- Кабинетные исследования
- Наблюдение
- Эксперименты
- Опросы потребителей

Аналитические инструменты:

- SWOT-анализ
- PEST-анализ
- Бенчмаркинг
- Сегментация рынка

Рынок информационных технологий

Современный IT-рынок характеризуется:

1. Основные тенденции:

- Переход в облака
- Развитие искусственного интеллекта
- Рост киберугроз

- Распространение IoT

2. **Сектора рынка:**

- Аппаратное обеспечение
- Программные продукты
- IT-услуги
- Телекоммуникации

3. **Особенности маркетинга IT-продуктов:**

- Высокая скорость изменений
- Важность технической поддержки
- Особенности ценообразования
- Специфика продвижения

Перспективные направления:

- Блокчейн-технологии
- Квантовые вычисления
- Системы дополненной реальности
- Решения для кибербезопасности

14. Маркетинговое планирование товара. Стратегия и тактика маркетинга. План маркетинга

Маркетинговое планирование – это системный процесс разработки комплекса мероприятий по выводу товара на рынок и его успешному продвижению. Этот процесс начинается с глубокого анализа рыночной ситуации и заканчивается конкретными действиями по реализации товара.

Стратегия маркетинга представляет собой долгосрочный план достижения конкурентных преимуществ. Она включает:

- Сегментацию рынка (разделение потребителей на группы по потребностям)
- Позиционирование товара (формирование его образа в сознании покупателей)
- Выбор целевых сегментов
- Разработку маркетингового комплекса (4P: Product, Price, Place, Promotion)

Тактика маркетинга – это конкретные краткосрочные действия по реализации стратегии:

- Проведение рекламных акций
- Участие в выставках
- Программы лояльности
- Специальные предложения

План маркетинга – это документ, который объединяет стратегические и тактические элементы. Его структура включает:

1. Анализ текущей ситуации (SWOT-анализ)
2. Маркетинговые цели (например, доля рынка 15% за год)
3. Бюджет маркетинга
4. Календарный план мероприятий
5. Систему контроля и оценки эффективности

Пример: Компания Apple при выводе нового iPhone сначала определяет целевую аудиторию (стратегия), затем разрабатывает рекламную кампанию с конкретными сроками и бюджетами (тактика), что фиксируется в едином плане маркетинга.

15. Интеллектуальная собственность и средства индивидуализации

Интеллектуальная собственность – это исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности. В России она регулируется частью 4 Гражданского кодекса.

Промышленная собственность – особый вид ИС, включающий:

- Изобретения
- Полезные модели
- Промышленные образцы
- Селекционные достижения

Средства индивидуализации помогают отличать товары и компании на рынке:

1. **Фирменное наименование** – официальное название юридического лица.
Например, "Публичное акционерное общество "Сбербанк России". Регистрируется вместе с созданием компании и защищается без срока действия.
2. **Товарный знак** – обозначение для индивидуализации товаров. Может быть:
 - Словесным (название)
 - Изобразительным (логотип)
 - Комбинированным
 - Объемным (форма товара)Регистрируется в Роспатенте на 10 лет с возможностью продления.
3. **Знак обслуживания** – аналог товарного знака для услуг.
4. **Географическое указание** – обозначение, связывающее товар с определенной местностью (например, "Гжель" для керамики).

Пример: Компания Coca-Cola защищает не только название, но и форму бутылки как объемный товарный знак.

16. Правовое регулирование рекламы и рекламных игр

Рекламные отношения в России регулируются Федеральным законом "О рекламе" №38-ФЗ. Основные принципы:

- Добросовестность
- Достоверность
- Этичность

Требования к рекламе:

- Четкое обозначение, что это реклама
- Запрет скрытых вставок
- Ограничения для отдельных товаров (алкоголь, лекарства)

Рекламные игры – мероприятия, где приз зависит от случая. Их особенности:

- Обязательная регистрация в Минцифры
- Запрет для несовершеннолетних
- Ограничение призового фонда (не более 3 млн руб.)

Пример нарушения: Компания была оштрафована за скрытую рекламу, когда блогер не указал, что его отзыв оплачен производителем.

17. Ценообразование и защита прав потребителей

Ценообразование регулируется:

- Гражданским кодексом (свобода договора)
- Законом "О защите конкуренции" (запрет монопольных цен)
- Особыми законами для регулируемых товаров (лекарства, ЖКХ)

Методы ценообразования:

1. Затратный (себестоимость + наценка)
2. Рыночный (ориентация на конкурентов)
3. Ценностный (основан на воспринимаемой ценности)

Защита прав потребителей (Закон №2300-1):

- Право на качество
- Право на безопасность
- Право на информацию
- Право на возврат товара (14 дней для непродовольственных)

Пример: Магазин обязан принять обратно даже качественный телефон, если он не подошел по цвету, в течение 14 дней.

18. Финансовые ресурсы организаций: источники формирования

Финансовые ресурсы – это совокупность денежных средств организации, находящихся в ее распоряжении и предназначенных для обеспечения хозяйственной деятельности.

