МИНОБРНАУКИ РОССИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

**«Приамурский государственный университет имени Шолом–Алейхема»**

Промышленно – экономический факультет программ СПО

**Планирование и организация работы структурного подразделения**

Учебно-методическое пособие

Составитель

Н.В. Шилобокова

*Утверждено*

*Редакционно-издательским советом университета*

*в качестве учебно-методического пособия для студентов,*

*обучающихся по направлениям 13.02.11 Техническая эксплуатация и обслуживание электрического и электромеханического оборудования*

Биробиджан

2025

Учебно-методическое пособие представляет собой сборник комплект лекций и практических занятий по междисциплинарному курсу МДК 03.01 «Планирование и организация работы структурного подразделения». Пособие предназначено для обучающихся третьего курса специальности 13.02.11 «Техническая эксплуатация и обслуживание электрического и электромеханического оборудования» для работы на занятиях под руководством преподавателя

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Предисловие………………………………………………………… | 4 |
|  | Содержание учебной дисциплины…………………………………  1.Основные аспекты развития отрасли…………………………….  1.1Организация как хозяйствующий субъект…………………….  2.Основные управления первичными коллективами предприятия 2.1 Понятие и сущность организации……………………………… 2.2 Виды организаций……………………………………………….  2.3 Понятия менеджмента………………………………………….  2.4 Функция планирования…………………………………………  2.5 Функция организация…………………………………………... | 6  6  7  10  10  16  19  22  28 |
|  | 2.6 Функция мотивации……………………………………………. | 33 |
|  | 2.7 Функция контроля……………………………………………… | 36 |
|  | 2.8 Специальные функции………………………………………… | 42 |
|  | 2.9 Факторы внутренней и внешней среды прямого и косвенного воздействия………………………………………………………….  2.10 Типы м методы принятия решений и требования, предъявляемые к ним……………………………………………….  2.11 Стратегический менеджмент………………………………….  Практическая работа № 1 Основы управления первичными коллективами предприятия………………………………………….  Практическое занятие №2 Выбор вариантов управленческих решений в конкретных ситуациях…………………………………  Практическое занятие №3 Построение организационной структуры предприятия……………………………………………  Практическая работа №4 Иерархия потребностей по Маслоу….  Практическая работа № 5 Составление схемы организации контроля…………………………………………………………….  Практическая работа 6 Построение схем трансакций……………  Практическая работа 7 Решение ситуационных задач по принятию управленческих решений…………………………….  Список использованной литературы……………………………. | 48  55  58  62  64  66  71  75  76  79  83 |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**ПРЕДИСЛОВИЕ**

Учебно-методическое пособие представляет собой сборник комплект лекций и практических занятий по междисциплинарному курсу МДК 03.01 «Планирование и организация работы структурного подразделения». Пособие предназначено для обучающихся третьего курса специальности 13.02.11 «Техническая эксплуатация и обслуживание электрического и электромеханического оборудования» для работы на занятиях под руководством преподавателя.

Комплект лекций содержат теоретический материал, охватывающий основные прикладные аспекты планирования и организации работы структурного подразделения. На основании контрольных заданий студентам предлагается найти ответы на вопросы из лекционного теоретического материала.

Пособие призвано помочь студентам, по опорным вопросам, самостоятельно составить краткий конспект лекций по изучаемым темам.

Методическое пособие предназначено для обучающихся по специальности 13.02.11. Техническая эксплуатация и обслуживание электрического и электромеханического.

Практические занятия проводятся после изучения соответствующих разделов и тем учебной дисциплины. Так как учебная дисциплина имеет прикладной характер, то выполнение обучающихся практических работ позволяет им понять, где и когда изучаемые теоретические положения, и практические умения могут быть использованы в будущей практической деятельности.

Целью практических занятий является закрепление теоретических знаний и приобретение практических умений и навыков по определению показателей основных средств и оборотных фондов, анализа производственного и технологического процесса на предприятии, организация, нормирование и оплата труда, себестоимости продукции и др.

Учебно-методическое пособие по практическим занятиям имеет теоретическую часть, с необходимыми для выполнения работы, формулами, пояснениями, таблицами и рисунками; алгоритм выполнения заданий. Практические задания органично сочетаются с теоретическими знаниями.

Актуальность составления данного пособия обусловлена необходимостью методического обеспечения междисциплинарного курса МДК 03.01 «Планирование и организация работы структурного подразделения», а также тем, что приобретение практических умений и навыков является одной главной составляющей на современном этапе развития общества.

Пособие направлено на повышение мотивации, обучающихся к изучению междисциплинарного курса МДК 03.01 «Планирование и организация работы структурного подразделения», развитие логического мышления учащихся, развитие профессиональных компетенций.

В данном пособии предлагаются 7 практических занятий по междисциплинарному курсу МДК 03.01 «Планирование и организация работы структурного подразделения».

Практические занятия, приведенные в учебно-методическом пособии, включают в себя следующие элементы: название темы, цель занятия, ход работы, теоретическую часть, практическую часть (указания по выполнению) и контрольные вопросы.

В теоретической части приводится структурированный материал, необходимый для подготовки обучающихся к практическим занятиям. Практическая часть представляет собой поэтапный ход работы, включающий задания, этапы выполнения работы и примеры решения задач. Вопросы к каждому практическому занятию позволяют провести контроль и самоконтроль учащихся.

Перечень лекций составлялся с учетом требований ФГОС к знаниям студентов по итогам изучениямеждисциплинарного курса МДК.03.01 Планирование и организация работы структурного подразделения.

**СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**1.ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ**

Энергетика является важнейшей частью единого топливно-энергетического хозяйства страны, которое включает добычу и использование энергоресурсов, трубопроводный транспорт нефти, установки по производству, передаче и распределению электро- и тепло энергии. Энергетика обладает рядом черт технологических особенностей, которые отличают ее от других отраслей производства, например, совпадение во времени процессов и потребления энергии. Следствием технологических особенностей является специфическое содержание экономики энергетики как отрасли экономической науки. Из определения понятия энергетики следует необходимость комплексного отраслевого подхода к изучению ее экономики от добычи и переработки топлива до процессов потребления энергии включительно. В начале ХХ века в истории экономики открывается новый раздел, который до этого еще не был изучен и представлял собой важное значение — это экономика энергетики. Энергетика только набирала мощь и начинала развиваться, стремительно набирала обороты в развитии создавая неразрывную «Энергетическую систему» от природного ресурса до непрерывного процесса производства, преобразования, передачи и потребления топлива и энергии включительно.

Главной задачей, которую ставят перед собой Энергопредприятия и промышленные предприятия — это обеспечение непрерывной, безаварийной работы технологического оборудования для производства в запланированном объеме, в установленные сроки и с наименьшими энергетическими затратами конкурентоспособной продукции. В настоящее время обостряются противоречия и возникают трудности, вызванные недостаточно глубокой научной проработкой основных вопросов экономической реформы, и прежде всего вопросов повышения конкурентоспособности предприятий, в том числе и энергетических компаний. В связи с этим приобретают актуальность проблемы преобразования организационной структуры электроэнергетики в направлении формирования конкурентной среды и исследования рыночных механизмов, необходимых для эффективного управления и выработки стратегий развития энергетических компаний. Решение этих проблем позволит энергокомпаниям обеспечить должную конкурентоспособность в течение длительного периода. Кроме того, знакомство с основами современных рыночных отношений необходимо как для потребителей, так и для производителей электроэнергии.

Что является продукцией энергетического производства? Какой же товар производит энергетическое производство, товаром в энергетике является энергетическая энергия. Энергия она не имеет объема, запаха, вида и формы, такой товар определить не возможно. Выработанная мощность зависит и определяется характером режима потребления. Невозможно производить электрическую энергию больше, чем требуется в данный момент. Приобретается электрическая энергия для благ, которая используется как свет в электроприборах, тепло и т. д. Электрическую энергию невозможно хранить на складе и запасать в больших объемах, можно в небольших объемах аккумулировать в батареях, в конденсационных установках. Этот товар не может быть незавершенным в производстве. Производство и транспорт электрической энергии нельзя разъединить друг от друга. Кроме цены товара, покупателя интересует также расходы при его эксплуатации. Эти расходы зависят от качества электроснабжения.

Энергетика относится к числу отраслей, где темпы технического прогресса особенно высоки. Поэтому для нее влияние морального износа особенно важно учитывать при установлении экономически оправданных сроков службы техники, норм амортизации, определении экономической эффективности модернизации оборудования и реконструкции энергетических объектов, целесообразности замены еще физически полностью не изношенного оборудования. Целесообразность реконструкции, модернизации и замены должна определяться на основе сопоставления дополнительных затрат и потерь с экономией живого и овеществленного труда Энергетика — это отрасль, где технологическое оборудование постоянно развивается и совершенствуется и как уже говорилось выше, доля участия в производстве велика. Ввод нового более современного энергетического оборудования в эксплуатацию энергопредприятия приведет к снижению издержек производства и при этом значительно увеличит его мощности, что может привести к снижению удельных капитальных затрат, т. е. относительным уменьшением стоимости основных производственных фондов. В данном случае эффективность применения современного оборудования очевидна.

**1.1Организация как хозяйствующий субъект**

**Предприятие** – это самостоятельно хозяйствующий субъект, созданный в соответствии с действующим законодательством для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Предприятия после государственной регистрации в установленном порядке приобретают статус юридического лица.  
 **Юридическое лицо** - это предприятие (организация), которое обладает обособленным имуществом, может от своего имени приобретать имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности и быть истцом и ответчиком в суде, Третейском суде или в Арбитражном суде.  
 К числу признаков юридического лица относятся:  
-наличие своего имущества;  
-самостоятельная имущественная ответственность;  
- право приобретать, пользоваться и распоряжаться собственностью, а также осуществлять от своего имени иные дозволенные законом действия;  
- право от своего имени быть истцом и ответчиком в суде и арбитраже;  
- иметь самостоятельный бухгалтерский баланс, расчетный и иные счета в банке;  
- в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации (ГК РФ) любое юридическое лицо должно иметь свое наименование, содержащее указание его организационно-правовой формы.  
 Система правового регулирования деятельности коммерческих предприятий (организаций) складывается из законодательных, иных правовых актов и внутренних документов.  
Законодательство составляет ту основу, которая определяет правовое положение субъекта предпринимательской деятельности и формирует основные принципы правового регулирования поведения участников соответствующих отношений: органов управления и акционеров (участников), работодателя и работников, а также разграничивает предмет правового регулирования законодательных норм и норм внутренних документов, устанавливает пределы самостоятельного усмотрения, в рамках которого может развиваться локальное нормотворчество предприятия(организации).  
Основными документами, регламентирующими деятельность предприятия (организации) являются:  
1. Конституция Российской Федерации от 12.12.93 (с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации о поправках к Конституции РФ);  
2.Гражданский кодекс Российской Федерации; 3.Налоговый кодекс Российской Федерации;4.Трудовой кодекс Российской Федерации; 5. Федеральный закон «О государственной регистрации юридического лица».  
**Интеграция-** объединение экономических субъектов, углубление их взаимодействия, развитие связей между ними. Под интеграцией понимается объединение усилий ряда организаций для достижения общей стратегической цели, укрепления их конкурентоспособности и повышения эффективности.  
 В специальной литературе выделяют два основных вида интеграции предприятий (организаций):  
- горизонтальную, когда происходит объединение усилий разных предприятий (организаций) для реализации каких-либо общих целей (например, создание ассоциаций, общих финансовых органов, органов управления имуществом, группировок, формирование финансово-промышленных групп);  
- вертикальную, когда объединяются предприятия (организации), связанные между собой технологически, по участию в цепочке создания ценностей (для проведения согласованной политики в области цен, маркетинга, рекламы и т.п., производится разделение зон хозяйствования, за каждым предприятием закрепляются постоянные функции). В практике слияний и объединений выделяют третий тип интеграции, который представляет собой комбинацию первых двух и называется диагональной интеграцией.  
Современные формы интеграции предприятий (организаций):  
1. **Финансово - промышленная группа.** Современные финансово-промышленные группы (ФПГ) представляют собой диверсифицированные многофункциональные структуры, образующиеся в результате объединения капиталов предприятий, кредитно-финансовых и инвестиционных институтов, а также других организаций с целью максимизации прибыли.  
2. **Корпорация.** Современная корпорация - это, как правило, материнская компания, с целой сетью дочерних обществ, отделений, филиалов, агентств и прочих хозяйственных образований, имеющих различный юридический статус и разную степень хозяйственно-оперативной самостоятельности.  
3. **Транснациональная корпорация.** Транснациональная корпорация представляет собой особый вид корпорации, переросшей национальные рамки и осуществляющей свою деятельность на мировом рынке посредством заграничных филиалов и дочерних обществ.  
4. **Холдинг.**Холдинговая (или держательская) компания представляет собой предприятие (организацию), владеющую контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления.  
5. **Консорциум.** Консорциум представляет собой одну из форм объединений, создаваемых на основе соглашения (с образованием или без образования юридического лица) между несколькими банками, предприятиями (организациями), научными центрами, государственными структурами для совместного проведения крупных финансовых операций по размещению займов, акций или осуществлению науко- и - капиталоемких проектов, в том числе международных.  
6. **Конгломерат.** Конгломерат представляет собой организационную форму объединения предприятий (организаций), которая возникает в результате слияния различных предприятий (организаций), вне зависимости от их горизонтальной или вертикальной общности.  
7. **Совместное предприятие.** Совместное предприятие представляет собой международную организацию (предприятие), создающуюся двумя или несколькими национальными предприятиями с целью наиболее полного использования потенциала каждой из сторон для максимизации полезного экономического эффекта их деятельности.  
8. **Картель.** При этой форме не ликвидируется производственная и коммерческая самостоятельность предприятий (организаций), но заключается соглашение между участниками по ряду вопросов: цены на производимую продукцию, квоты, разграничение рынков сбыта, условия найма рабочей силы и т.д.  
9. **Синдикат.** Организационная форма объединения, отличительной особенностью которой является заключение соглашения между предприятиями (организациями) одной отрасли промышленности по контролю над сбытом продукции и закупкой сырья с целью получения монопольных прибылей.  
10. **Трест.**Трестом принято считать объединение собственности и управления предприятий (организаций) одной или нескольких отраслей с полной ликвидацией их производственной и коммерческой самостоятельности.  
**Предпринимательство,** предпринимательская деятельность — рисковая экономическая деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от производства и продажи товаров, оказания услуг, выполнения работ. Для этой цели используется имущество, нематериальные активы, труд как самого предпринимателя, так и привлечённые со стороны. Нет гарантий, что затраченные средства окупятся, что произведённое будет продано с прибылью. С этим связан риск потерь всего или части имущества.

**2.ОСНОВНЫЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРВИЧНЫМИ КОЛЛЕКТИВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Тема 2.1 Понятие и сущность организации.**

Содержание учебного материала: понятие организации. Вертикальное и горизонтальное разделение труда. Организационные структуры управления.

**Организация** - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Группа может считаться организацией, если она соответствует следующим требованиям: 1) наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы; 2) наличие общей для всех членов группы цели - желаемого конечного состояния или результата; 3) наличие членов группы, которые сознательно работают вместе для достижения значимой для всех цели.

**Общие черты организаций**. Организацией необходимо управлять. Это обусловлено тем, что все организации, как правило, сложны, что объясняется их следующими общими чертами: Преобразование ресурсов. Цели всех организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Организации используют два основных вида ресурсов:

 - Человеческие ресурсы - труд, прежде всего, человеческий капитал, т.е. труд квалифицированного персонала.

- Капитал, в том числе собственно капитал-финансовые ресурсы, а также капитал, вложенный в технологию, включая оборудование, материалы, энергию, информацию.

**Значимость от внешней среды**. Одной из важнейших черт организации является её взаимосвязь с внешней средой. Любая организация зависит от окружающего мира, как в части получения ресурсов, так и части отношения потребителей, которые используют результаты её деятельности.

**Понятие «внешняя среда»** включает экономические условия, потребителей, профсоюзы, законодательство, конкурирующие организации, общественные взгляды, технику и технологию, другие составляющие. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на всё, что происходит внутри организации. Например, введение новой автоматизированной технологии может обеспечить организации преимущество. Но выгодно использовать новую технологию организация сможет, если будет стабильная экономическая конъюнктура. В противном случае капиталовложения могут не окупиться.

**Горизонтальное разделение труда** является важнейшей чертой организаций. Если два человека участвуют в одном и том же процессе, то они должны обеспечивать выполнение разных этапов процесса, т.е. специализироваться. Это и называют горизонтальным разделением труда. Разделяя работу на многочисленные специализированные задания, организация производит во много раз больше продукции, чем остальные люди, работающие самостоятельно.

Наиболее известным примером горизонтального разделения труда на предприятии являются производство, маркетинг и финансы. Это основные виды деятельности организации.

**Подразделения**. В организациях горизонтальное разделение обычно достигается за счёт образования подразделений, выполняющие специфические работы и добивающихся специфических целей. Такие подразделения часто называются отделами, службами, цехами. Существуют и другие названия подразделений, например, в университете - это факультеты, институты, колледжи.

Подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели. Таким образом, сложные организации состоят из нескольких, взаимосвязанных организаций подразделений, специально созданных для достижения конкретных целей, а также многочисленных неформальных групп, возникающих случайно. Подразделения, в свою очередь могут состоять из более мелких подразделений.

**Вертикальное разделение труда**. Так как работа в организации разделяется на составные части, то для достижения успеха необходимо её координировать. Работу по координации должен выполнять управляющий - руководитель. Следовательно, в организации существует две формы разделения труда. Первая представляет собой разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, - это горизонтальное разделение труда. Вторая форма - вертикальное разделение труда - определяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей представляет собой сущность управления.

Управление. Организация может добиться своих целей, если задачи, решаемые её персоналом, будут координироваться путём вертикального разделения труда. Поэтому управление является значимой для организации деятельностью. В организации должны назначаться руководители и определяться круг их обязанностей и ответственности.

Деятельность организации зависит от влияния внешних и внутренних факторов.

**Внешняя среда** - это окружение организации, состоящее из определенного набора факторов прямого и косвенного воздействия на организацию, вынуждающее ее действовать определенным образом.

Характеристики внешней среды:

*-* сложность (число факторов, на которые организация обязана реагировать);

*-* подвижность (скорость, с которой происходят изменения в окружении организации);

*-* неопределенность (относительное количество информации и уверенность в ее точности);

*-* взаимосвязанность факторов (уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы).

Цель анализа внешней среды - выявление возможностей и угроз для организации. Внешняя среда рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем:

- **среда косвенного воздействия (макросреда);**

**- среда прямого воздействия (микросреда или деловая среда)**.

**Среда косвенного воздействия** создает общие условия среды нахождения организации и определяется следующими факторами:

Политико-правовые факторы - законодательство, регламентирующее коммерческую деятельность, уровень политической стабильности, уровень правовой грамотности в обществе и пр.

Экономические факторы - уровень экономического развития страны, региона, структура экономики, уровень инфляции, курс валют, уровень жизни населения и т.д.

Демографические факторы - динамика численности населения, половозрастная структура населения, структура населения по доходам и социальным слоям и пр.

Социально-культурные факторы - традиции общества, изменения в менталитете, сложившиеся стереотипы поведения и т.д.

Научно-технические факторы - степень внедрения научно-технических достижений, уровень компьютеризации экономики, используемые технологии.

Природные факторы - сырьевая и энергетическая ситуация, естественные природно-климатические условия для ведения бизнеса.

**Среда прямого воздействия** (деловая среда) - представлена факторами, которые оказывают непосредственное воздействие на организацию.

Клиенты (покупатели организации, потребители) - это лица, организации, социальные институты, являющиеся покупателями или потребителями продукта организации.

Поставщики - это деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие организацию ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров или услуг.

Конкуренты - (в широком смысле) - это все те объекты и явления внешней среды, которые делают продукт компании менее ценным для потребителя; - в узком смысле, конкурент - это организация (или человек) - предлагающий потребителю альтернативный вариант удовлетворения его желаний и потребностей.

Финансово - кредитные учреждения и другие организации инфраструктуры рынка - организации, обеспечивающие извне бесперебойную работу организации, непосредственно участвующие в ее финансовом цикле, и т.д. (коммерческие банки, инвестиционные фонды).

Контролирующие организации - государственные органы, осуществляющие надзор за деятельностью организации: налоговые, санитарные и др. инспекции, социальные, пенсионные фонды, различные комиссии.

Внешние заинтересованные лица - лица, заинтересованные в процветании организации, исходя из своих личных или корпоративных интересов (акционеры, дочерние компании, члены семей работников организации).

Общественность - партии, объединения, союзы, общества, формирующие общественное мнение, отношение в сознании населения и ее продукции.

Управление, с точки зрения влияния факторов внешней среды, есть процесс приспособления деятельности организации к требованиям окружающей среды или учета таких требований в ее деятельности.

В зависимости от миссии, на реализацию которых направлена деятельность организации, формируется ее внутренняя среда.

**Внутренняя среда** - это все основные элементы и подсистемы, обеспечивающие осуществление протекающих в организации процессов, которые находятся внутри организации, и контролируется ею.

Цель анализа внутренней среды - выявление сильных и слабых сторон организации.

К **внутренним факторам** развития организации относятся:

Цели организации есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

Структура организации отражает сложившееся в ней разделение труда, связи и отношения между подразделениями.

Технологии, используемые в организации, включают способы получения конечных продуктов, необходимые для этого сырье, материалы, технические средства

Информационные системы, обеспечивая быструю обработку информации, оказывают большое влияние на эффективность организации

Персонал - это совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых в организации, входящих в ее списочный состав и состоящих с организацией в трудовых отношениях, регулируемых наймом и увольнением в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

Организационная культура -- это система ценностей, убеждений, принципов, норм поведения, разделяемых членами организации, которые определяют как отношения внутри организации, так и взаимодействие с внешней средой.

Все составляющие внутренней среды организации тесно взаимосвязи.

Управление с точки зрения внутренней среды означает воздействие на одну или несколько внутренних переменных и контроль за реакцией других внутренних переменных на такое воздействие.

В зависимости от направленности действия все факторы можно объединить в две группы: позитивные и негативные. Позитивные - это такие факторы, которые благотворно влияют на деятельность организации, а негативные - отрицательно.

**Организационная структура управления** — это совокупность управленческих связей между управляющей и управляемой подсистемами системы управления, характеризующая состав и информационные взаимосвязи, как отдельных исполнителей, так и самостоятельных подразделений, находящихся в последовательной соподчиненности и наделенных конкретными правами. Для достижения стратегических целей структуру управления выбирают в зависимости от того, какое направление деятельности организации является наиболее значимым.

1. Функциональные структуры — структуры, которые формируются на базовых функциях организации.
2. Дивизионные структуры — структуры, которые принимают за основу регион, клиента или продукт.
3. Проектные структуры — структуры, которые формируются на базе проекта.
4. Матричные структуры — структуры, в которых организационные звенья формируются на базе двух и более одновременных признаков.
5. Сетевые структуры — структуры, в которых организационные звенья формируются динамически под реализуемые инновационные проекты.

**Функциональная структура** — структура, в которой должностные позиции группируются в организационные звенья по признаку выполнения ими функций. Основные функции определяют направленностью экономической ролью организации

**К основным функциям** относят закупки, финансирование, сбыт, производство и управление в целом, включающие в себя операции, которые связаны с наймом персонала. Функции, без которых организация может обойтись при отсутствии особой регламентации, которая обязывает четкого исполнения данных функций называются дополнительными. **К дополнительным функциям** относят учёт, обеспечение безопасности, исследования и разработка, управление персоналом (за исключением найма и увольнения) и деятельность секретариата.

**Дивизионная структура** Фирма разбивается на некоторые структурные подразделения, деятельность каждого из которых протекает на отдельных целевых рынках, притом центральный офис предоставляет подразделениям полную автономию. Такие автономные структурные подразделения называются дивизионами. Все вопросы как оперативные, так и стратегические, связанные с операциями компании уполномочен решать руководитель дивизиона. Однако за головным офисом компании сохраняются стратегические задачи управления офисом

Дивизионы, в зависимости от выделения компанией признаков целевых рынков, бывают: клиентские, продуктовые, региональные.

1.Организационная структура, деятельность которой направлена на клиента возникает тогда, когда у организации появляется несколько важных групп потребителей потребности которых настолько специфичны, что организация создает подразделения, обслуживающих исключительно свою группу потребителей и действующих как практически независимая единица.

2.Продуктовая структура - дивизионы формируются на базе видов производимой продукции и товаров. В подчинении руководитель такого дивизиона, на самом деле, находится одно продуктовая компания.

3.Региональные структуры - данная структура широко используется компаниями, которая осуществляет операции на международном уровне.

**Проектная структура**

В основе **проектной структуры** управления лежит организация работы над проектом, то есть любое производство, направленное на создание нового продукта, услуги, работы, исследования и т. п. В компании могут реализовывать одновременно несколько проектов, каждый из которых имеет определенные сроки начала и окончания, назначается руководитель проекта, выделяются определенные ресурсы: кадры, финансы, оборудование и т. п. Управление проектом реализует все функции менеджмента: прогнозирование, планирование, организацию, координирование, мотивацию, контроль и т. п. После завершения работы над проектом данная структура прекращает своё существование, её составляющие, включая кадровый состав, переходят в новый проект или увольняются. **По форме структура управления** по проектам может являться линейной или дивизионной, в которой определенный дивизион существует на время выполнения проекта, а также смешанной.

**Матричная структура** является органичным сочетанием двух и более указанных выше структур: проектной и функциональной, региональной и товарной, клиентской и региональной и т. д. отличительной особенностью матричной структуры является подчинение сотрудников двум или более руководителям одного уровня.

Руководитель проекта ставит задачи перед членами проектной группы, определяет сроки, осуществляет контроль за деятельностью группы. Руководители функциональных служб определяют способы решений, поставленных перед соответствующими специалистами задач и контролируют ход их решений. Два основных отличия матричной структуры от проектной структуры:

1. Матричная структура — постоянное образование;
2. В матричной структуре сотрудники подчиняются сразу двум руководителям, находящимся на одном уровне управленческой иерархии.

**Сетевая структура** формируется динамически под реализуемый инновационный проект. В такой организационной системе лидером временного структурного подразделения назначается инициатор инновационной идеи.

**Тема 2.2 Виды организаций**

Организации возникли достаточно давно и по мере развития человеческого общества

 неуклонно разрастались, усложнялись, приобретали все большее значение в жизни людей. Если попытаться сформулировать, что обычно понимается под организацией, то, прежде всего возникает мысль: понятие «организация» связано с совместной деятельностью группы людей, которые стремятся к достижению некоторых общих целей. Поэтому в самой простой формулировке **организация**- это группа людей, действующих совместно для достижения общих целей. Для успешного достижения этих целей деятельность людей в группе должна координироваться. Поэтому организацию можно рассматривать как группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Существуют, однако, важные фундаментальные различия, которые приводят к выделению двух существенных разновидностей организаций (рис. 3.1):



**Рис. Виды организаций**

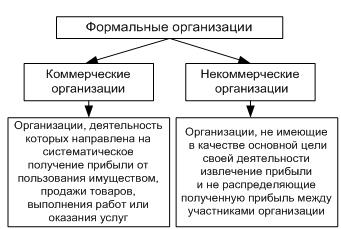
*Неформальная организация* — спонтанно возникающая группа людей, достаточно регулярно вступающих во взаимодействие друг с другом.

*Формальная организация* — организация, обладающая правом юридического лица, цели деятельности которой закреплены в учредительных документах, а функционирование — в нормативных актах, соглашениях и положениях, регламентирующих права и ответственность каждого из участников организации.

Формальные организации подразделяются на коммерческие и некоммерческие организации.

*Коммерческие организации* — организации, деятельность которых направлена на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.

*Некоммерческие организации* — организации, не имеющие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяющие полученную прибыль между участниками организации.



**Рис. Формальные организации**

Неформальные организации существуют внутри всех формальных организаций, за исключением, может быть, очень маленьких (в частности, в форме межличностных неформальных групп). Они существенно влияют на многие стороны управления формальными организациями. Говоря о неформальных организациях, их обычно так и называют. Далее термин «организация» мы будем употреблять лишь по отношению к формальным организациям.

**Законы организации**

Законы организации имеют в своем составе общее и особенное. Общая часть закона имеет механизм действия независимо от географического расположения, страны, сферы деятельности организации, а особенное – это та часть закона, которая не меняет его сути и отражает особенности организации как социальной системы (например, общий уровень культуры и профессиональной подготовки).

Законы играют решающую роль в теории организации, в том числе образуют теоретический фундамент, способствуют переходу от эмпирического подхода к профессиональному, позволяют правильно оценить возникающую ситуацию и анализировать зарубежный опыт.

Законы организации по важности делятся на два уровня:

– основополагающие (законы синергии, самосохранения, развития):

– информативные законы;

– специфические законы социальной организации.

Основополагающие законы

**Закон синергии**. Любая организация характеризуется следующими ***элементами***:

- производительность;

- заинтересованность;

- научный потенциал;

- отношение к внешней среде;

- микроклимат в коллективе;

- кадровый и технический потенциал;

- перспективы развития;

- имидж.

Они определяют потенциал организации, ее способность к деятельности. Процесс существенного усиления или ослабления потенциала материальной системы называется **синергией**.

***Закон синергии,*** для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов (людей, компьютеров), либо существенно меньше.

***Задача руководителя*** заключается в том, чтобы найти такой набор элементов, при котором синергия носила бы созидательный характер.

Заранее спроектировать условия достижения синергии достаточно трудно. Также трудно оценить возможное увеличение общего потенциала организации. Измерение синергетического эффекта пока не производится. Однако проводятся накопления статистических данных о влиянии синергии, формируются простейшие модели условий ее достижения.

Для успешной реализации закона синергии существует ***ряд методов.***

***Метод "вопросы и ответы"*** наиболее прост в организационном исполнении, его реализация может быть частично формализована с помощью компьютера путем создания информационной базы возможных вопросов, ответов и последствий их реализаций.

Весьма перспективен ***метод "конференция идей",***в основе которого лежит стимулирование процесса мышления на уровне сознания. С обычной конференцией здесь мало общего. ***Основные принципы*** данного метода: число участников 4–12; запрещаются насмешки, критика, даже позитивная; для обсуждения формулируются один-два зависимые друг от друга задачи; продолжительность конференции 30–50 мин; ведется запись всех предложений, в том числе и абсурдных.

В США распространен ***метод "мозговой атаки",*** в его основе лежит ***стимулирование подсознания,*** которое является неиссякаемым источником человеческого духа, появления блестящих идей.

***Метод "эвристического прогнозирования***" основан на обсуждении прогнозных решений высококвалифицированными специалистами в узких областях техники, технологии, производства. Каждый специалист, опираясь на свою компетентность, оценивает предлагаемое решение и, по возможности, совершенствует его. В результате глубокого профессионального анализа каждой стороны вариантов решений выявляется лучшее, а возможно и формулируется в ходе обсуждения совершенно новое. Этот метод является плодотворным в случае отсутствия алгоритмического подхода к выработке наилучшего решения.

***Все методы должны быть направлены на усиление действий закона синергии.***

***Закон самосохранения.*** Каждая материальная система (организация) стремится выжить (сохранить), используя при этом весь свой потенциал (ресурсы), но при этом должно выполняться следующее условие: потенциал ресурсов должен быть больше или равен ресурсам внешнего воздействия, которые стремятся ликвидировать организацию или нанести ей ощутимый вред.

***Закон развития.*** Развитие – это необратимое, направленное, закономерное изменение материи и сознания.

Существуют ***две формы*** развития:

- ***эволюционное*** – постепенные количественные и качественные изменения, изменение сознания сочетается с изменением материи;

- ***революционное*** – скачкообразный неосознанный переход от одного состояния материи к другому, либо скачкообразное изменение ***сознания*** без соответствующего изменения базиса.

Выделяют также прогрессивное и регрессивное развитие.

***Развитие организаций обусловлено следующими факторами:***

- изменение внешней среды (экономика, политика, этика, культура и др.);

- изменение внутренней среды (перемещения работников, переход на новые технологии и др.);

- потребности и интересы человека и общества (потребность в самовыражении человека, потребность в прибавочном продукте общества и др.);

- старение и износ материальных элементов (оборудования, человека, технологии);

- изменение экологии;

технический прогресс;

- глобальное состояние мировой цивилизации.

***Закон развития:*** каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Закон развития опирается на ***принципы.***

- ***инерции*** – изменение потенциала (суммы ресурсов) системы начинается спустя некоторое время после начала воздействий изменений во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время после их окончания;

- ***эластичности*** – скорость изменения потенциала зависит от самого потенциала. На практике эластичность системы оценивают в сравнении с другими системами, исходя из статистических данных или классификаций. В чем состоит значение эластичности? Например, для организации, обладающей высокой эластичностью: при резком долговременном уменьшении спроса на продукцию работники в короткие сроки освоили и стали выпускать новую продукцию, пользующуюся большим спросом;

- ***непрерывности*** – процесс изменения потенциала системы идет непрерывно, меняются лишь скорость и знак изменения;

- ***стабилизации*** – система стремится к стабилизации диапазона изменения потенциала системы. Этот принцип основан на известной потребности человека и общества к стабильности.

**Тема 2.3 Понятия менеджмента**

**Менеджмент** – это процесс управления, он связан с необходимостью подчеркнуть характер управ. деятельности в условиях рыночной экономики, заключается в том чтобы способствовать повышению эффективности работы фирмы в рамках заданной свободы проявляя максимум инициативы не забывая об ответственности.

Менеджмент и управление различаются тем, что менеджмент нацелен на получение максимальной прибыли и достижение эффективности конечного результата, тогда как управление нацелено на выполнение плана определенных конкретными рамками.

За счет чего достигается эффективность деятельности предприятия?

1. За счет сокращения расходов, увеличения объема продаж.
2. За счет внедрения инновационных технологий.
3. За счет подбора квалифицированного персонала.
4. За счет четкого внедрения разработки персонала.

Виды менеджеров:

1. Руководители, которые занимаются ежедневным подбором персонала, и они отвечают за сохранение квалифицированных сотрудников.
2. Руководители отделов, цехов, отвечают за работу деятельности фирмы, контролируют и направляют сотрудников в нужное русло.

**Цели и задачи управления предприятием**

Процесс управления по структуре чаще всего рассматривается в виде иерархии, которая состоит из нескольких подуровней в соответствии с направлениями деятельности (производственная сфера, сбыт и снабжение, финансовая сфера и др.).

Управление предприятием всегда подразумевает определенную цель, поскольку без наличия цели и задачи управления предприятием этот процесс становится бессмысленным.