Источники при создании:

1. **Уставный капитал** – минимальный размер имущества, гарантирующий интересы кредиторов:

- Для ООО – от 10 000 руб.
- Для АО – от 100 000 руб. (ПАО) или 10 000 руб. (НАО)
- 2. **Вклады учредителей** – могут быть денежными или имущественными (оборудование, недвижимость)
- 3. **Государственная поддержка** – субсидии, гранты для малого бизнеса или приоритетных отраслей

Источники в процессе функционирования:

1. **Собственные:**
 - Прибыль от деятельности (основной источник)
 - Амортизационные отчисления (для обновления основных средств)
 - Резервные фонды (формируются из чистой прибыли)
2. **Заемные:**
 - Банковские кредиты (краткосрочные и долгосрочные)
 - Облигационные займы (для крупных компаний)
 - Лизинг (альтернатива кредиту для оборудования)
3. **Привлеченные:**
 - Эмиссия акций (для АО)
 - Целевое финансирование
 - Инвестиционные вклады

Пример: Стартап при создании использует уставный капитал (50 000 руб.) и грант от государства (300 000 руб.), а через год привлекает инвестиции в обмен на долю в бизнесе.

19. Виды и управление финансовыми ресурсами

Виды финансовых ресурсов:

1. По форме:
 - Денежные средства (наличные, безналичные)
 - Дебиторская задолженность
 - Финансовые вложения (акции, облигации)
2. По степени ликвидности:
 - Высоколиквидные (деньги на счетах)

- Быстрореализуемые (краткосрочные вложения)
- Труднореализуемые (долгосрочные инвестиции)

Направления использования:

1. Инвестиционная деятельность:

- Приобретение основных средств
- Модернизация производства
- НИОКР

2. Операционная деятельность:

- Закупка сырья
- Выплата зарплаты
- Оплата налогов

3. Финансовая деятельность:

- Погашение кредитов
- Выплата дивидендов
- Формирование резервов

Управление финансовыми ресурсами включает:

1. **Планирование** – бюджетирование, прогнозирование
2. **Контроль** – анализ отклонений, аудит
3. **Оптимизация** – снижение затрат, повышение эффективности
4. **Мониторинг** – отслеживание ключевых показателей (ликвидность, рентабельность)

Пример: Производственная компания 60% прибыли направляет на закупку нового оборудования, 20% – в резервный фонд, 10% – на выплату дивидендов, 10% – на погашение кредита.

20. Капитал организации: структура и виды

Капитал – это стоимость активов, вложенных в производство для получения прибыли.

Состав капитала:

1. **Активный капитал** – имущество компании:
 - Основные средства (здания, оборудование)
 - Оборотные средства (деньги, запасы)
 - Нематериальные активы (патенты, лицензии)
2. **Пассивный капитал** – источники финансирования:
 - Собственный капитал
 - Заемный капитал

Классификация капитала:

1. **Основной капитал:**
 - Используется более 1 года
 - Переносит стоимость частями через амортизацию
 - Пример: производственные станки
2. **Оборотный капитал:**
 - Полностью потребляется за 1 цикл
 - Пример: сырье, готовая продукция
3. **Собственный капитал:**
 - Уставный капитал
 - Добавочный капитал
 - Нераспределенная прибыль
4. **Заемный капитал:**
 - Кредиты
 - Облигации
 - Кредиторская задолженность

Пример: В балансе завода стоимость зданий (основной капитал) – 50 млн руб., запасы материалов (оборотный) – 10 млн руб., уставный капитал (собственный) – 30 млн руб., кредит (заемный) – 20 млн руб.

21. Прибыль организации: виды и распределение

Прибыль – положительный финансовый результат деятельности компании.

Виды прибыли:

1. **Валовая прибыль** = Выручка - Себестоимость
2. **Прибыль от продаж** = Валовая прибыль - Коммерческие расходы
3. **Прибыль до налогообложения** = Прибыль от продаж + Прочие доходы - Прочие расходы
4. **Чистая прибыль** = Прибыль до налогообложения - Налоги

Источники прибыли:

1. **Операционная деятельность** (основная)
2. **Инвестиционная деятельность** (продажа активов)
3. **Финансовая деятельность** (получение процентов)

Распределение прибыли:

1. **Налоговые платежи** (20% налог на прибыль)
2. **Резервные фонды** (5-10% от чистой прибыли)
3. **Дивиденды** (выплата учредителям)
4. **Развитие бизнеса** (реинвестирование)

Пример: Компания получила 10 млн руб. прибыли до налогообложения: 2 млн руб. уплачено налогов, 1 млн руб. – в резерв, 3 млн руб. – дивиденды, 4 млн руб. – на покупку нового оборудования.

22. Управление прибылью организации

Управление прибылью – процесс планирования, анализа и контроля финансовых результатов.

Методы управления:

1. **Анализ "затраты-объем-прибыль" (CVP-анализ):**
 - Расчет точки безубыточности
 - Определение запаса финансовой прочности
2. **Оптимизация затрат:**
 - Снижение себестоимости
 - Контроль накладных расходов
3. **Ценовая политика:**

- Дифференциация цен
- Скидки и бонусы

4. **Налоговое планирование:**

- Выбор оптимального налогового режима
- Использование льгот

Инструменты:

- Бюджетирование
- Финансовый анализ
- Контроллинг

Пример: Ресторан увеличил прибыль на 15%, внедрив систему контроля закупок и сократив потери продуктов на 20%.