Цели и задачи управления могут заключаться, например, в снижении издержек производства, увеличении размера прибыли и др. Цель управления предприятием должна формулироваться явно, включая применение количественных оценок.

Цели и задачи управления в сфере регулирования организации, координации и контроля производственного процесса, а также достижения намеченных целей получают определенную оценку на рынке.

Система и процесс управления предприятием

Процесс управления любого предприятия может быть реализован в рамках системы управления, которая существует независимо от того, задумывается ли руководство о ее структуре и задачах.

В рамках системы управления выделяют объект управления и управляющую часть. Здесь объектом управления может выступать производственный процесс, а управляющая часть включать в себя управленческие службы компании.

Система управления любой компании существует на основе документально установленных (например, положение о подразделениях, должностная инструкция и др.) или сложившихся со временем практических правил.

Цели и задачи управления предприятием непрерывно усложняются в процессе роста масштаба производства, который требует обеспечения все возрастающим объемом ресурсов (материальные, финансовые, трудовые и др.).

**Цели управления предприятием**

Посредством управления создаются условия успешного функционирования любого предприятия. Прибыль в качестве причины существования и результата деятельности предприятия, в конечном счете, определяется рынком. Прибыль может определить дополнительные гарантии для дальнейшего функционирования предприятия, так как только она (в виде различных резервных фондов) позволяет преодолеть ограничения рисков, связанных с реализацией продукции на рынке. Цели и задачи управления предприятием формируются при постоянно меняющейся ситуации на рынке, происходят постоянные изменения на рынке конкурентов, условий и форм финансирования, состояния экономики в отрасли или в государстве. По этой причине основная цель управления предприятием заключается в преодолении риска (ситуаций, связанных с риском) не только в сегодняшнем дне, но и в будущем. Для этой цели необходимы денежные средства, а также наличие для менеджеров соответствующей степени свободы и самостоятельности при осуществлении деятельности. Только таким образом можно быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся условиям.

**Задачи управления предприятием**

Цели и задачи управления предприятием связаны таким образом, что главная цель управления реализуется посредством соответствующих управленческих задач. Среди задач управления предприятием можно выделить следующие:

1. Обеспечить автоматизацию производства и переход к применению рабочей силы, которая обладает высокой квалификацией;
2. Стимулировать работу персонала посредством создания оптимальных условий труда и установления более высокой заработной платы;
3. Вести постоянный контроль эффективности деятельности предприятия, координацию работы всех его подразделений;
4. Осуществлять постоянный поиск и освоение новых рынков;
5. Определять конкретные целей развития предприятия, разделяя их по приоритетности, очередности и последовательности достижения;
6. Разрабатывать стратегию развития предприятия, хозяйственные задачи и пути их решения, вырабатывать систему мероприятий для решения данных вопросов на различные периоды времени;
7. Определять необходимые ресурсы и источники их обеспечения, а также устанавливать контроль выполнения поставленных задач.

Примеры решения задач

**ПРИМЕР 1**

|  |  |
| --- | --- |
| **Задание** | Первоочередной целью любой коммерческой компании будет являться:  1.) Получение прибыли при минимальных затратах,  2.) Обеспечение местных жителей рабочими местами,  3.) Сохранение экологии в регионе,  4.) Недопущение срыва в поставке продукции. |
| **Ответ** | Любое коммерческое предприятие в первую очередь ставит целью получение прибыли. |

**ПРИМЕР 2**

|  |  |
| --- | --- |
| **Задание** | Кто может главным образом определять цели управления компании: поставщики, кредиторы, ситуация внутри предприятия, персонал, владельцы предприятия? |
| **Ответ** | Цели и задачи управления предприятием ставятся владельцами. |

**Тема 2.4 Функция планирования**

1.Роль планирования в управлении организации.

2.Виды планов: долгосрочные, стратегические, среднесрочные, краткосрочные, тактические, оперативные.

3.Основные стадии планирования

Планирование - Это функция, связанная с определением целей и задач организации, а также ресурсов, необходимых для достижения этих целей. Это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

Принципы планирования.

-участие в планировании максимального числа сотрудников позволяет повысить эффективность выполнения работы, так как учитываются их интересы, a, следовательно, повышается удовлетворённость сотрудников работой;

-непрерывность: планы служат основой для дальнейшей работы;

-гибкость: возможность корректировки планов в соответствии c изменяющимися условиями;

-экономичность: затраты на планирование значительно меньше получаемых выгод;

-обеспечение работы необходимыми материальными и организационными ресурсами.

**Роль планирования в управлении организации**

Планирование представляет собой процесс разработки и принятия целевых установок количественного и качественного характера и определения путей наиболее эффективного их достижения на определенных временных горизонтах. Любое планирование представляет собой оценку поставленной организацией цели с точки зрения того, какие ресурсы для этого необходимы и будут ли они доступны тогда, когда это станет нужно, и в тех количествах, которые потребуются.

Независимо от того, какой «комплект» функций приписывается процессу управления, и какие бы трактовки функций управления ни предлагали теоретики, в числе основных все они называют [планирование](https://psyera.ru/3074/funkciya-planirovaniya).

Роль планирования в деятельности организации связана с финансовыми ресурсами, в первую очередь с денежными. Однако достаточно вспомнить о проблемах, связанных с неурожаями, войнами, забастовками, чтобы понять, что хотя деньги и важны, они являются лишь одним из факторов, которые следует учитывать при планировании. Это достаточно сложная задача, поэтому сотрудники предприятия, которые готовят данные для анализа и планирования, должны быть знакомы с математическими, статистическими и прочими методами [прогнозирования](https://psyera.ru/2539/metody-prognozirovaniya). Весьма актуальны эти методы и для проведения маркетингового анализа. Прогнозирование емкости рынка и объемов продаж продукции - это отправная точка любого процесса планирования в рыночной экономике. Мы оставим рассмотрение этих процедур за скобками, поскольку это отдельная, весьма объемная часть управленческого экономического анализа. Для нас принципиально другое - прогноз объемов реализации используется в каждом цикле [бюджетирования](https://psyera.ru/byudzhetirovanie-2221.htm) как основа первого из функциональных бюджетов (бюджета продаж), но бухгалтер-аналитик использует его лишь как одно из исходных данных, не углубляясь в то, как этот прогноз был получен. Эти данные относятся к сфере ответственности руководителя маркетинговой службы, роль же бухгалтера-аналитика состоит в координации процесса бюджетирования и сведении воедино данных поступающих из разных источников.

Профессиональная подготовка производственных, сбытовых и [инвестиционных планов](https://psyera.ru/5569/ponyatie-i-formy-investicionnogo-planirovaniya) является важным фактором успешной деятельности предприятия в рыночной экономике. Необходимость составления планов определяется многими причинами, главной из которых является неопределенность будущего. Именно эта фундаментальная особенность нашего мира требует специальных упреждающих действий для оптимизации экономических последствий.

Действительно, если бы будущее компании или предприятия было абсолютно предопределенным, не было бы нужды постоянно разрабатывать планы, совершенствовать методы их составления и структурирования. Отсюда, кстати, видно, что главная цель составления любого плана - не определение точных цифр и ориентиров, поскольку сделать это невозможно в принципе, а идентификация по каждому из важнейших направлений некоторого «коридора», в границах которого может варьировать тот или иной показатель.

Значение планирования в деятельности предприятия трудно переоценить, поскольку именно план представляет собой ориентир, к которому стремится организация, и одновременно критерий успешности ее деятельности

Если предприятие не имеет плана, его деятельность представляет собой случайные блуждания в рыночных дебрях. План же является ведущей к успеху тропинкой в этой чаще.

**Виды планов**

Виды планов зависимости от срока действия планы подразделяются на долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные, а по преследуемым целям — на стратегические, тактические и оперативные (хотя грани между ними весьма условны).

Долгосрочные и среднесрочные планы объединяются в категорию перспективных, разрабатываемых на период свыше одного года.

В рамках долгосрочных планов (5—10 и более лет) создается концепция развития фирмы на перспективу Она предусматривает решение таких проблем, как выбор сфер деятельности, направлений диверсификации, новых поколений продукции и услуг, путей сохранения или улучшения позиций на рынке, максимизации прибыли; расширение экспорта, развитие НИР, увеличение потенциала (на основе технического перевооружения, реконструкции) и проч.

Долгосрочные планы обычно разрабатываются в виде набора целей, целевых комплексных программ, стратегических планов и т. п. Задачи, обозначенные в них преимущественно в качественных положениях, конкретизируются по срокам, ресурсам, исполнителям в среднесрочных планах (составляются от 1 года до 5 лет) в количественных показателях (в том числе финансовых). Таким образом, среднесрочные планы являются проекцией долгосрочных на ближайшие годы, детализируя их интервальные показатели в точечные; более агрегированные — в менее агрегированные.

**Стратегические и перспективные планы**

Традиционные долгосрочные и среднесрочные планы, основывающиеся на экстраполяции существующих тенденций, исходят из принципиальной неизменности [внешнего окружения](http://banki-uchebnik.ru/menedzhment/121-analiz-vneshnej-sredy-organizatsii) организации и ориентируются на мобилизацию ее потенциала и имеющихся ресурсов.

С их помощью происходит определение шагов, которые необходимо предпринять в будущем для достижения целей организации (получения заданного объема продукции, прибыли и т. п.).

Однако усиление неопределенности хозяйственной жизни, когда точно расписать необходимые действия даже на сравнительно близкую перспективу оказалось затруднительно, продемонстрировало низкую эффективность традиционного подхода.

Такая ситуация вызвана стремительными изменениями во внешней среде фирмы, в частности:

-углублением дифференциации потребностей;

-резким усилением конкуренции за ресурсы и рынки сбыта и проч.;

-интернационализацией (сегодня уже глобализацией) деловой жизни;

-широкой доступностью научно-технической и экономической информации и лавинообразным нарастанием ее объема;

-принципиально -новой ролью человека в производстве и связанным с этим пробуждением его творческих возможностей и активности.

Способом частичного ослабления или преодоления их влияния и является переход к стратегическому планированию, особенностью которого является привязка не к конкретному временному горизонту, а к перспективным направлениям развития. Сегодня стратегическое планирование выполняет следующие главные функции:

-определяет пути формирования конкурентных преимуществ;

-поддерживает у менеджеров и персонала ориентированный на будущее образ мышления и поведения;

-обеспечивает формирование и реализацию политики в области маркетинга;

-создает предпосылки стратегического контроля;

-придает единство управленческим процессам в различных сферах деятельности организации;

-ослабляет бюрократические тенденции.

Стратегические планы отражают сегодняшние шаги фирмы, направленные на развитие ее потенциала, конкурентных преимуществ и обеспечение условий выживания. Основу разработки [стратегических планов](http://banki-uchebnik.ru/menedzhment/125-upravlencheskie-strategii) составляют глубокий анализ основных тенденций, угроз и возможностей, которые существуют (могут появиться) во внешнем окружении фирмы, и всесторонний прогноз их будущего изменения. Это позволяет сформулировать перспективные цели в различных сферах деятельности, таких, как инновации, диверсификация, расширение существующих и захват новых рынков, направление и способы конкурентной борьбы; оценить возможные последствия реализации или, наоборот, отказаться от реализации тех или иных стратегий.

Стандартный стратегический план включает следующие элементы:

-предположение о будущих тенденциях развития, характере конкуренции, изменениях внешней среды;

-описание сильных и слабых сторон самой фирмы;

-формулировку миссии, важнейших целей, общей стратегии;

план действий по созданию конкурентных преимуществ;

-функциональные стратегии и стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств для таких сфер, как производство, НИОКР, маркетинг, сбыт, финансы, кадры;

-определение ресурсов, необходимых для реализации стратегий и планов, их источников и способов привлечения;

-оценку вероятности стратегического успеха;

-график основных мероприятий.

Поскольку стратегические планы обеспечивают рассмотрение проблем, последствия которых сказываются в течение длительного времени, к их составлению относятся с особой тщательностью. При этом исходят из того, что будущее далеко не всегда лучше прошлого, т. е. из противоположного традиционному планированию постулата.

Считается, что переход к стратегическим планам неизбежен, если фирма хочет выжить в нестабильных условиях. Но он должен быть постепенным, не разрушать традиционную систему планирования.

**Стратегический план**. Главным содержанием этого плана является стратегия на обозримое будущее - три-пять лет и более. Стратегический план является вершиной системы планов, потому что характеризует основное назначение организации, ее цели и стратегии. Этот план служит ориентиром для всех других планов. Одновременно он служит и ограничением для принятия решений относительно основных направлений деятельности (продуктов и услуг) и рынков.

**Тактический план**неразрывно связано со стратегическим планом, так как там, где используется стратегическое планирование, возникает потребность в тактическом планировании.

Тактический план означает уточнение, коррекцию, дополнение, одним словом, конкретизацию стратегии. Под тактическим планом понимают планирование действий, которые должны представлять наиболее эффективные способы достижения стратегических целей. Иными словами, тактика является одной из форм выражения стратегии. Стратегия и тактика, в общем плане, имеют родственные цели и их сущность заключается в определении средств, с помощью которых предприятие стремится к достижению поставленных целей и заданий.

**Тактическое план** — это детальное определение и разработка вопросов в рамках технических линий. Тактику можно рассматривать как определенные шаги, ступени по направлению к вершине — общей цели, предусмотренной стратегией.

Основные стадии планирования

Формы планирования в зависимости от длительности планов делятся на следующие виды:

-оперативно-календарный;

-текущий;

-среднесрочный;

-долгосрочный;

- стратегический.

Группировка планов на долгосрочный, текущий и оперативно-календарный в определенной мере носит условный характер. Различие между ними состоит в сроках получения конечного результата. Что касается объекта планирования, то, как правило, он не изменяется. Одно и то же изделие может включаться во все виды планов.

Например, подготовка производства и продажи изделия включается в долгосрочный план. Проектирование изделия, закупка оборудования и материалов для его производства включается в текущие планы. Распределение персонала по объемам, связанным с производством нового изделия, и оплата текущих расходов включаются в оперативные планы.

Наряду с этим каждый вид планирования имеет характерные отличия. Они заключаются главным образом в:

-точности устанавливаемого интервала планирования;

-степени интеграции и дифференциации, а также количестве показателей планирования;

-степени точности расчетов затрат и результатов производства;

-порядке распределения обязанностей между исполнителями плана.

Рамки стратегического плана почти всегда подвижны, так же, как и сроки получения конечного результата и суммы расходов. Как правило, устанавливается лишь основной ответственный исполнитель, так как при первом этапе еще не ясны ни содержание работ, ни их объемы. Точное адресное распределение заданий по срокам их исполнения, объемам расходов и конечным результатам определяется в текущих и особенно в оперативно-календарных планах.

В целом долгосрочное, текущее и оперативно-календарное планирования взаимосвязаны и представляют собой единую систему планирования. Посредством планирования связывается в единый целостный комплекс весь механизм управления предприятием.

**Стратегическое** планирование заключается в основном в определении главных целей деятельности предприятия и ориентировано на определение намечаемых конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами. При этом разрабатываются новые возможности фирмы, например, расширение производственных мощностей путем строительства новых предприятий или приобретения оборудования, изменения профиля предприятия или радикальное изменение технологии. Стратегическое планирование охватывает период в 10-15 лет, имеет отдельные последствия, влияет на функционирование всей системы управления и основывается на огромных ресурсах.

**Тактическое** планирование заключается в определении промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использование ресурсов, внедрение новой технологии.

Представляет интерес следующее толкование терминов, связанных с планированием:

- планомерность - это основа управления;

- плановость- это принцип управления;

- планирование - важнейшая функция управления;

- плановые задачи - метод управления;

- разработка и реализация плана - это основное содержание процесса управления.

**Текущее** планирование осуществляется путем детальной разработки оперативных планов для компании в целом и ее отдельных подразделениях в международном масштабе, в частности, программ маркетинга, планов по научным исследованиям, планов по производству материально-техническому снабжению. Основным звеном текущего плана производства является календарные планы, которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных стратегическим и среднесрочным планами. Календарные планы производства составляются на основе о наличии заказов, обеспеченности их материальными ресурсами: степени загрузки производственных мощностей их использовании с учетом обусловленных сроков исполнения каждого заказа. В календарных планах производства предусматривается расходы на реконструкцию имеющихся мощностей, замену оборудования, сооружение новых предприятий, обучение рабочей силы. В планы по сбыту продукции и предоставлении услуг включаются показатели по экспорту продукции, заграничному лицензированию, предоставлению технических услуг и обслуживанию.

Реализация оперативных планов осуществляется через системы бюджетов или финансовых планов, которые составляются обычно на год или на более короткий срок по каждому отдельному подразделению - центру прибыли, а затем консолидируются в единый бюджет или финансовый план предприятия.

Бюджет формируется на основе прогноза сбыта, что необходимо для достижения намеченных планов финансовых показателей. При его составлении, прежде всего, учитывается показатели, разработанные в стратегических или оперативных планах. Через бюджет осуществляется взаимоувязка между стратегическим, текущим и другими видами планирования.

Бюджет предприятия представляет собой выражение оперативного плана в денежных единицах, он как бы увязывает оперативный и финансовый планы, давая возможность предвидеть конечный результат деятельности, т.е. размеры и норму прибыли. Составлением бюджетов занимаются обычно различные службы или специальные секторы. Особые комитеты, состоящие из высших администраторов, рассматривают уже готовый бюджет. Руководитель предприятия утверждает бюджет и несет ответственность за эффективность методов по его разработке.