23. Экономическая эффективность организации

Экономическая эффективность – соотношение результатов и затрат.

Основные показатели:

1. **Рентабельность:**

- Продаж (Прибыль/Выручка)
- Активов (Прибыль/Активы)
- Капитала (Прибыль/Капитал)

2. **Производительность:**

- Труда (Выручка/Численность)
- Фондоотдача (Выручка/Основные средства)

Факторы роста эффективности:

1. Технические (модернизация)
2. Организационные (оптимизация процессов)
3. Экономические (стимулирование)
4. Социальные (квалификация персонала)

Пример: Завод после автоматизации увеличил производительность труда на 30%, а рентабельность – с 8% до 12%.

24-25. Финансовое планирование: стратегическое и тактическое

Сущность финансового планирования

Финансовое планирование представляет собой процесс разработки системы финансовых планов и показателей по обеспечению развития организации необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности ее деятельности в предстоящем периоде.

Основные принципы:

1. Принцип научной обоснованности
2. Принцип системности
3. Принцип непрерывности (скользящее планирование)
4. Принцип гибкости (учет изменяющихся условий)
5. Принцип эффективности (затраты на планирование \leq эффект от него)

Методы финансового планирования

1. Нормативный метод

Основан на использовании установленных норм и нормативов:

- Нормы расхода сырья (кг на единицу продукции)
- Нормативы оборотных средств (дни запаса)
- Нормы амортизации

Пример: Производитель мебели рассчитывает потребность в древесине исходя из нормы 0,5 м³ на 1 стол.

2. Балансовый метод

Составление балансовых уравнений:

- Баланс доходов и расходов
- Баланс активов и пассивов
- Баланс денежных потоков

Пример: Бюджет движения денежных средств, где все поступления уравниваются с выплатами.

3. Метод дисконтирования

Используется для долгосрочных инвестиционных решений:

- Расчет NPV (чистой приведенной стоимости)

- Определение IRR (внутренней нормы доходности)

Пример: При оценке проекта завода рассчитывают дисконтированные денежные потоки на 10 лет.

4. **Экономико-математическое моделирование**

Применение:

- Корреляционно-регрессионного анализа
- Оптимизационных моделей
- Имитационного моделирования

Пример: Прогнозирование выручки с учетом сезонности и рыночных трендов.

Стратегическое финансовое планирование

Характеристики:

- Период: 3-5 лет и более
- Увязывает финансовые цели с общей стратегией компании
- Определяет ключевые направления инвестиций
- Учитывает макроэкономические факторы

Этапы разработки:

1. Анализ текущего финансового состояния
2. Определение стратегических целей (например, выход на IPO)
3. Разработка финансовой стратегии
4. Формирование инвестиционной политики
5. Создание системы контроля

Инструменты:

- Сценарное планирование
- Матрица BCG (анализ продуктового портфеля)
- Модель Дюпона (анализ ROE)

Пример: Автопроизводитель разрабатывает 5-летний план перехода на электромобили с инвестициями в НИОКР и новое оборудование.

Тактическое (текущее) финансовое планирование

Особенности:

- Годовой горизонт с разбивкой по кварталам/месяцам
- Детализированные бюджеты
- Оперативные корректировки

Основные документы:

1. Бюджет доходов и расходов (БДР)
2. Бюджет движения денежных средств (БДДС)
3. Прогнозный баланс
4. Кредитный план
5. Налоговый план

Процесс внедрения:

1. Разработка финансовой структуры (ЦФО)
2. Составление бюджетов подразделениями
3. Консолидация и корректировка
4. Утверждение
5. Контроль исполнения

Пример из практики: Сеть ресторанов ежеквартально уточняет бюджеты с учетом сезонности и открытия новых точек.

26. Бизнес-планирование

Бизнес-план – документ, описывающий все аспекты будущего бизнеса.

Структура:

1. Резюме (краткое описание)
2. Анализ рынка
3. Производственный план

4. Маркетинговый план
5. Финансовый план
6. Оценка рисков

Пример: Стартап в сфере IT привлекает инвестиции в размере 5 млн руб., представив бизнес-план с прогнозом выручки 20 млн руб. на третий год работы.

27-29. Менеджмент организации: функции и целеполагание

Сущность и функции менеджмента

Менеджмент – это система управления организацией, направленная на достижение поставленных целей через эффективное использование ресурсов.

Ключевые функции (по Анри Файолю):

1. Планирование

- Стратегическое (3-5 лет)
- Тактическое (1 год)
- Оперативное (месяц/неделя)

Инструменты: SWOT-анализ, дерево целей, дорожные карты

2. Организация

- Структурирование работы
- Распределение полномочий
- Формирование организационной структуры

Пример: Создание матричной структуры в IT-компании

3. Мотивация

- Материальная (оклады, премии)
- Нематериальная (обучение, карьерный рост)
- Современные теории: Маслоу, Герцберг, Макклелланд

Кейс: Введение KPI и бонусов за их достижение

4. Контроль

- Предварительный (на стадии планирования)

- Текущий (в процессе выполнения)
- Итоговый (анализ результатов)

Методы: Аудит, бенчмаркинг, план-факт анализ

Миссия и цели организации

Миссия – философская основа бизнеса, отвечающая на вопросы:

- Для чего существует организация?
- В чем ее уникальность?
- Какие ценности она пропагандирует?

Примеры:

- IKEA: "Создать лучшую повседневную жизнь для многих людей"
- Tesla: "Ускорить переход мира к устойчивой энергетике"

Цели – конкретные измеримые ориентиры.

Требования SMART:

- **S**pecific (конкретные)
- **M**easurable (измеримые)
- **A**chievable (достижимые)
- **R**elevant (релевантные)
- **T**ime-bound (ограниченные во времени)

Пример правильной цели: "Увеличить долю рынка в Москве с 15% до 20% к концу 2024 года через запуск 3 новых продуктов".

Классификация целей

1. По уровню:
 - Стратегические (5+ лет)
 - Тактические (1-3 года)
 - Оперативные (<1 года)
2. По функционалу:
 - Маркетинговые (доля рынка)

- Производственные (объем выпуска)
- Финансовые (рентабельность)
- 3. По приоритетности:
 - Ключевые (приоритет 1)
 - Второстепенные (приоритет 2)

Общие и специальные функции менеджмента

Общие функции (универсальны для всех организаций):

1. Прогнозирование
2. Координация
3. Принятие решений
4. Коммуникация

Специальные функции (зависят от сферы):

1. Производственный менеджмент:
 - Управление качеством (TQM)
 - Логистика
 - Инновации
2. Финансовый менеджмент:
 - Управление затратами
 - Инвестиционная политика
 - Антикризисное управление
3. Управление персоналом:
 - Подбор и адаптация
 - Оценка и развитие
 - Корпоративная культура

Взаимосвязь функций можно представить в виде цикла:

Планирование → Организация → Мотивация → Контроль → Корректировка планов

Пример из практики: Розничная сеть при расширении:

1. Планирует открытие 10 магазинов (планирование)
2. Создает отдел развития (организация)

3. Вводит бонусы за успешный запуск (мотивация)
4. Ежемесячно оценивает продажи новых точек (контроль)

30. Основные функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль

Планирование – это фундаментальная функция менеджмента, определяющая будущее организации. Она включает постановку целей, разработку стратегий и определение путей достижения результатов. Эффективное планирование требует анализа внешней среды (PEST-анализ) и внутренних возможностей (SWOT-анализ). Например, компания Tesla при планировании производства электромобилей учитывает не только технологические тренды, но и экологические нормативы разных стран.

Организация как функция предполагает создание структуры, распределение ресурсов и формирование рабочих процессов. Это включает:

- Разделение труда (например, выделение отделов маркетинга, производства, логистики)
- Делегирование полномочий (передача задач от топ-менеджеров к линейным руководителям)
- Создание организационной культуры

Мотивация – это система стимулирования персонала, сочетающая материальные и нематериальные методы. Современные подходы включают:

- Теорию ожидания Врума (связь усилий и вознаграждения)
- Теорию справедливости Адамса (восприятие оценки труда)
- Геймификацию (введение элементов игры в рабочие процессы)

Контроль завершает управленческий цикл и включает три этапа:

1. Установление стандартов (например, план продаж 100 единиц в месяц)
2. Измерение фактических показателей
3. Корректирующие действия

Пример системы контроля: в McDonald's используют чек-листы качества и тайные покупатели для оценки работы ресторанов.

31. Принципы менеджмента: от классических к современным

Принципы менеджмента – это фундаментальные правила, лежащие в основе управленческой деятельности. Их эволюция отражает развитие управленческой мысли:

Классические принципы (А. Файоль):

1. Разделение труда
2. Полномочия и ответственность
3. Дисциплина
4. Единоначалие
5. Единство направления

Современные принципы:

1. Гибкость и адаптивность
2. Ориентация на инновации
3. Социальная ответственность
4. Клиентоориентированность
5. Цифровая трансформация

Формирование принципов зависит от:

- Отраслевых особенностей (например, в IT преобладает agile)
- Корпоративной культуры (Google vs Toyota)
- Внешней среды (кризисы ускоряют внедрение антикризисных принципов)

32. Понятие методов управления

Методы управления – это способы воздействия на коллектив и отдельных работников для достижения целей организации.

Классификация методов:

1. По объекту воздействия:
 - Индивидуальные
 - Групповые
 - Организационные
2. По способу воздействия:
 - Прямые (приказы)
 - Косвенные (мотивация)
 - Комбинированные

Критерии выбора методов:

- Характер решаемых задач
- Уровень зрелости коллектива
- Внешняя среда организации
- Корпоративная культура

Пример: В кризисных ситуациях чаще применяют административные методы, в периоды стабильности – экономические.

33. Организационно-административные методы

Эти методы основаны на власти, дисциплине и ответственности.

Основные формы:

1. Организационное регламентирование:
 - Устав организации
 - Положения о подразделениях
 - Должностные инструкции
2. Распорядительное воздействие:
 - Приказы
 - Распоряжения
 - Указания
3. Дисциплинарная ответственность:
 - Выговоры

- Штрафы
- Увольнение

Преимущества:

- Быстрота исполнения
- Четкость формулировок
- Простота контроля

Недостатки:

- Подавление инициативы
- Формализм
- Сопротивление персонала

Пример: В McDonald's все процессы строго регламентированы – от времени жарки котлет до формул приветствия клиентов.