Основу бюджета составляет прогноз продаж и исчисление издержек производства. На основе прогноза продаж составляются планы производства, снабжения, запасов, научных исследований, капитальных инвестиций, финансирования, денежных поступлений. Бюджет фирмы охватывает все стороны ее деятельности и базируется на оперативных планах отделений предприятия.

**Тема 2.5 Функция организация**

Организация – это управленческая деятельность, которая направлена на упорядочивание процесса управления в целом. Организация распределяет функции управленческих решений, обеспечивает целесообразное построение определенных органов управления, определяет компетенции их структурных подразделений. Задачами организации являются: утверждение определенных параметров, режимов работы подразделений организации, а также отношений между ними; обеспечение деятельности предприятия ресурсами (материальными, финансовыми, человеческими, информационными); формирование структуры организации с учетом размера, целей, персонала, технологии. Основные этапы организации: создание организационной структуры управления. На данном этапе организация делится на блоки в соответствии с ее стратегиями и целями, определяются функции и задачи всех подразделений, установление зон ответственности и полномочий, связывающих высшее руководство и нижестоящие уровни управления, персонал организации, обеспечивающие возможность координации и распределения задач. Принципы, которые нужно учитывать при выполнении функции организации: неразрывная связь с целями предприятия, которые определяются в ходе планирования; единство цели (каждое подразделение и сотрудники организации должны работать на одну общую цель); поручение различных задач работникам (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие подразделения или группы; координация различных видов деятельности (члены группы должны знать, что они должны делать, в какие сроки и кто ими руководит). Всё ещё сложно?

**Сущность делегирования, полномочия и ответственность. Виды и пределы полномочий. Правила и принципы делегирования**

Делегирование – это передача задач и полномочий лицу, которое принимает ответственность за их выполнение.

Делегирование есть форма разделения труда и, соответственно, разделения ответственности, причем не всегда в сторону уменьшения. Подумайте сами: в любом случае за положение дел в подразделении отвечает руководитель, и при делегировании его ответственность не понижается, а возрастает. Ведь теперь он отвечает уже не только за решение задачи, но и за того человека (а точнее — за правильность своего выбора), которому поручено выполнение задачи. Так что делегирование не снижает ответственности и не избавляет от нее, а, наоборот, повышает ответственность и руководителя, и сотрудников. Кстати, в этом и кроется одна из причин сопротивления делегированию обеих сторон.

Делегирование предполагает получение новых обязанностей. Я должен подобрать подходящего сотрудника, стимулировать и контролировать его действия, дать необходимые инструкции, разъяснения и т. д., причем безо всякой гарантии, что работа будет выполнена. Гораздо быстрее и надежнее сделать это самому.

Конечно, делегирование требует времени. Но если оно осуществляется эффективно, то руководитель выигрывает больше времени, чем тратит. Так что приведенное выше опасение — следствие неумения делегировать, и не более того. Ведь эффективно организованное делегирование дает очень многое. Судите сами:

Исполнительская ответственность – это обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение, то есть работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия.

Управленческая ответственность – руководитель несет ответственность за дела фирмы и своих подчиненных.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия сотрудников на выполнение определенных задач.

Круг полномочий есть компетенция.

Виды полномочий:

1. Линейные. Связанные с основной деятельностью организации и передаются лицам, имеющим право воздействовать на подчинённых на основе принятых приказов, решений, правил, распоряжений, указаний для достижения целей. В любой организации имеются вертикальные, прямые связи подчинённости, которые можно провести от директора вниз до низшего управленческого уровня.

2. Аппаратные (штабные) полномочия даются лицам, которые поддерживают основные виды деятельности организации, непосредственно связанные с достижением поставленных целей. Во многих организациях подразделениями, выполняющими аппаратные (штабные) функции, являются кадровые и юридические службы, бухгалтерии и т.п., они разрабатывают рекомендации всем подразделениям, осуществляют деятельность по консультированию линейных руководителей, выполняют многочисленные функции обслуживания линейных подразделений.

В свою очередь штабные полномочия подразделяются на:

а) Рекомендательные (консультативные). Штабники дают советы линейным руководителям;

б) Обязательного согласования. Линейные руководители должны обсуждать определенные ситуации со штабниками и получать их согласие на дальнейшие шаги;

в) Параллельные.

Штабной аппарат получает право контролировать решения линейных руководителей соответствующего уровня и при необходимости их опротестовывать;

г) Функциональные. Штаб получает от высшего руководства право осуществлять в пределах своей компетенции от его имени некоторые линейные полномочия без согласования со своим непосредственным начальством.

**Полномочие** - это организационно закрепленное ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение делегируемых задач.

Полномочия не следует смешивать с властью, под которой понимают реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию.

Полномочия определяют, что лицо, занимающее определенную должность, имеет право делать. Власть определяет, что оно действительно может делать. Можно иметь власть, не имея полномочий.

Различают два вида полномочий:

-Линейные полномочия

-Штабные полномочия

Линейные полномочия - это полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному и далее другому подчиненному.

Линейные полномочия выражают существующую в организации систему властных отношений между руководством и подчиненными.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации, называемую цепью команд.

Полномочия имеют пределы, определяемые процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными в письменном виде или передаваемыми подчинённому устно. Пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления организацией. Но даже полномочия высшего руководства ограничены (законодательством, Уставом). Распределяя полномочия, менеджеры обычно следуют принципу единоначалия, который означает, что каждый работник имеет только одного непосредственного руководителя, которому он прямо подчинён, то есть получает непосредственные распоряжения от него и отвечает только перед ним. Численность подчинённых, которыми сможет управлять 1 человек, зависит от таких факторов, как характер выполняемой работы, размещение рабочих мест, возможности менеджера, способности работников и другое. Предельное число лиц, подчинённых менеджеру, которыми он может успешно управлять, есть норма управляемости.

Психологи установили, что с учётом индивидуальных особенностей человека оптимальным является численность подчинённых 7 плюс/минус 2.

Правила делегирования:

1) Перед каждым руководителем ставится комплекс задач с учетом его квалификации, опыта и знаний;

2) Определяются конкретные обязанности;

3) Исполнители наделяются необходимыми правами;

4) Объективная оценка риска.

Руководство для эффективного делегирования должно придерживаться принципа соответствия – объем полномочий должен соответствовать делегируемой ответственности.

**Ответственность**- обязательство выполнить задачи и отчитаться за их выполнение. Под обязательством понимается, что от работника ожидается выполнение конкретных задач в соответствии с занимаемой должностью. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передаст ему полномочия. Важно осознать - делегирование реализуется только в случае принятия полномочий и собственно ***ответственность не может быть делегирована.***Руководитель не может "размывать" ответственность, передавая ее подчиненному. Хотя лицо, на которое возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязано выполнять ее лично, оно остается ответственным за удовлетворительное завершение работы. Например, если торговый агент не выполнит своих плановых заданий на год и в результате отдел сбыта также не выполнит свой план, руководитель отдела сбыта, а не торговый агент должен держать ответ перед коммерческим директором. Объем ответственности - вот одна из причин высоких окладов у менеджеров, особенно руководящих крупными корпорациями.

Вопросы для закрепления:

1. В чем заключается сущность делегирования?

2. Назовите правила и принципы делегирования.

3.Охарактеризуйте пределы полномочий.

4. Перечислите виды полномочий.

**Тест.**

Укажите один верный вариант ответа:

1. Делегирование – это:

а) ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия сотрудников на выполнение определенных задач

**б) передача задач и полномочий лицу, которое принимает ответственность за их выполнение**

в) это обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительные разрешения, то есть работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия

2. Полномочия – это:

**а) ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия сотрудников на выполнение определенных задач**

б) передача задач и полномочий лицу, которое принимает ответственность за их выполнение

в) это обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительные разрешения, то есть работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия

3. Исполнительская ответственность – это:

а) ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия сотрудников на выполнение определенных задач

б) передача задач и полномочий лицу, которое принимает ответственность за их выполнение

**в) это обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительные разрешения, то есть работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия**

4. Полномочия, передаваемые непосредственно от руководителя к подчиненному, называют:

а) Штабными

б) Параллельными

в) Функциональными

**г) Линейными**

5. Норма управляемости по мнению психологов составляет:

**а) 7 плюс/минус 2 человека**

б) 12 плюс/минус 2 человека

в) 10 человек

г) 5 человек

**Тема 2.6 Функция мотивации**

**Мотивация**– это одна из основных функций менеджмента, посредством которой обеспечивается активизация деятельности персонала и побуждение его к эффективному труду для достижения целей организации. С помощью этой функции менеджмент создает такие условия, в которых становится выгодно и удобно работать всему коллективу. Таким образом, объектом мотивации в организации является персонал – сотрудники, а субъектом – менеджер, руководитель.

Мы уже отмечали, что слово «мотивация» в общем случае означает *психологическое состояние* человека, побуждающее его действовать определенным образом. Поэтому в некоторых учебниках по менеджменту, *действия руководителя*, направленные на побуждение сотрудников к эффективному труду, называют *руководством*. Однако слово «руководство» является более широким по смыслу и включает себя практически все аспекты управления. Поэтому для обозначения функции, обеспечивающей сознательный, высокопроизводительный труд персонала организации, мы будем использовать термин «мотивация».

Что же лежит в основе этой функции менеджмента? Теории и методы мотивации начали создаваться и совершенствоваться с появлением гуманитарного направления менеджмента. Вспомните хоторнские эксперименты и школу наук о поведении. Именно в эти годы сформировались такие основополагающие понятия теории и практики мотивации, как *потребности* и *вознаграждение*.

**Потребность**– это ощущение человеком физиологического или психологического недостатка чего-либо.

**Вознаграждение**– это все то, что человек считает ценным для себя.

На рис. 37. показана схема мотивации человека через его потребности.

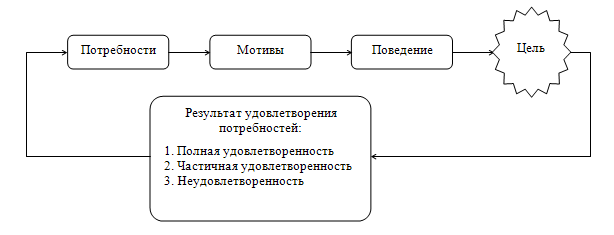
**

Рис. 37. Схема мотивации человека через его потребности

Каждый человек постоянно испытает какие-то потребности – в пище, отдыхе, развлечениях, общении с другими людьми, саморазвитии и т.п. Желая удовлетворить свои потребности, человек ставит перед собой цели. Различные потребности порождают разные мотивы поведения, т.е. устремления, склонности. Мотивы определяют поведение человека, его поступки. Поступки приводят к достижению цели. Однако достигнув поставленной цели, человек может понять, что не полностью удовлетворил свою потребность. В результате он вновь начнет действовать определенным образом. Если же потребность окажется полностью удовлетворенной, то на мотивы последующего поведения человека будут влиять другие потребности и т.д.

Из такого понимания процесса мотивации через потребности вытекает т.н. *закон результата*, который гласит: «Степень удовлетворения потребностей, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах».

Мотивация бывает внутренней и внешней. Внутренняя мотивация (само мотивация) – это самосознание человеком необходимости и целесообразности действовать определенным образом. Внешнюю мотивацию часто называют стимулированием от слова «стимул» – побудительная причина к действию.

На сегодняшний день разработано большое количество теорий мотивации. Для удобства их делят на две группы: содержательные и процессуальные теории. В основе содержательных теорий лежит представление о том, что мотивация определяется внутренними побуждениями (потребностями), человека, заставляющими его действовать тем или иным образом. Процессуальные теории исходят из предположения, что мотивация возникает и изменяется в процессе каких-либо действий (труда), инициируется этим процессом, ожиданиями человека и изменением ситуации

**Понятие и критерии мотивации**

Критерии мотивации:  
-Потребности (первичные и вторичные),  
-Стимулы (принуждение, материальное и моральное поощрения),  
- Вознаграждение (внутреннее и внешнее).  
 Люди работают ради чего-то. Одни стремятся к деньгам; другие – к славе; третьи – к власти; четвертые – просто любят сбою работу. Эти и другие обстоятельства, побуждающие человека к активной деятельности, называются мотивами, а их применение – мотивацией.  
Мотивация – процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей и целей организации (в бизнесе – это нахождение способов побудить людей работать целенаправленно и эффективно).  
Мотив - это то, вызывает определенные действия человека.  
Менеджеру надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и как их вызывать (вариант торговой сделки: «я даю тебе, что ты хочешь, а ты мне, что я хочу»).  
Потребности – ощущение человеком физиологически или психологически недостатка чего-либо (осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию).  
Потребности различаются в зависимости от возраста работников, вида трудовой деятельности, уровня образования и профессиональной подготовки, от природно-климатических условий, национальных особенностей, традиций, обычаев, черт характера, семейного положения.  
Потребности:  
-Первичные (физиологические). Заложены генетически: пища, вода, тепло, отдых и другое.  
-Вторичные (психологический по природе характер). Возникают в ходе познания и обретения жизненного опыта, их называют социальными – потребность в успехе, уважении, власти, принадлежности к чему-либо или кому-либо.  
Стимул – внешний фактор, побуждающий к труду (принуждение, материальное и моральное поощрение). Стимулирование отличается от мотивации – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование (материальное и моральное стимулирование).  
Потребности можно удовлетворить вознаграждениями.  
Вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя. Ценности у людей специфичны.  
Пример № 1. Чемодан, полный сто долларовых банкнот воспринимается большинством цивилизованных людей очень ценным вознаграждением, а для членов, например, филиппинского племени, сам чемодан представляет большую ценность, чем деньги.  
Пример № 2. Весьма состоятельный человек, сочтет несколько часов искренне дружеских отношений боле ценным для себя, чем крупная сумма денег. Менеджеры используют:  
Внешние вознаграждения (даются организацией) – денежные выплаты (зарплата); продвижение по службе; служебный статус и престиж (личный кабинет); похвала и признание; дополнительные льготы (дополнительный отпуск, служебный автомобиль и др).  
Внутренние, получаемые посредством работы (чувство успеха, содержательности и значимости работы; самоуважение, дружба и общение в процессе работы).  
Администрация должна установить каковы потребности ее работников, чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применить внутренние и внешние вознаграждения.  
  
Вопросы для закрепления:  
  
1. Перечислите основные критерии мотивации.  
2. Что такое мотив, мотивация?  
3. Какие виды потребностей вы знаете?  
4. Что вы понимаете под понятием «вознаграждение»?

**Тема 2.7 Функция контроля**

**Контроль** – это управленческая функция, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы предприятия; процесс, обеспечивающий достижение фирмой поставленных целей.

Контроль устанавливает степень соответствия принятых решений фактическому состоянию системы управления, реально достигнутых результатов и целей запланированным, выявляет отклонения и их причины. Контроль называют также обратной связью. Воздействуя на объект управления, получают информацию о новом состоянии. Цель контроля состоит не в том, чтобы «поймать», «уличить», «схватить», главное – оказать работникам помощь в осуществлении желательной линии поведения.

Необходимость контроля (назначение):  
• Исчезает неопределенность.

Никакие тщательно разработанные планы и программы не смогут учесть всё, что нужно. Контроль нужен для того, чтобы корректировать деятельность фирмы и устранять неопределенность:

- изменение законов  
- специализация и разделение труда  
- изменение технологии  
- неправильно выбранная структура  
- конкуренция  
- человеческие ресурсы

Предупреждение возникновения кризисных ситуаций.

Ошибки и проблемы, возникающие в работе, переплетаются, если их вовремя не исправить, с помощью контроля можно фиксировать ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.

(Если Вы неверно застегнули верхнюю пуговицу пиджака, то неверно будут застегнуты и все остальные).

Поддержание успеха.

Контроль выявляет не только ошибки, но и успех. Он помогает определить, какие именно направления деятельности наиболее эффективны.

Контрольный «Трезубец»:

1.Предварительный ***контроль*** – ведется до начала работы. Это договоры, стандарты, должностные инструкции. Предварительно контролируются ресурсы – человеческие, материальные, финансовые.

***2.Текущий контроль*** – измеряются фактические результаты работы, идет информация, работает обратная связь с исполнителями, корректируются отклонения.

***3.Заключительный контроль*** – фиксируют итоговые результаты, оцениваются движение к цели и отклонения, определяются санкции (вознаграждение или наказание).

**Требования к контролю:**  
1. Стратегическая направленность;  
2. Ориентация на результаты;  
3. Соответствие делу;  
4. Своевременность;  
5. Гибкость;  
6. Простота;  
7. Экономичность.

**Вопросы для закрепления**:  
1. Какова роль контроля в управлении?  
2. Какие существуют общие требования к эффективно поставленному контролю?  
3. Каковы основные виды контроля с точки зрения времени их осуществления по отношению к выполняемой работе?  
4. Для чего необходим контроль?

**Виды контроля и их характеристика**

**1. Общий**- контроль управляемой системы в целом.

***2. Функциональный*** - контроль отдельной функции или отдельного подразделения, отдельного участка.

***3. Предварительный*** - осуществляется до фактического начала работы. Само планирование и создание организационной структуры позволяют осуществить предварительный контроль. Строгое соблюдение правил и процедур при выработке планов, четкое составление должностных инструкции, эффективное доведение формулировки целей до подчиненных – всё это способ убедиться, что планы будут реализованы, а структура будет работать, как задумано.