34. Экономические методы управления

Эти методы основаны на материальной заинтересованности работников.

Основные инструменты:

1. Системы оплаты труда:
 - Повременная
 - Сдельная
 - Смешанная
2. Премияльные системы:
 - KPI-ориентированные
 - Проектные бонусы
 - Участие в прибыли
3. Социальные пакеты:
 - Медицинское страхование
 - Обучение за счет компании
 - Льготные кредиты

Принципы эффективности:

- Прозрачность расчетов
- Своевременность выплат
- Соответствие рыночным стандартам

Пример: В Google сотрудники получают до 20% годового дохода в виде бонусов за достижение целей.

35. Социально-психологические методы

Эти методы воздействуют на социальные потребности и психологию работников.

Основные направления:

1. Социальное развитие:
 - Программы жилищной помощи
 - Организация отдыха
 - Поддержка семей
2. Психологическое воздействие:
 - Тренинги личностного роста
 - Коучинг
 - Командообразующие мероприятия
3. Корпоративная культура:
 - Традиции и ритуалы
 - Система ценностей
 - Символика и атрибутика

Эффективные практики:

- Программы наставничества
- Система "открытых дверей"
- Внутренние конкурсы профессионального мастерства

36. Основные элементы организационной структуры

Организационная структура – это каркас предприятия, определяющий распределение функций и полномочий. Ее ключевые элементы:

1. **Горизонтальные звенья** (подразделения):
 - Функциональные отделы (маркетинг, производство)
 - Проектные группы
 - Кросс-функциональные команды
2. **Вертикальные уровни** (иерархия):
 - Топ-менеджмент (стратегический уровень)
 - Middle-менеджмент (тактический уровень)
 - Линейные руководители (операционный уровень)
3. **Коммуникационные каналы:**
 - Формальные (приказы, отчеты)
 - Неформальные (корпоративные чаты, соцсети)

Пример: В банке типичная структура включает фронт-офис (работа с клиентами), бэк-офис (обработка операций) и риск-менеджмент.

37. Организационные структуры управления: сущность и содержание

Организационная структура управления – это система взаимосвязей между подразделениями и должностями. Ее содержание раскрывается через:

1. **Специализацию** – разделение труда по функциям
2. **Координацию** – механизмы взаимодействия отделов
3. **Масштаб управления** – количество подчиненных у руководителя
4. **Децентрализацию** – распределение полномочий

Ключевые документы:

- Штатное расписание
- Положения о подразделениях
- Регламенты бизнес-процессов

Пример: В университете четко разделены учебные кафедры (специализация) и административные службы (координация).

38. Построение организационных структур

При проектировании структуры учитывают:

1. **Элементы:**

- Рабочие места
- Отделы
- Управленческие звенья

2. **Связи:**

- Линейные (прямое подчинение)
- Функциональные (консультационные)
- Матричные (двойное подчинение)

3. **Принципы построения:**

- Соответствие стратегии
- Оптимальность уровней управления
- Гибкость и адаптивность

Факторы влияния:

- Размер организации
- Технология производства
- Внешняя среда

Пример: IT-стартап из 10 человек может работать без формальной структуры, а завод с 1000+ сотрудников требует четкой иерархии.

39. Типы организационных структур управления

1. **Линейная:**

- Простота и четкость
- Быстрое принятие решений
- Подходит для малого бизнеса

2. **Функциональная:**

- Высокая специализация
- Риск "туннельного зрения"
- Характерна для госучреждений

3. **Дивизиональная:**

- Ориентация на продукт/регион
- Дублирование функций

- Используется в международных корпорациях

4. Матричная:

- Гибкость
- Конфликты двойного подчинения
- Применяется в проектных организациях

Пример: Procter & Gamble использует дивизиональную структуру по продуктовым линейкам (Pampers, Gillette и др.).

40. Бюрократические и механистические структуры

Характерные черты бюрократии (по М. Веберу):

- Четкая иерархия
- Формальные правила
- Разделение труда
- Безличные отношения

Механистические структуры:

- Высокая стандартизация
- Централизованное принятие решений
- Жесткие должностные инструкции

Преимущества:

- Стабильность
- Предсказуемость
- Контролируемость

Недостатки:

- Медленная адаптация
- Подавление инициативы
- Бюрократическая волокита

Пример: Классические государственные учреждения (налоговые инспекции, суды) работают по бюрократическому принципу.

41. Органистические и адаптивные структуры

Органистические (органические) структуры:

- Гибкость и адаптивность
- Децентрализация
- Неформальные коммуникации
- Командная работа

Адаптивные структуры:

- Проектные команды
- Временные рабочие группы
- Сетевые принципы организации

Преимущества:

- Быстрая реакция на изменения
- Инновационный потенциал
- Мотивация сотрудников

Недостатки:

- Неопределенность ролей
- Сложность контроля
- Зависимость от квалификации персонала

Пример: Креативные агентства и IT-компании (Valve, Spotify) используют адаптивные структуры с самоорганизующимися командами.

42. Сетевые структуры организации

Сетевые организации – это современная форма, где ключевые функции передаются внешним подрядчикам.

Характерные черты:

- Виртуальные офисы
- Аутсорсинг непрофильных функций
- Горизонтальные связи

- Цифровые платформы координации

Типы сетевых структур:

1. **Внутренние сети** (с выделением центров прибыли)
2. **Стабильные сети** (с постоянными партнерами)
3. **Динамические сети** (временные альянсы)

Преимущества:

- Снижение постоянных затрат
- Доступ к лучшим компетенциям
- Глобальный масштаб деятельности

Недостатки:

- Риски потери контроля
- Проблемы с корпоративной культурой
- Зависимость от партнеров

Пример: Uber использует сетевую модель, соединяя водителей (не сотрудников) и клиентов через цифровую платформу.

43. Тенденции в организационных структурах

Современные тенденции отражают переход к более гибким формам:

1. **Флаттерные структуры:**
 - Уменьшение уровней иерархии
 - Пример: Zappos с холакратией
2. **Гибридные модели:**
 - Сочетание бюрократических и адаптивных элементов
 - Пример: банки с цифровыми подразделениями
3. **Экосистемные подходы:**
 - Взаимодействие с партнерами как единое целое
 - Пример: Apple с разработчиками приложений
4. **Цифровая трансформация:**

- Виртуальные команды
- ИИ в управлении
- Блокчейн для децентрализации

Ключевые драйверы изменений:

- Цифровые технологии
- Глобализация
- Изменения на рынке труда
- Пандемический опыт

44. Цели и функции системы управления персоналом

Современная система управления персоналом (HRM) – это стратегически важный элемент организационного успеха. Рассмотрим ее ключевые аспекты:

Стратегические цели:

1. Обеспечение компании квалифицированными кадрами
2. Формирование кадрового резерва
3. Повышение производительности труда
4. Создание конкурентных преимуществ через человеческий капитал

Операционные функции:

1. **Кадровое планирование:**
 - Прогнозирование потребности в персонале
 - Анализ рынка труда
 - Разработка штатных расписаний
2. **Подбор и адаптация:**
 - Разработка профилей компетенций
 - Проведение ассессмент-центров
 - Системы onboarding (до 90 дней)
3. **Развитие персонала:**

- Корпоративный университет
- Планы индивидуального развития (IDP)
- Программы наставничества

4. **Мотивация и удержание:**

- Грейдинговые системы оплаты
- Социальные пакеты
- Карьерное планирование

Пример трансформации: Компания Unilever полностью перестроила HR-систему, внедрив цифровую платформу для подбора и развития сотрудников, что сократило время закрытия вакансий на 40%.

45. **Трудовые ресурсы, персонал, человеческие ресурсы**

Эволюция понятий отражает изменение роли человека в организации:

1. **Трудовые ресурсы** (1950-1980):

- Рассматриваются как фактор производства
- Акцент на количественных показателях
- Жесткое нормирование труда

2. **Персонал** (1980-2000):

- Учет профессиональных качеств
- Развитие систем обучения
- Появление HR-отделов

3. **Человеческие ресурсы** (с 2000):

- Стратегический подход
- Инвестиции в развитие
- Управление талантами (Talent Management)

Структура персонала:

- По категориям: рабочие, специалисты, руководители
- По функциям: производственный, коммерческий, административный
- По статусу: основной, вспомогательный

Трудовой потенциал включает:

1. Физиологические характеристики
2. Квалификационный уровень
3. Психологические особенности
4. Социальные аспекты

Кейс: Компания 3M разработала систему оценки потенциала сотрудников, где учитывается 12 параметров – от профессиональных навыков до способности к инновациям.

46. Стратегия управления персоналом

Стратегия управления персоналом – это долгосрочный план развития человеческого капитала, интегрированный с бизнес-стратегией компании.

Ключевые элементы:

1. Аналитический блок:

- Аудит текущего состояния
- Прогноз потребностей
- Бенчмаркинг

2. Целевой блок:

- Кадровые KPI
- Показатели эффективности
- Бюджет HR

3. Реализационный блок:

- Политики найма
- Программы развития
- Системы вознаграждения

4. Контрольный блок:

- Метрики эффективности
- Обратная связь
- Корректирующие действия

Этапы разработки:

1. Анализ внешней среды (PEST-анализ для HR)

2. Оценка внутренних возможностей
3. Формулировка стратегических целей
4. Разработка программ реализации
5. Создание системы мониторинга

Пример: IBM реализует стратегию "Работник будущего", инвестируя \$1 млрд ежегодно в переподготовку сотрудников для цифровой экономики.

47. Требования к HR-менеджеру и профессиональная этика

Современный HR-специалист – это мультифункциональный эксперт:

Профессиональные требования:

1. **Компетенции:**
 - Знание трудового законодательства
 - Владение методами оценки (Assessment Center)
 - Навыки стратегического планирования
 - Понимание бизнес-процессов
2. **Личные качества:**
 - Эмоциональный интеллект
 - Коммуникабельность
 - Конфиденциальность
 - Стрессоустойчивость

Профессиограмма HR-директора включает:

- Образование (психология, управление)
- Опыт работы (5+ лет в HR)
- Владение IT-системами (HRIS)
- Сертификации (CIPD, SHRM)

Этическая ответственность:

1. Конфиденциальность персональных данных
2. Недопущение дискриминации
3. Справедливость в оценках

4. Баланс интересов компании и сотрудников

Кейс нарушения этики: Увольнение беременной сотрудницы влечет не только судебные иски, но и репутационные потери.