Предварительный контроль используется по отношению:

- **К человеческим ресурсам**. Устанавливается минимально допустимый уровень образования, стаж работы в данной области, анализируется деловые и профессиональные знания и навыки: (знание ПК), необходимые для выполнения тех или иных должностных обязанностей. При приеме на работу с кандидатом проводится собеседование, выявляется, насколько его характеристики соответствуют необходимым требованиям и др.

-**В отношении материальных ресурсов** – вырабатывается стандарты допустимого качества поступающих материалов; тщательно выбираются поставщики для заключения договоров; проверка качества товаров, обеспечение товарных запасов на уровне, достаточном для избежания дефицита, проведение техосмотра оборудования и инвентаря.

-**По отношению к финансовым ресурсам** – проработка финансовых вопросов на стадии составлении финансового плана (бюджета) дает уверенность, что организация в процессе работы будет иметь достаточные средства. Бюджет дает ответы на вопросы: Сколько? Какие средства? (наличные или безналичные) потребуются предприятию.

На стадии предварительного контроля, возможно, выявить отклонения от стандартов и норм в различные моменты. Предварительный контроль имеет две разновидности:

***-*Диагностический – контроль**, включающий такие категории как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы и т.п., указывающие на то, что в организации что–то не в порядке;

***-*Терапевтический** – позволяет не только выявить отклонения от нормативов, но и принять исправительные меры.

**4. Текущий контроль** – осуществляется в ходе проведения работ. Это регулярные проверки подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию планов, инструкций.

Объектом текущего контроля являются подчиненные, а субъектом – их начальники.

Задача этого контроля - своевременно выявить и скорректировать отклонения от заданных параметров, возникающие в ходе работы.

Текущий контроль основан на обратных связях (начальник обнаружил ошибки в работе подчиненных и сообщил им, что их работа неудовлетворительна, в результате подчиненные исправили ошибки и усилили внимание к выполнению операций).

Таким образом, контроль дает возможность своевременно реагировать на меняющие факторы.

**Пример:** Поступают жалобы от покупателей на имеющиеся сбои в продаже молочной продукции. Директор магазина, проведя текущий контроль, приходит к выводу, что зав. отделом неправильно составляла заявки поставщику, предлагает её больше внимания уделить этому вопросу.

Заведующему отделом изучает спрос покупателей по отдельным наименованиям данной группы товаров, и появляются более обоснованные заявки. Покупатель благодарен, работники отдела должны быть вознаграждены.

Появились конкуренты, приняты новые законы, изменилась технология – все это отклонения, на которые система должна реагировать. Другое название текущего контроля – оперативный.

**5. Промежуточный** - контроль в середине выполнения задачи или работы.

**6. Заключительный (финальный)** – осуществляется после выполнения работы. Фактически полученные результаты сравниваются с установленными ранее. Этот вид контроля предупреждает повторение ошибок в будущем, позволяет, сравнить, насколько реальны были планы и определить результативность. Роль заключительного контроля – дает информацию для дальнейшего планирования, способствует мотивации.

**7. Плановый – контроль*,*** осуществляемый в плановом порядке (например, ежемесячно, ежеквартально)

**8. Внезапный** – при поступлении негативных сигналов из внутренней среды предприятия (жалобы на опоздания сотрудников, они не выполняют свои должностные обязанности, чаепития, перекуры в рабочее время).

**9. Внутренний контроль** – обеспечивающий нормальную работу предприятия, осуществляемый его силами. (Достижение плановых показателей, бухгалтерский контроль – соблюдение правил отчетности, точное отражение в ней операции, строгое соблюдение сотрудниками решений руководства).

***10. Внешний контроль*** осуществляют специалисты со стороны и сторонние организации (Роспотребнадзор, Аудит, Налоговая инспекция и другие).  
**Вопросы для закрепления:**  
1. Перечислите основные виды контроля.  
2. По отношению к чему используется предварительный контроль?  
3. Для чего необходим внезапный контроль?  
4. Кто может осуществлять внешний контроль?  
5. Как часто может осуществляться плановый контроль?

**Процесс контроля, его этапы. Факторы эффективного контроля**

В процессе контроля можно получить ответ на следующие вопросы:

Чему мы научились? Что в следующий раз делать иначе? В чем причина отклонений от намеченного? Какое воздействие оказал контроль на принятие решений? Было ли воздействие контроля позитивным или негативным? Какие выводы следует сделать для выработки новых целей?

В процессе контроля выделяются следующие этапы:

1. Выработка стандартов и критериев. В качестве стандартов используются цели, которые являются конкретными, поддаются измерению и имеют временные границы. Такие цели разрабатываются в форме показателей результативности, которые позволяют сопоставить реально сделанную работу с запланированной. Например, по прибыли - в 2024 году получить прибыль в 10 миллионов рублей, повысить производительность труда на 15 % в течение 6 месяцев, объему продаж.

Показатели результативности точно определяют то, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей.

Некоторые важные цели не поддаются количественному выравниванию напрямую, например, повышение степени удовлетворенности работой. В таком случае проводится различные обследования и опросы, происходит косвенное выражение целей через другие показатели, - в нашем примере это количество увольнений.

II.Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами. Данный этап включает 4 стадии.

**1 стадия.** Определение масштаба допустимых отклонений и принцип исключения.  
Контроль должен быть экономически эффективным, то есть преимущества системы контроля должны перевешивать затраты на её функционирование (затраты состоят из затрат времени менеджера и др. работников на сбор, передачу, анализ информации; на все виды оборудования, используемого для осуществления контроля; затрат на хранение, передачу и поиск информации). Это достигается использованием метода управления по принципу исключения – его суть система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов. Для этого руководство решает важную задачу - устанавливает масштаб допустимых отклонений, если обнаруживаются отклонения, которые не выходят за рамки этого масштаба, то такие отклонения не вызывают тревоги.

**Пример**. Универсам, совершающий продажи на сотни млн. руб. Предположим, что его цель в наступающем году добиться уровня продаж 365 млн. руб., или 7 млн. руб. в неделю. Если объем продаж во вторую неделю января составит 6,8 млн. руб., то у него мало поводов для тревоги, т.к. для него это всего лишь незначительное отклонение от стандарта. Но такая нехватка (200 тыс. руб.) сделала бы банкротом обычного среднего торговца.

**2 стадия*.*** Измерение результатов.  
Самый трудный и дорогостоящий элемент контроля, позволяющий установить, насколько удалось соблюсти установленные стандарты. Важно правильно выбрать единицу измерения, установить частоту измерений. Это определяется спецификой вида деятельности, подлежащей контролю. Единица измерения должна быть такой, чтобы её можно было преобразовать в единицы, в которых выражен стандарт (если стандарт – прибыль, то измерение в денежных единицах или в процентах). В зависимости от формы выражения стандарта; (увольнения с работы – измерения в процентах).

**3 стадия*.*** Передача и распространение информации.  
Необходимо довести до сведения соответствующих работников фирмы установленные стандарты и достигнутые результаты. Информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться в удобной форме. Стандарты должны быть поняты сотрудниками.

**4 стадия*.*** Оценка информации о результатах.  
Менеджер определяет степень необходимости и важности полученной информации.

III этап. Принятие необходимых корректирующих действий.

Такими действиями могут быть:

1. Невмешательство в работу (ничего не нужно предпринимать – так как фактические результаты совпадают со стандартами). «Кашу маслом не испортишь – не для менеджера».

2. Установление отклонений (установить причины отклонений и добиться возвращения к правильным действиям). Это происходит через изменение некоторых внутренних переменных. Пример: избегать решений с кратковременной выгодой и преимуществами, но в перспективе с большими потерями. Синица в руках вместо журавля в небе не самое лучшее.

3. Изменение стандартов в результате их пересмотра.

Предусматривает пересмотр планов, а, следовательно, и стандартов, которые могут оказаться нереальными, поскольку они основываются на планах, а планы – это лишь прогнозы на будущее. Бывает так, что в процессе реализации плана становиться ясно, что планы составлены слишком оптимистично и требования стандартов выполнить практически невозможно, это сводит на нет мотивацию. Поэтому стандарты пересматриваются в сторону понижения. Контроль может выявить необходимость пересмотра стандартов в сторону повышения – в успешно работающих организациях.

В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие основные требования и критерии:

1. Эффективность контроля;  
2. Эффективность влияния на людей;  
3. Выполнение задач контроля;  
4. Определение границ контроля.

**Недопустимые формы контроля**.  
1. Контроль «по случаю», т.е. как следствие какой-либо оплошности;  
2. «Тотальный» контроль, делающий сотрудников несамостоятельными;  
3. Скрытый контроль - некорректен, унизителен;  
4. Контроль – проформа (формальный);  
5. Контроль как проявление общего недоверия;  
6. «Поверхностный» контроль;  
7. Контроль с целью найти « козла отпущения».

**Рекомендации по повышению эффективности контроля.**1. Установить осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками.  
2. Обсуждать с сотрудниками ожидаемые результаты;  
3. Устанавливать жесткие, но достижимые стандарты;  
4. Избегать чрезмерного контроля;  
5. Вознаграждать за достижение стандарта.

**Вопросы для закрепления:**  
1. Какие этапы включает процесс контроля?  
2. Перечислите основные требования к контролю.  
3. Перечислите недопустимые формы контроля и рекомендации по повышению эффективности контроля.

**Тема 2.8 Специальные функции**

**Специальные** (или конкретные) функции управления – это функции менеджмента, которые определяются по принадлежности управления к деятельности организации в целом или к конкретным стадиям производственного процесса. Например, по воздействию на отдельные стадии производственного процесса выделяются: управление технической подготовкой производства; организация основного производства; организация обслуживающего производства; маркетинг. По признаку воздействия на отдельные факторы производства: управление персоналом; управление организацией труда и заработной платой; материально-техническое снабжение; управление финансовой деятельностью. Конкретные (специальные) функции управления, их перечень зависит от специфики отрасли и предприятия. Например, для машиностроительного предприятия характерны такие специальные функции, как: конструкторская подготовка производства; технологическая подготовка производства; управление основным производством (диспетчеризация); управление ремонтом и наладкой и др.

Специальные функции, обусловленные миссией организации являются особенностью управления конкретного предприятия. Важнейшими специальными функциями являются:

функция управления производством,

[маркетинговая функция](https://td-osz.ru/self-development/provedenie-marketingovyh-issledovanii-po-izucheniyu-postavshchikov/),

коммерческая функция,

управление материальными ресурсами,

управление инновациями,

функция управления качеством продукции,

функция управления персоналом.

На практике соотношение специальных и общих функций закрепляется в структуре управления. В зависимости от важности функций и конкретных объемов работ могут организовываться специальные подразделения и, наоборот, возможно объединение однородных общих функций по различным видам [конкретной деятельности](https://td-osz.ru/your-business/postanovlenie-957-o-licenzirovanii-perechen-federalnyh-organov-ispolnitelnoi-vlasti-osushchestvlyayushch/). В последнее время в ряде работ акцент делается на такие две важнейшие функции менеджмента, как маркетинг и инновации. Маркетинг охватывает все сферы деятельности предприятия в той мере, в какой они влияют на реализуемость производимой продукции и услуг: от исследований и разработок до закупки сырья, производства, упаковки, транспортировки, продажи клиентам, обслуживания и т.п.

Понятие «инновации» включает проведение научно-технических исследований и разработку новых товаров и услуг, а также осуществление каких-либо изменений в стиле работы предприятия. Нововведения осуществляются, когда: их уже требует рынок (маркетинговая концепция управления организацией); разработан принципиально новый продукт (услуга) и встает задача вывода его на рынок (концепция «технологического проталкивания»).

Особенностью современного управления является обеспечение сбалансированности этих двух подходов к управлению организацией. Маркетинг как частная функция управления помогает расширять поле деятельности и улучшить экономические показатели, создавать новые рабочие места, более полно удовлетворять спрос покупателей.

Особенность маркетинга как специфической функции внутрифирменного управления состоит в том, что она основана на принятии решений на базе многовариантных экономических расчетов и ориентирована на создание организационных, экономических, юридических условий для эффективного функционирования и развития предприятия. Назначение маркетинга состоит в том, чтобы обеспечить деятельность предприятия исходя из всестороннего глубокого изучения и тщательного учета рыночного спроса, потребностей и требований конкретных потребителей к продукту.

Содержание управления производственной деятельностью предприятия можно разделить на 3 блока: -

1. Разработка и реализация общей стратегии и направлений производственной деятельности предприятия. –
2. Разработка и внедрение производственной системы, включающей проектирование изделий и [производственных процессов](https://td-osz.ru/your-business/upravlenie-kachestvom-novyi-vzglyad-metodika-dzidoka-ili-vstraivanie/), подготовку и принятие решений о производственных мощностях и их размещении, проектирование предприятия, организацию работ и нормирования труда.
3. Планирование и контроль функционирования производственной системы. Производственные системы имеют большое разнообразие применительно к конкретным условиям рынка и производимых товарам к [конкретным предприятием](https://td-osz.ru/success/dostoinstva-i-nedostatki-universalnoi-sistemy-pokazatelei/) и регионам. Эффективность производства – рыночная стоимость производственных продуктов с учетом затрат предприятия, выраженных в экономических категориях.

**Специальные функции**

Функции аппарата управления предприятием, которые зависят от особенностей управляемого объекта, называются **специальными** или **конкретными**. В условиях отраслевых предприятий выделяют следующие специальные функции менеджмента.

**Общее линейное руководство предприятием и его производственными подразделениями**

Общее линейное руководство предприятием и его производственными подразделениями включает:

-решение вопросов развития хозяйства и мобилизации рабочих на их выполнение;

-контроль принятых стратегических решений;

-внешние связи;

-организация работы коллективных органов управления ([собрания акционеров](https://discovered.com.ua/glossary/sobranie-akcionerov/), [совета директоров](https://discovered.com.ua/glossary/sovet-direktorov-nablyudatelnyj-sovet/), руководителей внутрихозяйственных кооперативов и др.).

Функции общего руководства выполняют руководители предприятий и учреждений (их заместители), производственных подразделений (бригадиры, мастера, заведующие фермами), обслуживающих подразделений (заведующие мехмастерскими и гаражами, строительными бригадами), а также частично руководители ряда функциональных звеньев. Эти функции различают в первую очередь по уровню управления и напрямую связаны с иерархичностью структуры аппарата, составляющей основу линейного подчинения.

**Оперативное планирование и управление производством**

Оперативное планирование и управление производством предусматривает:

-разработку оперативных планов;

-составление задач;

-сбор информации о выполнении работ;

-распределение материальных и трудовых ресурсов;

-контроль и регулирование производства;

-проведение нарядов и диспетчерских совещаний, разработку оперативных решений, контроль за выполнением принятых решений.

Выполнение этой функции заключается в:

-обеспечении необходимой согласованности действий всех звеньев предприятия;

-выполнении оперативного планирования работы предприятия и его подразделений;

-осуществлении оперативной подготовки производства (готовность техники, необходимых материалов, наличие рабочей силы);

-контроле за выполнением производственной программы.

Особое внимание необходимо уделить согласованности работы всех служб предприятия и быстрому устранению имеющихся разногласий.

Осуществляют эту функцию в основном руководители производственных подразделений, работники диспетчерской службы, а также руководители предприятий и хозяйств, главные специалисты.

**Управление технологической подготовкой**

Управление технологической подготовкой обеспечивает разработку и внедрение прогрессивной технологии, способствующей производству конкурентоспособной продукции. Для достижения этого:

-совершенствуются технологические процессы, составляются технологические карты, планы, инструкции;

-осуществляется контроль за соблюдением выполнения технических и технологических требований производства продукции;

-оформляются заявки на материально-технические ресурсы;

-проводятся природно-охранные и профилактические мероприятия;

-изучается передовой опыт и обучение кадров.

**Управление технической подготовкой производства, энергетическим и транспортным обслуживанием**

Управление технической подготовкой производства, энергетическим и транспортным обслуживанием осуществляется специалистами инженерного профиля. В их задачи входит:

-обеспечение эксплуатационной готовности соответствующих технических средств и обеспечение основного производства различными видами техники, энергии, транспортом;

-своевременное выполнение необходимых ремонтных работ, расчет потребности в технических средствах, в запасных частях;

-подготовка документации на списание с баланса предприятия техники и оборудования, обеспечение работающих оборудованием и инструментом.

**Прогнозирование и технико-экономическое планирование**

Прогнозирование и технико-экономическое планирование осуществляют в основном специалисты планово-экономической службы, а также в некоторой степени руководители предприятий и главные специалисты. В их обязанности входит:

-разработка долгосрочных прогнозов, основных разделов [бизнес-плана](https://discovered.com.ua/glossary/biznes-plan/);

-технико-экономическое обоснование направлений [капиталовложений](https://discovered.com.ua/glossary/kapitalovlozheniya/);

-определение [экономической эффективности](https://discovered.com.ua/glossary/ekonomicheskaya-effektivnost/) технологических и технических решений;

-разработка норм и нормативов по труду и заработной плате;

-организация контроля за выполнением плановых показателей и задач;

-разработка мер по стимулированию деятельности рабочих.

Качественное выполнение работ по этой функции положительно влияет на результаты работы предприятия.

**Управление трудовыми ресурсами и социальным развитием организации**

Управление трудовыми ресурсами и социальным развитием организации осуществляют руководители и специалисты подразделений, а также работники отдела кадров. Эта функция включает:

-планирование потребности в кадрах и их учет, подготовку, переподготовку и повышение их ----квалификации, контроль за состоянием трудовой дисциплины;

-составление графиков отпусков;

-аттестацию руководителей и специалистов;

-управление продвижением по службе;

-отчетность по кадрам;

-выдача характеристик и справок по требованию различных организаций;

-создание благоприятного социально-психологического климата в трудовых коллективах.

**Организация труда и заработной платы**

Организацией труда и заработной платы занимаются экономисты и основными направлениями этой функции являются:

-изучение и внедрение эффективных форм организации и систем оплаты труда;

-разработка мероприятий по мотивации труда с целью повышения производительности работы;

-расчет премий и других вознаграждений;

-контроль за правильностью оформления договоров и калькуляций к ним;

-нормирование всех видов труда;

-разработка расценок;

-анализ затрат рабочего времени;

-контроль за использованием фонда заработной платы, присвоение классов и разрядов работающим;

-проектирование управленческого аппарата, расходов на его содержание;

-разработка положений о структурных подразделениях и должностных инструкций.

**Управление материально-техническим обеспечением**

Эту функцию в основном выполняют заведующие складами, экспедиторы, а также главные специалисты и руководители. Основными направлениями их управленческой деятельности являются:

-составление заявок и заказов на материалы и изделия;

-контроль за выполнением заявок;

-составление заборных карт;

-организация складского хозяйства, разработка графиков реализации продукции;

-осуществление взаимосвязей с поставщиками, заготовительными и торговыми организациями.

**Управление маркетингом**

Управление маркетингом является новой функцией в управленческом процессе, которая обусловлена формированием адекватного рыночного механизма управления производственно-сбытовой деятельностью предприятия. Управление маркетинговой деятельностью обеспечивается маркетологами и экономистами. Основные направления роботы:

-всестороннее изучение рынка и требований потребителей;

-исследования динамики действующего и потенциального спроса;

-анализ рынка;

-реклама продукции и услуг;

-исследование взаимосвязи между ценой на продукцию и спросом;

-анализ [себестоимости продукции](https://discovered.com.ua/glossary/sebestoimost-produkcii/) и каналов ее реализации;

-прогнозирование ценовой политики;

-изучение наиболее эффективных мест торговли;

-планирование ассортимента продукции;

-разработка плана маркетинга.

На крупных предприятиях, особенно в промышленных объединениях и агрохолдингах, рекомендуется создавать самостоятельную службу маркетинга, а в небольших организациях — объединять ее с экономической или материально-сбытовой службой.

**Управление капитальным строительством и реконструкцией**

Управление капитальным строительством и реконструкцией — эта функция включает:

-разработку планов строительно-монтажных и ремонтных работ;

-заключение договоров на работы с подрядчиками;

-контроль за строительно-монтажными работами, вводом в эксплуатацию производственных и других объектов;

-подготовка проектной документации.

Выполняют эту функцию инженеры-строители, прорабы, мастера, нормировщики по строительству.

**Управление финансовыми ресурсами и учетом**

Управление финансовыми ресурсами и учетом осуществляют руководители предприятия, бухгалтеры, учетчики, табельщики, кассиры. Основными видами их деятельности являются:

-своевременный учет материальных ценностей, выхода продукции и производственных затрат;

-осуществление режима экономии;

-составление [финансового плана](https://discovered.com.ua/glossary/finansovyj-plan/) и расчета потребности в средствах;

-ведение статистической отчетности;

-управление [основными фондами](https://discovered.com.ua/glossary/osnovnye-fondy/) и [оборотным капиталом](https://discovered.com.ua/glossary/oborotnyj-kapital/);

-анализ [финансового состояния предприятия](https://discovered.com.ua/glossary/finansovoe-sostoyanie-predpriyatiya/), его [платежеспособности](https://discovered.com.ua/glossary/platezhesposobnost/) и [ликвидности](https://discovered.com.ua/glossary/likvidnost/);

-контроль за правильным использованием финансовых средств и производственных ресурсов, [дебиторской](https://discovered.com.ua/glossary/debitorskaya-zadolzhennost/) и [кредиторской задолженностью](https://discovered.com.ua/glossary/kreditorskaya-zadolzhennost/);

-проведение оптимальной [дивидендной политики](https://discovered.com.ua/glossary/dividendnaya-politika/);

-подготовка предложений по повышению[финансовой устойчивости](https://discovered.com.ua/glossary/finansovaya-ustojchivost/) предприятия.

**Охрана труда и техника безопасности**

Охрана труда и техника безопасности осуществляется инженерами по охране труда, в должностные обязанности которых входят:

-вводный инструктаж по технике безопасности при приеме на работу;

-переаттестация и принятие зачетов по технике безопасности;

-контроль за соблюдением законодательных норм, правил техники безопасности и производственной санитарии;

-расследование несчастных случаев на производстве;

-составление заявок на спецодежду и защитные средства;

-организация медицинских осмотров, подготовка квартальных и годовых отчетов.

**Контроль за качеством труда и продукции**

Контроль за качеством труда и продукции осуществляют квалифицированные специалисты, которые:

-ведут разработку и совершенствование комплексной системы управления качеством на предприятии;

-следят за соблюдением стандартов на производимую и переработанную продукцию;

-организовывают контроль и дают оценку качества труда;

-вносят предложения по стимулированию труда.

**Управление хозяйственным обслуживанием и домоводством**

Управление хозяйственным обслуживанием и домоводством занимаются заведующие хозяйством и культурно-бытовыми учреждениями, делопроизводители, секретари, которые обеспечивают нормальные условия для выполнения основных функций.

Делопроизводство обеспечивает регистрацию и исполнения документов, контроль за их прохождением и хранением, поступление в архив. Данную функцию в крупных организациях выполняет канцелярия, в небольших — секретарь.

**Управление внешнеэкономической деятельностью**

Управление внешнеэкономической деятельностью осуществляют специально подготовленные высококвалифицированные специалисты, которые занимаются:

-налаживанием внешнеэкономических связей, поиском зарубежных инвесторов и партнеров;

-проведением переговоров, созданием [совместных предприятий](https://discovered.com.ua/glossary/sovmestnoe-predpriyatie/), развитием [лизинговых операций](https://discovered.com.ua/glossary/mezhdunarodnyj-lizing/);

-расширением экспортных поставок и импортных операций, лицензированием внешнеэкономической деятельности;

-информационным обеспечением руководителей по внешнеэкономической деятельности.

**2.9 Факторы внутренней и внешней среды прямого и косвенного воздействия**

Любое предприятие находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения предприятий возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда предприятия является источником его жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность предприятию функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может быть также и источником проблем и даже гибели предприятия в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Для того, чтобы определить стратегию поведения предприятия и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом и внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и их достижении.

1**. Факторы внешней среды организации**

Внешняя среда - это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур, и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности. Внешняя среда обусловлена внешними факторами влияния.

Внешние факторы влияния - условия, которые организация не может изменить, но должна постоянно учитывать в своей работе: потребители, правительство, экономические условия и т.д.

Внешняя среда прямого воздействия для организации - это совокупность факторов, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации.

Среду прямого воздействия еще называют непосредственным деловым окружением организации или средой задач. К ней относятся:

- поставщики материальных ресурсов, оборудования, энергии, капитала и рабочей силы;

- государственные органы и законы;

- потребители (частные лица и компании, государственные органы;)

- конкуренты - лица, группы лиц, фирм, предприятий, соперничающих в достижении идентичных целей, стремящихся обладать теми же ресурсами, благами, занимать положение на рынке;

*Поставщики*

Поставщики обеспечивают поступление необходимых для функционирования организации видов ресурсов, основными из которых выступают сырье и материалы, энергия, оборудование и технологии, финансовые и информационные ресурсы, рабочая сила. Даже у небольшой фирмы могут быть десятки поставщиков. Выбор поставщиков определяется ценами на их продукцию, ее качеством, местом расположения поставщика, а также договорными условиями.

Трудовые ресурсы - важный элемент внутренней среды организации. При проектировании нового предприятия обязательно оценивается наличие и доступность рабочей силы нужной квалификации на местном рынке труда. Состояние рынка труда определяется наличием определенных классов работников, деятельностью учебных заведений (их количеством в регионе, профилем обучения, качеством подготовки), деятельностью профсоюзов и бирж труда, кадровых агентств.

*Законы и государственные органы*

Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организаций может осуществлять свою хозяйственную деятельность и какие налоги должна платить. Как бы ни относилось руководство к законам страны, ему приходится придерживаться их или пожинать плоды отказа от законопослушания в форме штрафов или даже полного прекращении бизнеса.

Как известно, государство в рыночной экономике оказывает на организации как косвенное влияние, прежде всего через налоговую систему, государственную собственность и бюджет, так и прямое -- через законодательные акты и деятельность местных органов власти. Например, высокие ставки налогов существенно ограничивают активность фирм, их инвестиционные возможности и толкают к сокрытию доходов. Однако, есть и положительные примеры взаимодействия органов власти и фирм.

*Потребители*

Первой группой влияния в рыночной среде являются потребители. Это отдельные лица, домохозяйства, а также корпоративные потребители (предприятия), которые используют товары и/или услуги предприятия -производителя для удовлетворения своих потребностей.

Анализ потребителей, как компонента непосредственного окружения организации, в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься, на какой объем продаж может рассчитывать организация, и в какой мере покупатели привержены продукту, на сколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Все многообразие внешних факторов находит отражение в потребителе и через него влияет на организацию, ее цели и стратегию. С одной стороны, гипотетически влияние каждого потребителя сильно отражается на деятельности предприятия, так как именно потребитель осуществляет «голосование рублем» за товар или услугу предприятия. С другой стороны, только совокупное воздействие большей части потребителей может оказывать серьезное воздействие на достижение предприятием рыночной цели. Многие организации ориентируют свои маркетинговые стратегии на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят. Важное значение приобретают в современных условиях и различные ассоциации, и объединения потребителей, оказывающих влияние не только на спрос, но и на имидж фирм. Необходимо учитывать факторы, влияющие на поведение потребителей, на их спрос. Потребительское поведение нужно изучать с целью снижения его негативного влияния и использования возможностей, которое оно предоставляет. Но важно не забывать, что предприятие должно самостоятельно активно формировать потребности и предпочтения потребителей, их ценностные ориентиры, для решения своих рыночных задач.

*Конкуренты*

Под конкурентной средой фирмы понимают совокупностью субъектов и факторов рынка, влияющих на отношение между производителем (продавцом) и потребителем продукции.

Влияние на организацию такого фактора как конкуренция проявляется во многих аспектах управления. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить. Недооценка конкурентов и переоценка рынков приводят даже крупнейшие компании к значительным потерям и к кризисам. Важно понимать, что потребители -- не единственный объект соперничества организаций. Последние могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения.

**Внешняя макросреда (среда косвенного воздействия)**

Макросреда представляет собой наиболее удаленный от собственно компании внешний слой элементов, которые так или иначе влияют на фирму, не оказывая непосредственного воздействия на ее текущие операции. Обычно выделяют четыре основных факторов макросреды : технологические, социо-культурные, экономические и законодательно-правовые.

Факторы среды косвенного воздействия или общее внешнее окружение обычно не влияют на организацию так заметно, как факторы среды прямого воздействия. Однако, руководству необходимо учитывать их. Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Поэтому при ее исследовании обычно опираются, прежде всего, на прогнозы.

*Технология*

Технология - это совокупность средств, процессов, операций, с помощью которых входящие в производство элементы преобразуются в выходящие.

Технологические изменения включают в себя научные и технические нововведения в отдельной отрасли и в обществе в целом. Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. В качестве внешнего фактора, она отражает уровень научно-технического развития, который воздействует на организацию, например, в областях автоматизации, информатизации и др. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации.

*Состояние экономической среды*

Экономические изменения отражают общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором работает компания. Экономические факторы являются наиболее существенными, поскольку текущее и прогнозируемое состояние экономики может негативно влиять на стратегические цели организации. Такие показатели, как темп инфляции, стабильность национальной валюты, международный платежный баланс, налоговая ставка, покупательская способность населения, динамика ВНП, ВВП, уровень безработицы, процентные ставки, а также основные тенденции изменения структуры отраслей и организационных форм хозяйствования, должны постоянно диагностироваться и оцениваться. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для организации. *Социокультурные факторы*

Деятельность предприятия проходит в обществе. В процессе этой деятельности предприятие устанавливает взаимоотношения с различными элементами структуры общества, что обуславливает влияние на предприятие факторов социальной и культурной среды. К социо-культурным факторам макросреды относят демографические характеристики, нормы, обычаи и жизненные ценности страны, в которой оперирует организация. Социокультурные факторы влияют на формирование спроса населения, на трудовые отношения, уровень заработной платы, на условия труда и т.д.

В первую очередь рассматривается демографическая ситуация, в рамках которой учитываются географическое распределение и плотность населения, половозрастная структура, социальная стратификация общества, национальная однородность, уровень образования населения, уровень доходов. Эти показатели воздействуют на спрос и покупательские привычки населения; позволяют оценить перспективы обеспеченности рабочей силой и качественные характеристики рынка труда.

Большое влияние на деятельность фирм оказывают факторы системы общественных норм: социального поведения и культурной среды. Эти факторы включают общественные ценности и принятые принципы поведения (к примеру, отношение к работе, проведение свободного времени) социальные ожидания. Важными вопросами в настоящее время являются преобладающее в обществе отношение к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, изменение социальных установок менеджеров, движение в защиту интересов потребителей. Наблюдение изменений, происходящих в системе общественных норм, а также прогнозирование последствий, очень важны для принятия решений в менеджменте.

*Законодательно-политические факторы*

В основе этого фактора лежат федеральные и местные законодательные акты, а также политические действия, направленные на установление контроля над деятельностью компании. Политическая составляющая внешней среды должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. В изучение политической обстановки входит выяснение того, какие программы воплощают в жизнь различные партии, отношение правительства к различным отраслям экономики и регионам страны и т. д.

*Международные изменения*

Под международными изменениями внешней среды понимают происходящие за пределами страны происхождения компании события и возможности развития бизнеса компании в других странах. Из международной среды появляются новые конкуренты, покупатели и поставщики, она же формирует новые технологические и социальные тенденции. Процесс глобализации охватывает сейчас все больше стран. Поэтому даже фирмы, ориентирующиеся только на внутренний рынок, вынуждены мыслить в международном масштабе, оценивая потенциал и угрозы внешней международной среды. Значение внутриполитического фактора дополняется международным в силу интеграции экономик различных стран. Глобальная среда представляет своего рода «игровое поле», на котором постоянно меняются правила игры и игроки, причем заранее предсказать изменения невозможно.

**2 Факторы внутренней среды организации**

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

1. Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

2. Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

3. В производственный срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок.

4. Маркетинговый срез внутренней среды предприятия охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

5. Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств на предприятии. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п. 1

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Представление об организационной культуре дает наблюдение того, как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, как они общаются друг с другом, чему они отдают предпочтение в разговорах. Также понимание организационной культуры может быт улучшено, если ознакомиться с тем, как построена система карьеры на предприятии и какие критерии служат для продвижения работников.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Рассмотрев и проанализировав внешнюю и внутреннюю среду организации необходимо сделать основные выводы по данной теме.

Внутренние факторы воздействия на экономическую среду предприятия – это ситуационные факторы, которые в основном являются контролируемыми и регулируемыми. Все внутренние факторы взаимосвязаны. Изменение одного из них в определенной степени влияет на другие.

Однако успех организации также зависит от внешнего окружения, без которого не возможен жизненный цикл любой организации. Руководитель должен учитывать внешнее окружение. Факторы, оказывающие немедленное влияние на организацию, относятся к среде прямого воздействия, остальные факторы – к среде косвенного воздействия. Так же как и внутренние, факторы внешнего окружения взаимосвязаны и взаимодействуют между собой.

Таким образом, главное, что необходимо усвоить – то что внешние факторы в совокупности с факторами внутренней среды оказывают решающее воздействие на функционирование организации. Все они тесно переплетаются и влияют друг на друга. Менеджер должен уметь анализировать все эти факторы в совокупности, не упуская ни одного из виду, и принимать верное решение.

Примеры решения задач

|  |  |
| --- | --- |
| Задание 1 | Разграничить факторы: внутренняя и внешняя среда:  1. Поставщики,  2. Технология,  3. Государственное регулирование,  4. Персонал,  5. Банковская компания. |
| Ответ | На предприятие извне воздействуют факторы внешней среды. К ним можно отнести пункт 1, 3 и 5. Персонал и технология (пункты 2 и 4) являются факторами внутренней среды компании. |

|  |  |
| --- | --- |
| Задание 2 | Разграничить факторы внешней среды на факторы прямого и косвенного воздействия: поставщики, санкции других государств, экономический кризис в стране, конкуренты, кредитная организация, персонал. |
| Ответ | К факторам внешней среды прямого воздействия можно отнести поставщиков и кредитную организацию, поскольку они напрямую воздействуют на предприятия. Санкции и экономический кризис отнесем к факторам внешней среды косвенного воздействия. Персонал не относится ни к тому, ни к другому, поскольку является фактором внутренней среды. |

|  |  |
| --- | --- |
| Задание3 | Определить элементы, соответствующие понятию: внешняя среда, ее основные характеристики:  1. Персонал, работающий в компании,  2. Банк, выдавший кредит компании,  3. Федеральная налоговая служба,  4. Технология и техника, применяемая при производстве продукции,  5. Организационная культура компании. |
| Ответ | К внешней среде и ее основным характеристикам можно отнести 2 и 3 пункт. Все остальное является характеристикой внутренней среды компании. |

|  |  |
| --- | --- |
| Задание 4 | Определить к какой среде относятся следующие объекты: прямого или косвенного воздействия:  1. Конкуренты,  2. Экономический кризис в стране,  3. Рабочая сила рынка труда,  4. Санкции, введенные на международном уровне. |
| Ответ | К факторам внешней среды прямого воздействия относятся пункты 1 и 3, а к факторам косвенного воздействия 2 и 4. |

**2.10 Типы м методы принятия решений и требования, предъявляемые к ним**

**Управленческое решение –**выбор, который должен сделать руководитель при осуществлении им функций управления, акт, ведущий к разрешению проблемной ситуации и тем самым определяющий нормальное функционирование или развитие организации,

Структурного подразделения или какого-либо процесса. В акте выбора сочетаются здравый смысл как проявление анализа и синтеза информации, проявление воли как сложный психологический процесс, компетенция и проявление власти, основанное на предоставленных полномочиях и праве принимать решения.