48. Этика бизнеса и деловых отношений

Корпоративная этика – система ценностей, регулирующая поведение в бизнесе.

Основные принципы:

1. Честность и прозрачность
2. Уважение к партнерам
3. Социальная ответственность
4. Соблюдение законов

Этические дилеммы:

- Конфликт интересов
- Подарки и подношения
- Использование инсайдерской информации
- Работа с "сомнительными" клиентами

Механизмы внедрения:

1. Кодекс корпоративной этики
2. Этические тренинги
3. Комитеты по этике
4. "Горячие линии" для сообщений

Пример: Компания Patagonia построила этику на принципах экологичности, отказавшись от крупных заказов, вредящих природе.

49. Рынок труда и карьерный менеджмент

Современный рынок труда характеризуется:

Ключевые тенденции:

1. Цифровизация рекрутинга

2. Рост удаленной занятости
3. Непрерывное обучение
4. Гибкие формы занятости

Процесс подбора персонала:

1. Анализ потребности (заявка от руководителя)
2. Разработка профиля (hard и soft skills)
3. Поиск кандидатов (HR-агентства, хантинги)
4. Оценка (собеседования, тесты)
5. Принятие решения (комиссионный отбор)

Управление деловой карьерой включает:

1. Планирование карьерных траекторий
2. Ротацию кадров
3. Программы "двойной карьеры"
4. Аутплейсмент (при увольнении)

Пример: Amazon создал внутреннюю систему Career Choice, финансируя обучение сотрудников перспективным профессиям.

50. Планирование потребности в персонале

Это процесс определения качественного и количественного состава кадров.

Методы расчета потребности:

1. **Экспертные оценки** (метод Дельфи)
2. **Статистические методы:**
 - Трендовый анализ
 - Корреляционные модели
3. **Нормативный подход:**
 - Нормы обслуживания
 - Трудоемкость операций

Этапы планирования:

1. Анализ стратегии компании
2. Оценка текущего кадрового состава
3. Прогноз изменений (технологии, рынок)
4. Расчет дефицита/излишка кадров
5. Разработка плана мероприятий

Инструменты:

- Кадровый аудит
- Матрица навыков
- План преемственности
- Воронка найма

51. Цели мотивации и построение мотивационной системы

Сущность мотивации – это процесс стимулирования сотрудников к достижению организационных целей через удовлетворение их потребностей.

Ключевые цели:

1. Повышение производительности труда
2. Снижение текучести кадров
3. Развитие лояльности сотрудников
4. Активизация инновационного потенциала

Принципы эффективной мотивации:

- Системность (сочетание материальных и нематериальных методов)
- Индивидуализация (учет личных потребностей)
- Справедливость (прозрачность критериев)
- Своевременность (момент вознаграждения)

Этапы построения системы:

1. Диагностика существующей ситуации (опросы, интервью)
2. Анализ потребностей персонала (пирамида Маслоу)
3. Разработка мотивационной политики

4. Внедрение и тестирование инструментов
5. Оценка эффективности и корректировка

Пример: Сбербанк внедрил многоуровневую систему мотивации, включающую:

- Грейдинговую систему оплаты труда
- Программу развития карьеры
- Корпоративный университет
- Социальный пакет (ипотека, ДМС)

52. Методы групповой и индивидуальной мотивации

Групповая мотивация направлена на команды и коллективы:

Эффективные инструменты:

1. Премирование за коллективные результаты
2. Корпоративные конкурсы ("Лучший отдел года")
3. Командные тимбилдинг-мероприятия
4. Программы участия в прибыли
5. Общеорганизационные бонусы (при достижении KPI компании)

Индивидуальная мотивация учитывает личные особенности:

Подходы:

1. Персонализированные KPI
2. Индивидуальные планы развития
3. Гибкие бенефиты (выбор льгот)
4. Персональные наставники
5. Система грейдов и рангов

Факторы мотивационного поведения:

1. Внутренние:
 - Личные ценности
 - Профессиональные амбиции
 - Уровень притязаний

2. Внешние:

- Корпоративная культура
- Рыночные условия
- Экономическая ситуация

Мотивационный климат формируется через:

- Справедливую систему оценки
- Возможности для роста
- Признание достижений
- Открытость коммуникаций

Кейс: Google использует подход "20% времени" – разрешение тратить пятую часть рабочего времени на личные проекты, что привело к созданию Gmail и AdSense.

53. Стили управления и коучинг

Основные стили управления:

1. Авторитарный:
 - Централизация власти
 - Жесткий контроль
 - Эффективен в кризисных ситуациях
2. Демократический:
 - Коллективность решений
 - Делегирование полномочий
 - Подходит для творческих коллективов
3. Либеральный:
 - Минимальное вмешательство
 - Свобода действий сотрудников
 - Применим для высококвалифицированных команд

Коучинг как современный стиль:

- Партнерские отношения
- Раскрытие потенциала

- Вопросы вместо указаний
- Ориентация на решения

Этапы коучингового подхода:

1. Постановка целей (SMART-критерии)
2. Анализ текущей ситуации
3. Поиск вариантов решений
4. Определение конкретных действий

Пример: Microsoft после перехода на коучинговый стиль управления отметила рост инновационности на 25%.