Чтобы быть качественными, решения должны удовлетворять определенным требованиям*:* обоснованности, эффективности, своевременности, полномочности, конкретности, непротиворечивости.

Письменное решение состоит из двух частей:

-Констатирующей (раскрывающей проблему, требующую решения);

-Постановляющей или конструктивной (в которой указываются цели, пути и средства их достижения, ответственные лица за проведение конкретных мероприятий, формы контроля и санкции за невыполнение решений).

В связи с многообразием управленческих решений их **классифицируют** по ряду признаков:

**1. *По источнику возникновения*** решения бывают:

- инициативные;

- по предписанию «сверху».

**2. По *юридическому оформлению****:*

*-*приказы; постановления; распоряжения; инструкции.

**3. По *методам разработки****:*

- количественные (принятые на основе научных методов, системного подхода, исследования операций);

- эвристические ( на основе логики, знаний, опыта, интуиции лица, принимающего решение(ЛПР)).

**4. *По степени определенности исходной информации****:*

*-*детерминированные (определенные, принимаются при достаточном количестве информации);

- вероятностные (это вид решений, когда нет абсолютной уверенности в точности наступления события, но результат можно предположить. Эти решения принимаются в условиях риска);

- неопределенные (при отсутствии необходимой информации о вероятности наступления событий и результатах).

**5. *В зависимости от субъекта принятия решения:***

*-* индивидуальные;

- коллегиальные (правление, совет);

- коллективные (трудовые коллективы).

***6. По степени уникальности:***

- рутинные;

- новаторские.

***7. По периодам действия:***

- текущие;

- перспективные.

М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури выделяют организационные, интуитивные и рациональные решения.

Организационные решения в свою очередь подразделяются на запрограммированные и незапрограммированные. В первом случае выбор альтернатив ограничен, во втором – решение сопряжено с неизвестными факторами.

Интуитивное решение свойственно руководителям высшего звена управления. Большинство решений руководителей среднего и низшего звена основаны на суждениях, на знаниях и опыте.

Выбор метода зависит от характера проблемы, сроков и средств, которые выделяются для принятия решения.

**Все методы можно разбить на три группы: неформальные (эвристические); коллективные; количественные**.

**Неформальные методы** основываются на аналитических способностях, опыте и интуиции лиц, принимающих управленческое решение.

**Коллективные методы**основаны на генерировании идей группой компетентных лиц с последующим выбором оптимального решения (например, метод «мозгового штурма», метод Дельфы).

В основе **количественных методов**принятия решений лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимального решения путем обработки с помощью ЭВТ больших массивов информации. В зависимости от типа математических функций, лежащих в основе моделей, различают следующие виды моделей: линейное моделирование; динамическое программирование; вероятностные и статические модели; теорию игр; имитационные модели.

Проблема выбора менеджером альтернативы – важнейшая в науке управления. Не менее важным является выбор эффективного (оптимального) решения.

**Выбор лучшего варианта решения**производится исходя из того, насколько каждый вариант обеспечивает достижение конечной цели организации. Решение считается эффективным (оптимальным), если оно отвечает требованиям, вытекающим из решаемой ситуации и целей организации:

**Математические методы моделирования управленческих решений**

Математический метод моделирования базируется на использовании математических моделей для решения наиболее часто встречающихся стандартных принятий управленческих решений. Последовательность этапов:

1) математическая постановка задачи;

2) выбор модели и метода исследования для полученной математической задачи;

3) проведение математического исследования;

4) определение критериев эффективности анализируемой ситуации;

5) количественное измерение факторов, влияющих на исследуемую ситуацию;

6) построение математической модели изучаемого объекта;

7) проверка адекватности модели и найденного решения анализируемой ситуации;

8) корректировка и обновление модели.

Математическое описание управления в организованных системах связано с преобразованием информации: информация об объекте управления воспринимается управляющей системой, перерабатывается в соответствии с целью управления и в виде управляющих воздействий передается на объект управления.

**Экспертные методы**

Метод экспертного оценивания относится к инструментарию количественной оценки качества альтернатив в условиях слабоформализуемой проблемной ситуации.

**Экспертные оценки** – это качественные оценки, основанные на информации неколичественного (качественного) характера, которые могут быть получены только с помощью специалистов – экспертов. ***Эксперт*** – это высококвалифицированный специалист, полагающийся на свои знания, опыт, интуицию и умение оценивать сложные факторы (явления) и способный создать собственную обоснованную (интуитивную) модель анализируемого явления (проблемы), если он располагает необходимой для этого исходной информацией.

Сущность ***метода экспертных оценок*** заключается в логико-интуитивном анализе внутренней и внешней среды организации, разработке альтернатив и количественной оценке их качества. Обобщенное мнение экспертов служит основанием для осуществления выбора.

Комплексное использование интуитивного и логического мышления, а также формальной обработки количественно выраженных суждений экспертов позволяет получить показатели качества альтернатив при решении слабоформализуемых задач выбора. Эксперты при этом выступают в роли "измерительных приборов", позволяющих определить их относительную погрешность (но разбросу суждений) и оценки, интерпретация которых даст требуемый результат.

**Тема 2.11 Стратегический менеджмент**

На сегодняшний день не существует однозначного достаточно четкого определения понятия «стратегический менеджмент». Приведем наиболее распространенные определения.

**Стратегический менеджмент** – это процесс определения взаимодействия организации с ее окружением выражаемое через использование избранных целей и достижение желаемого результата путем распределения ресурсов организации в соответствии с эффективным планом действий.

**Стратегический менеджмент** – это процесс, посредством которого менеджеры устанавливают долгосрочные направления развития организации, ее специфические цели, развивают стратегии их достижения в свете всех возможных внутренних и внешних обстоятельств и принимают к исполнению выбранный план действий.

**Стратегический менеджмент** – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

**Стратегическое**[**управление**](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8) (*стратегический менеджмент*) — функция управления, направленная на долгосрочные цели и действия, а также комплекс долгосрочных мер и подходов по улучшении жизнеспособности и мощи лица или группы лиц по отношению к их [конкурентам](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D0%B8%D1%8F_(%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0)). Формулировка стратегии — образа действий, и её чёткий [инструментарий](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%B9) являются ядром управления и важным признаком хорошего [менеджмента](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82).

В области управления **стратегическое управление** включает формулирование и реализацию основных целей и инициатив, предпринимаемых высшим руководством организации от имени владельцев, на основе учета ресурсов и оценки внутренней и внешней среды, в которой работает организация.

[Стратегия](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F) в смысле стратегического управления организацией — образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации.

**Что такое стратегический менеджмент?**

**Стратегический менеджмент** — управленческая деятельность, связанная с постановкой [долгосрочных целей](https://discovered.com.ua/glossary/strategicheskie-celi/) и задач функционирования компании с поддержанием взаимоотношений между ней и окружающей средой, которые позволяют ей достичь своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют и в дальнейшем воспринимать внешние требования. С ростом уровня нестабильности условий внешней среды повышается потребность в ориентации на стратегическое управление.

Стратегический менеджмент — это формулирование и реализация основных целей и инициатив, принимаемых [руководством компании](https://discovered.com.ua/management/kto-takie-ceo-cfo-cco-cio-cmo-cro-i-t-p/) от имени ее владельцев на основе анализа ресурсов и оценки внутренней и внешней среды, в которой функционирует организация.

Стратегический менеджмент обеспечивает общее управление предприятием и включает определение целей организации, разработку политики и планов, направленных на достижение этих целей, а также последующее распределение ресурсов для реализации этих планов. Теоретики и практики в сфере [менеджмента](https://discovered.com.ua/management/chto-takoe-menedzhment/) разработали множество моделей и методов, содействующих принятию стратегических решений в условиях сложной конкурентной среды. Стратегический менеджмент не является статическим по своей природе; модели часто включают в себя цикл обратной связи с целью контроля достигнутых результатов и информировании о следующем этапе планирования.

Майкл Портер определяет три принципа, лежащие в основе стратегии:

1.создание «уникальной и ценной (рыночной) позиции»;

2.создание компромиссов путем выбора «чего не делать»;

3.создание «подгонки» путем согласования действий компании друг с другом для поддержки выбранной стратегии.

Корпоративная стратегия включает ответ на ключевой вопрос с точки зрения портфеля: «В каком бизнесе мы должны быть»? Бизнес-стратегия включает в себя ответ на вопрос: «Как мы будем конкурировать в этом бизнесе»?  В теории и практике управления часто проводится различие между стратегическим управлением и оперативным управлением. Оперативное управление связано в первую очередь с повышением эффективности и контролем затрат в пределах, установленных стратегией организации.

С формальной точки зрения, стратегический менеджмент (или [стратегическое управление](https://discovered.com.ua/glossary/strategicheskoe-upravlenie/)) – это обоснование и выбор перспективных целей развития компании и повышения ее конкурентоспособности, их закрепление в долгосрочных планах, и разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.

Можно также сказать, что стратегическое управление – это такое управление компанией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, в соответствии с изменениями окружающей среды и позволяющее добиваться конкурентных преимуществ, что позволяет компании выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Стратегическое управление включает связанные концепции стратегического планирования и стратегического мышления. Стратегическое планирование носит аналитический характер и относится к формализованным процедурам для получения аналитических данных, используемых в качестве основы для стратегического мышления, которое синтезирует данные, приводящие к стратегии. Стратегическое планирование также может ссылаться на механизмы контроля, используемые для реализации стратегии после ее определения. Другими словами, стратегическое планирование происходит вокруг стратегического мышления или принятия стратегии.

**Особенностью** современного **менеджмента** является его направленность на эффективное ведение хозяйства в условиях дефицитности ресурсов, постепенное уменьшение регулирования производства административными методами, интенсификацию производства. Современный **менеджмент** должен способствовать развитию рынка, товарно-денежных отношений в оптовой торговле средствами производства, конвертируемости денег, стабилизации рыночных цен.

**Особенности стратегического менеджмента и его структура**

***Стратегический менеджмент***– сфера управленческой деятельности, состоящая в реализации перспективных целей компании через изменения.

Особенность СМ состоит в том, что в нём мало рутинных процедур и много творчества, т.е. в нём велика роль искусства. Поэтому теория стратегического управления формируется на основе обобщения практики успешного решения стратегических задач. Стратегии единой для всех компаний не существует, так же как не существует единого стратегического управления. Менеджмент должен обеспечить фирме преимущество перед конкурентом, а это значит, что руководство должно всегда искать новые оригинальные ходы в управлении.

Стремясь делать всё так же, как конкуренты, никакой оригинальности в поведении фирмы руководство не добьётся, а это значит, они не смогут обойти конкурентов. Хороший менеджмент – это такой, кот-й стремится не быть правильным, а стремится делать невозможное. Менеджмент имеет дело не с логикой, а с интересами, поэтому он всегда находится на острие поиска.

Главной целью стратегического менеджмента является разработка нормативов конкурентоспособности товаров и организации в целом, не уступающих достижениям главных конкурентов в период выхода с новым товаром на рынок. Будет высокая конкурентоспособность товаров организации на внешних и внутренних рынках — будут и хорошая прибыль, и средства для развития организации

При отработке системы стратегического менеджмента сначала следует на основе маркетинговых исследований конкретизировать выход, затем проанализировать влияние на «процесс» в системе «внешней среды» и в последнюю очередь — обеспечить качество «процесса» в системе на уровне качества входа. Оценки качества по компонентам системы должны быть даны в единой системе отсчета.

1. Цели и задачи стратегического менеджмента и уровни их исполнения.

**Цель стратегического менеджмента** сводиться к формулированию стратегии, реализация которой позволит организации иметь максимальное развитие через определенный промежуток времени. Его главными целями должны стать повышение конкурентоспособности, рост бизнеса, обеспечение лидирующей роли предприятия в отрасли, капитализация лидерства.

**Основные задачи стратегического менеджмента:**

-распределение ресурсов наиболее эффективным образом для развития организации;

-осуществление функций планирования и контроля за реализацией поставленной стратегической цели;

-определение наиболее перспективных направлений развития организации.

Основные особенности стратегического менеджмента:

1. Ориентирован на длительную рыночную перспективу (5 и более лет).

2. Предполагает взаимодействие различных хозяйственных подразделений, осуществляющих единую хозяйственную политику.

3. Основные принципы стратегического менеджмента определяются состоянием и изменениями внешней среды.

Стратегический менеджмент всегда должен действовать с высоким уровнем обязательств, брать на себя всю полноту ответственности за итоговый результат.

**Практическая работа № 1**

**Тема: Основы управления первичными коллективами предприятия.**

**Цель практической работы**: выработать практические навыки в области делегирование полномочий в подразделении организации, закрепление теоретических знаний, формирование умений через выполнение заданий

**Ситуационные задачи.**

**Задача 1.** Делегирование полномочий

Незадолго до летнего отпуска, в мае, руководитель отдела Петров оказался очень загруженным. Он очень устал, чувствовал себя выбитым из колеи и поэтому дал своим подчиненным свободу принятия решений и распорядился не обращаться к нему по «мелким» вопросам, принимать решения и действовать самостоятельно.

Вернувшись после отпуска, Петров отдает распоряжение о полном информировании его лично по всем происходящим вопросам. Но вопреки своим ожиданиям он обнаруживает, что не может найти для себя достаточный объем работы. Он лично вмешивается в любое дело, любое решение принимает сам, так как считает, что руководитель отдела должен лично вникать в каждую мелочь.

К Новому году его активность заметно падает, и наиболее активным сотрудникам вновь удается увеличить поле своей деятельности.

После недолгой остановки предприятия и вынужденного отдыха кривая активности руководителя отдела вновь поползла вверх до тех пор, пока он весной опять не начинает чувствовать усталость и достигает своего полного спада вновь ко времени своего отпуска.

**Вопросы:**

1. Дайте оценку делегирования Петровым полномочий его подчиненным?
2. Как сказывается на удовлетворенности работой подчиненных сезонные кривые активности начальника?
3. Можно ли Петрова считать эффективным руководителем?
4. Как бы вы охарактеризовали делегирование полномочий:

**Задача 2** Руководство коммерческого предприятия сформулировало две основные проблемы своей деятельности: частая смена посредников-поставщиков и неплатежи.

**Задание:** Охарактеризуйте последствия этих проблем для общей системы управления предприятием. Предложите и обоснуйте подходы и методы, применяемые для устранения этих проблем.

**Задача 3.**Вы начальник отдела, в котором три подразделения. Вы воспринимаете свой отдел, как эффективный, сплоченный и дружный коллектив. Вы долго подбирали персонал, лично курировали работу каждого сотрудника на протяжении долгого периода времени. Вы тщательно продумывали работу внутри каждого подразделения, функции каждого сотрудника и вид работы, который каждый из них способен выполнять наиболее эффективно. Вы собрали одно из подразделений из пяти человек, начальник которого внезапно для всех перешел на работу в другую фирму. Вы долго не могли принять решения относительно кадрового вопроса, но, наконец, решили взять на место начальника своего друга, в котором вы очень уверены не только как в эффективном руководителе, но и как в порядочном человеке. Но у вас впереди тяжелый разговор – вам необходимо сообщить сотрудникам подразделения, что вы приняли решение пригласить на роль нового начальника подразделения нового сотрудника, и завтра он выходит на работу. Вы понимаете, что некоторые сотрудники могли претендовать на то, чтобы занять данное место, и все сотрудники ожидали, что вы будете принимать решение совместно, советуясь с ними. Кроме того, вы подозреваете, что некоторые сотрудники могут пойти на увольнение, если в связи со сложившейся ситуацией вы не предоставите им возможности карьерного роста, а этого вы допустить никак не можете.

**Задание:** определите проблему, продумайте варианты последствий вашего разговора с подчиненными, подумайте текст вашего выступления и аргументы в вашу пользу.

**Задача 4** Для большинства руководители российских предприятий основной проблемой менеджмента является то, что российские работники недовольны, прежде всего, низкой зарплатой, из-за чего и не хотят повышать качество продукции. Эксперты в области менеджмента считают, что для решения данной проблемы необходимо приобретение нового оборудования, поиск новых заказчиков, ужесточение контроля изготовления продукции.

**Задание:** Обоснуйте свою точку зрения на данные аспекты управления (согласны ли вы с руководителями и экспертами). Предложите и обоснуйте подходы и методы, применяемые для устранения этих проблем.

**Задача 5**

Известная полиграфическая компания, выпускающая детскую книгопечатную продукцию, которая позиционирует себя на рынке как производитель товаров для среднего класса и имеет твердые позиции на данном сегменте рынка, закупает новое финское полиграфическое оборудование и выводит на рынок товар высокого качества по высокой цене. Но, вопреки ожиданиям, новый товар не стал пользоваться спросом.