54. Управление конфликтами

Типы конфликтов:

1. Межличностные (сотрудник vs сотрудник)
2. Межгрупповые (отдел vs отдел)
3. Организационные (персонал vs руководство)

Фазы конфликта:

1. Латентная (накопление напряженности)
2. Эскалация (открытое противостояние)
3. Кульминация (пик конфронтации)
4. Разрешение (снятие напряжения)
5. Постконфликтная (анализ последствий)

Стратегии поведения:

1. Соперничество (навязывание решения)
2. Компромисс (взаимные уступки)
3. Сотрудничество (совместный поиск решения)
4. Избегание (уход от конфликта)
5. Приспособление (односторонние уступки)

Методы профилактики:

- Четкие должностные инструкции
- Прозрачные системы оценки
- Тренинги коммуникации
- Медиационные процедуры

Кейс: В Toyota действует система "андон" – любой сотрудник может остановить конвейер при возникновении проблемы, предотвращая масштабные конфликты.

55. Управление стрессом

Причины рабочего стресса:

1. Организационные:
 - Перегрузки
 - Нечеткие задачи
 - Конфликты с руководством
2. Личностные:
 - Перфекционизм
 - Эмоциональное выгорание
 - Проблемы work-life balance

Последствия:

- Снижение производительности
- Ухудшение здоровья
- Рост текучести кадров

Методы преодоления:

1. Организационные:
 - Оптимизация нагрузки
 - Гибкий график
 - Программы wellness
2. Индивидуальные:

- Тайм-менеджмент
- Физическая активность
- Медитативные практики

Корпоративные антистресс-программы:

- Кабинеты психологической разгрузки
- Тренинги по стрессоустойчивости
- Дополнительные выходные
- Спортивные мероприятия

Пример: Компания PwC внедрила программу "Be Well, Work Well", снизив уровень стресса сотрудников на 30%.

56. Понятие трудового права и трудового договора

Трудовое право – это отрасль права, регулирующая отношения между работодателями и работниками. Его основные источники в России:

- Трудовой кодекс РФ (основной нормативный акт)
- Федеральные законы (например, о профсоюзах)
- Подзаконные акты (постановления Правительства)
- Локальные нормативные акты организаций (правила внутреннего трудового распорядка)

Трудовой договор – это соглашение между работодателем и работником, устанавливающее их взаимные права и обязанности. Отличия от гражданско-правовых договоров (ГПХ):

- Личное выполнение трудовой функции
- Подчинение внутреннему распорядку
- Гарантии ТК РФ (отпуска, больничные)
- Социальные гарантии

Обязательные условия договора (ст. 57 ТК РФ):

1. ФИО работника и наименование работодателя

2. Место работы (с указанием структурного подразделения)
3. Конкретная трудовая функция (должность по штатному расписанию)
4. Дата начала работы (и окончания – для срочного договора)
5. Условия оплаты труда (оклад, надбавки, премии)
6. Режим рабочего времени и отдыха
7. Характер работы (подвижной, разъездной, дистанционный)

Дополнительные условия (могут включаться по соглашению):

- Испытательный срок (не более 3 месяцев)
- Неразглашение коммерческой тайны
- Обучение за счет работодателя
- Дополнительное страхование

Пример: В трудовом договоре менеджера по продажам обязательно указывают оклад + процент от продаж, а также территорию обслуживания (если работа разъездная).

57. Заключение, изменение и прекращение трудового договора

Процедура заключения договора:

1. Предоставление работником документов:
 - Паспорт
 - Трудовая книжка (кроме первого места работы)
 - СНИЛС
 - Документы об образовании (для квалифицированных работ)
 - Военный билет (для военнообязанных)
2. Оформление приказа о приеме на работу (в течение 3 дней)
3. Ознакомление с локальными актами:
 - Правила внутреннего распорядка
 - Положение об оплате труда
 - Должностная инструкция

Изменение договора возможно:

1. По соглашению сторон (дополнительное соглашение)

2. По инициативе работодателя (в случае организационных изменений – ст. 74 ТК РФ)
3. По медицинским показаниям

Важно: При изменении существенных условий (зарплата, место работы) требуется согласие работника.

Прекращение договора происходит по основаниям (ст. 77 ТК РФ):

1. **По соглашению сторон** (ст. 78) – наиболее мягкий вариант
2. **По инициативе работника** (ст. 80) – заявление за 2 недели
3. **По инициативе работодателя** (ст. 81):
 - Ликвидация организации
 - Сокращение штата
 - Несоответствие должности
 - Грубые нарушения (прогулы, хищения)
4. **Обстоятельства, не зависящие от сторон:**
 - Призыв в армию
 - Восстановление предыдущего работника по решению суда
 - Чрезвычайные обстоятельства (катастрофы)

Гарантии при увольнении:

- Выходное пособие (2-3 средних зарплаты при сокращении)
- Сохранение средней зарплаты на время трудоустройства (до 2 месяцев)
- Компенсация неиспользованного отпуска

Современная практика:

- Увеличение дистанционных договоров
- Использование электронных трудовых книжек
- Гибкие графики как условие договора
- KPI в качестве основания для премирования

Пример нарушения: Увольнение за "несоответствие должности" без результатов аттестации будет признано незаконным в суде.