**Задание:** Как в этой ситуации должно поступить руководство фирмы? Обоснуйте свой ответ.

**Задача 6.** Крупная компания, которая ставит перед собой и решает сложные задачи инновационного характера, придает большое значение участию всего коллектива в поиске эффективного достижения целей. Компанию отличает антибюрократический стиль управления, стремление преодолеть отчужденность различных подразделений и уровней управления.

**Задание:** Как вы оцениваете стремление руководства привлечь к участию в решении проблем, в том числе управленческого характера, всех сотрудников организации? Приведите схему и характеристику организационной структуры, которая, по вашему мнению, используется данной компанией.

**Задача 7.** Академик Л. И. Абалкин и его сотрудники, изучая работу предприятий, обнаружили подмосковный завод, заметно выделяющийся среди родственных предприятий более высокой производительностью труда и качеством продукции. Причину выявили не сразу. Оказалось, что на этот завод в начале Великой Отечественной войны была эвакуирована большая группа ленинградских инженеров. Ленинградцев уже нет, но тот высокий уровень культуры, который они принесли на завод, держится до сих пор. На вопрос журналиста, можно ли достичь высокого качества работы каждого отечественного предприятия, Л. И. Абалкин ответил: «Нельзя, если не будет решен вопрос: культура быта, культура человеческого общения, культура труда, технологическая культура. Нужно целое поколение. И то, если не сидеть сложа руки».

**Вопросы:**

1. О каком свойстве организационной культуры идет речь? Дайте характеристику этому свойству.
2. Если бы вы были руководителем в своей организации, то что бы вы сделали для повышения уровня ее культуры?

**Задача 8**. Для крупной компании в целом характерна стратегическая организационная структура. Структурное подразделение компании занимается разработкой инновационных продуктов. Перед руководством встает вопрос о назначении руководителя данного подразделения. Рассматриваются два кандидата. Первый кандидат является сотрудником отдела, для него характерен стремление к полноте власти, и необходимость иметь полные сведения относительно направления решения проблемы, надзором и контроль исполнения принятого решения. Для второго кандидата на должность, который является новым для организации сотрудником, характерен стиль управления, основанный на том, что люди в коллективе способны работать самостоятельно и творчески, а руководитель призван выполнять функцию лидера, указывающего направление движения и поощряющего подчиненных к наиболее эффективному продвижению к цели.

**Задание:** Выберите наиболее подходящего кандидата на должность руководителя, определите их стили управления, обоснуйте ваш выбор.

**Практическое занятие №2**

**Выбор вариантов управленческих решений в конкретных ситуациях**

**Цель работы**: выработать практические навыки в принятие управленческих решений управления организацией; закрепление теоретических знаний, формирование умений через выполнение заданий.

|  |  |
| --- | --- |
| **Задание 1** | Определить соответствия, к какому уровню управления относятся следующие сотрудники компании:  1.) Низший,  2.) средний,  3.) высший уровень.  А. Главный бухгалтер,  Б. мастер-контролер,  В. начальник производственного цеха. |
| **Задание 2** | Какой тип горизонтального разделения труда характерен для определения видов трудовой деятельности в соответствии со сложностью работы и необходимой для ее выполнения квалификацией? |
| **Задание 3** | Первоочередной целью любой коммерческой компании будет являться:  1.) Получение прибыли при минимальных затратах,  2.) Обеспечение местных жителей рабочими местами,  3.) Сохранение экологии в регионе,  4.) Недопущение срыва в поставке продукции. |
| **Задание 4** | Кто может главным образом определять цели управления компании: поставщики, кредиторы, ситуация внутри предприятия, персонал, владельцы предприятия |

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
|  |  |

**Задание 5**  Разграничить факторы: внутренняя и внешняя среда:

1. Поставщики,

2. Технология,

3. Государственное регулирование,

4. Персонал,

5. Банковская компания.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Задание 6** | Разграничить факторы внешней среды на факторы прямого и косвенного воздействия: поставщики, санкции других государств, экономический кризис в стране, конкуренты, кредитная организация, персонал. | |
| **Задание 7** | | Определить элементы, соответствующие понятию: внешняя среда, ее основные характеристики:  1. Персонал, работающий в компании,  2. Банк, выдавший кредит компании,  3. Федеральная налоговая служба,  4. Технология и техника, применяемая при производстве продукции,  5. Организационная культура компании. | |
| **Задание 8** | | Определить к какой среде относятся следующие объекты: прямого или косвенного воздействия:  1. Конкуренты,  2. Экономический кризис в стране,  3. Рабочая сила рынка труда,  4. Санкции, введенные на международном уровне. | |

**Практическое занятие №3**

**Построение организационной структуры предприятия**

**Цель работы**: выработать практические навыки в области разработки и проектирования структур управления организацией; научиться выстраивать взаимосвязи внутри организационных структур; научиться определять уровни управления; закрепление теоретических знаний, формирование умений через выполнение заданий.

Обеспечение урока: 1. Схемы: «Организационная структура предприятия»

2. Учебные пособия.

3. Раздаточный материал

Ход работы:

1.Инструктаж по выполнению практической работы

2. Проверка знаний:

2.1. Для чего в организациях создают структуры управления?

2.2. От чего будет зависеть организационная структура?

2.3. Будут ли стратегические планы организации влиять на выбор структуры управления?

3. Информация для ознакомления

Организационная структура - схема, вокруг которой организуется группа людей, основа, на которой держатся все функции, описывает, как в компании принимаются решения и кто является ее лидером.

Организации создают структуры для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников.

Организационную структуру предприятия необходимо разрабатывать в связи с тем, что:

организационная структура дает четкое понимание того, в каком направлении движется компания. Ясная структура — это инструмент, с помощью которого можно придерживаться порядка в принятии решений и преодолевать различные разногласия.

организационная структура связывает участников. Благодаря ей люди, присоединяющиеся к группе, имеют отличительные черты. В то же время и сама группа обладает определенными особенностями.

организационная структура формируется неизбежно. Любая организация по определению подразумевает какую-то структуру.

Организационная структура любой организации будет зависеть от того, кто является ее участниками, какие задачи она решает и как далеко организация зашла в своем развитии.

Независимо от того, какую организационную структуру вы выбираете, три элемента всегда будут присутствовать в ней.

Управление

Конкретный человек или группа людей, которые принимают решения в организации.

Правила, по которым работает организация

Многие из этих правил могут быть заявлены явно, в то время как другие могут быть скрытыми, но при этом не менее обязательными для исполнения.

Распределение труда

Распределение труда может быть формальным или неформальным, временным или постоянным, но в каждой организации непременно будет определенный тип распределения труда.

Существует несколько типов традиционных структур.

Для различных организаций характерны различные виды структур управления.

Выделяют несколько универсальных видов организационных структур управления, таких, как: линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, матричная. дивизиональной. При этом необходимо помнить, что выбор структуры управления зависит от стратегических планов организации.

Организационная структура регулирует:

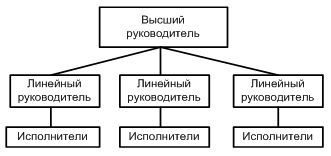
разделение задач по отделениям и подразделениям;

их компетентность в решении определенных проблем;

общее взаимодействие этих элементов.

**Линейная структура**

Рассмотрим линейную организационную структуру. Для нее характерна вертикаль: высший руководитель — линейный руководитель (подразделения) — исполнители. Имеются только вертикальные связи. В простых организациях отдельные функциональные подразделения отсутствуют.



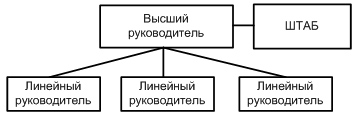
Простота. Высокие требования к квалификации руководителей и высокая загрузка руководителя.

Конкретность заданий и исполнителей.

Линейная структура применяется и эффективна на небольших предприятиях с несложной технологией и минимальной специализацией

Линейно-штабная организационная структура

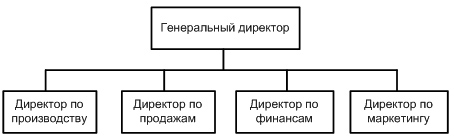
По мере роста предприятия, как правило, линейная структура преобразуется в линейно-штабную. Она аналогична предыдущей, но управление сосредоточено в штабах. Появляется группа работников, которые непосредственно не дают распоряжений исполнителям, но выполняют консультационные работы и готовят управленческие решения.



**Функциональная организационная структура**

При дальнейшем усложнении производства возникает необходимость специализации работников, участков, отделов цехов и т. д., формируется функциональная структура управления. Распределение работ происходит по функциям.

При функциональной структуре происходит деление организации на элементы, каждый из которых имеет определенную функцию, задачи. Она характерна для организаций с небольшой номенклатурой, стабильностью внешних условий. Здесь имеет место вертикаль: руководитель — функциональные руководители (производство, маркетинг, финансы) — исполнители. Присутствуют вертикальные и межуровневые связи. Недостаток — функции руководителя размыты.



Углубление специализации, повышение качества управленческих решений;

Недостаточная гибкость;

Возможность управлять многоцелевой и многопрофильной деятельностью.

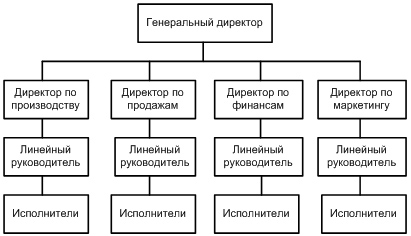
Плохая координация действий функциональных подразделений;

Низкая скорость принятия управленческих решений

Отсутствие ответственности функциональных руководителей за конечный результат работы предприятия

**Линейно-функциональная организационная структура**

При линейно-функциональной структуре управления основные связи — линейные, дополняющие — функциональные.



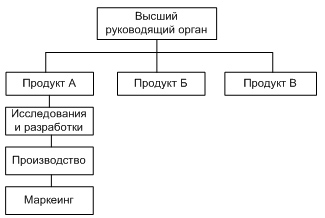
**Дивизиональная организационная структура**

В крупных фирмах для устранения недостатков функциональных структур управления используется так называемая Дивизиональная структура управления. Распределение обязанностей происходит не по функциям, а по выпускаемой продукции или по регионам. В свою очередь в дивизиональных отделениях создаются свои подразделения по снабжению, производству, сбыту и т. д. При этом возникают предпосылки для разгрузки вышестоящих руководителей путем освобождения их от решения текущих задач. Децентрализованная система управления обеспечивает высокую эффективность в рамках отдельных подразделений.

Рост расходов на управленческий персонал

Сложность информационных связей.

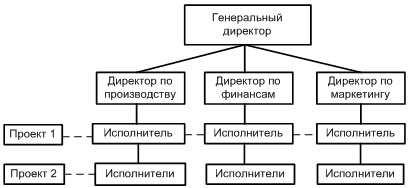
Дивизионная структура управления строится на основании выделения подразделений, или дивизионов. Данный вид применяется в настоящее время большинством организаций, особенно крупными корпорациями, так как нельзя втиснуть деятельность крупной компании в 3-4 основных отдела, как в функциональной структуре. Однако длинная цепь команд может привести к неуправляемости. Создается также в крупных корпорациях.



**Матричная организационная структура**

В связи с необходимостью ускорения темпов обновления продукции возникли программно-целевые структуры управления, получившие названия матричные. Суть матричных структур состоит в том, что в действующих структурах создаются временные рабочие группы, при этом руководителю группы в двойное подчинение передаются ресурсы и работники других подразделений.

При матричной структуре управления формируются проектные группы (временные), реализующие целевые проекты и программы. Эти группы оказываются в двойном подчинении, создаются временно. Этим достигается гибкость в распределении кадров, эффективная реализация проектов. Недостатки — сложность структуры, возникновение конфликтов. Примером могут служить авиакосмическое предприятие, телекоммуникационные компании, выполняющие крупные проекты для заказчиков.



Гибкость, ускорение внедрения инноваций, персональная ответственность руководителя проекта за результаты работы.

Наличие двойного подчинения, конфликты из-за двойного подчинения, сложность информационных связей.

4. Ход выполнения задания

**Задание 4.1.**

1.Разработать и составить организационную структуру пожарной части №1.

2. Определить тип организационной структуры управления.

3. Определите уровни управления в данной организации.

4.Перечислите преимущества и недостатки данной структуры.

**Задание 4.2.**

Разработать и составить организационную структуру управления акционерного общества, в котором имеются:

- общее собрание акционеров;

- Совет директоров;

- Генеральный директор;

- Директора: директор по коммерции; директор по общим вопроса; директор по экономике.

- Торговый отдел, главный товаровед;

- Служба главного инженера, Служба инженера по технике безопасности, Служба транспортного отдела, Служба начальника отдела снабжения.

- Планово-экономический отдел, Отдел организации торговли, Бухгалтерия,

Определить тип организационной структуры управления.

Перечислите преимущества и недостатки данной структуры

**Задание 4.3.**

Разработать и составить организационную структуру фирмы «Стандарт», в которой имеются:

- Руководитель фирмы «Стандарт»;

- Отдел химических продуктов;

- Функциональное обеспечение проекта: производственные мощности, исследования и разработки, материально-техническое обеспечение, кадры, контроль и бух.учет.

- проекты: Проект «Продукт XXI», Проект «Здорово!», Проект «Эковзгляд»

- последовательность осуществления операций каждого проекта: производственная группа, группа конструкторов-технологов, группа снабжения, кадровая группа, бухгалтерская группа.

Определить тип организационной структуры управления.

Определите уровни управления в данной организации.

5. Проверка результатов

6. Закрепление

6.1.Управление – это непрерывный целенаправленный, информационный процесс………..на коллективы людей и обеспечивающий соответствующее их поведение при изменяющихся внешних и внутренних условиях. (Ответ: воздействия.)

7. Подведение итогов

8. Выставление оценок

**Практическая работа №4**

**Иерархия потребностей по Маслоу**

**Цель работы:** Ознакомить с понятием мотивация. Определить потребности по Маслоу, воспитывать чувство ответственности, самостоятельность, развивать логику мышления, обогащать запас знаний, которые пригодятся в практической деятельности

Мотивация – процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения организационных целей в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразно с планом.

Современные теории мотивации делятся на содержательные и процессуальные.

Содержательные базируются на идентификации потребностей, которые заставляют действовать людей так, а не иначе. Эти теории содержатся в работах А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга.

Процессуальные теории мотивации исходят, в первую очередь, из того, как ведут себя люди с учетом их восприятия познания. Основные процессуальные теории – это теория ожидания, теория справедливости и комплексная модель мотивации Портера - Лоулера.

А. Маслоу предположил, что люди в своих мотивациях опираются на пять видов потребностей. Потребности формируют иерархию, в которой любая потребность становится мотиватором лишь после того, как низшая потребность в иерархии будет удовлетворена. Иерархия потребностей по Маслоу представлена на рис. 1.

**Исходные данные**

Следующие утверждения имеют 7 вариантов ответа:

• полностью положительные (+3);

• положительные (+2);

• не совсем положительные (+1);

• не знаю (0);

• не совсем отрицательные (-1);

• отрицательные (-2);

• полностью отрицательные (-3).

Обозначить один из семи предложенных вариантов ответа на следующие вопросы:

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Специальное повышение зарплаты производится тому, кто очень хорошо выполняет работу | +3 | +2 | +1 |  | -1 | -2 | -3 |
| 2. Более подробное описание выполняемой работы является полезным, так как работник знает, что от него ожидается | +3 | +2 | +1 |  | -1 | -2 | -3 |
| 3. Работникам нужно напоминать, что от их работоспособности зависит конкурентоспособность компании | +3 | +2 | +1 |  | -1 | -2 | -3 |
| 4. Руководитель должен уделять большое внимание физическим данным работников | +3 | +2 | +1 |  | -1 | -2 | -3 |
| 5. Руководитель должен затрачивать много усилий для создания благоприятной, дружеской производственной атмосферы среди работников | +3 | +2 | +1 |  | -1 | -2 | -3 |
| 6. Индивидуальная пригодность к более качественному выполнению работы имеет большое значение для работников | +3 | +2 | +1 |  | -1 | -2 | -3 |
| 7. Безразличный контроль часто приводит к притуплению восприятия | +3 | +2 | +1 |  | -1 | -2 | -3 |
| 8. Работники хотят верить, что их профессионализм и искусство управления пригодятся в работе | +3 | +2 | +1 |  | -1 | -2 | -3 |
| 9. Для сохранения работников важны выплаты пособий при увольнении и страховые программы | +3 | +2 | +1 |  | -1 | -2 | -3 |
| 10. Почти каждую работу можно сделать более стимулирующей и интригующей | +3 | +2 | +1 |  | -1 | -2 | -3 |
| 11. Многие работники готовы признать превосходство другого в том, что они делают | +3 | +2 | +1 |  | -1 | -2 | -3 |
| 12. Менеджмент может продемонстрировать большой интерес к делам сотрудников путем поддержки внерабочих мероприятий | +3 | +2 | +1 |  | -1 | -2 | -3 |
| 13. Удовлетворение работой является лучшим вознаграждением | +3 | +2 | +1 |  | -1 | -2 | -3 |
| 14. Работники хотят считать себя лучшими в выполняемой ими работе | +3 | +2 | +1 |  | -1 | -2 | -3 |
| 15. Взаимоотношения в неформальных группах очень важны | +3 | +2 | +1 |  | -1 | -2 | -3 |
| 16. Персональное стимулирование с помощью премий улучшает качество выполняемой работы | +3 | +2 | +1 |  | -1 | -2 | -3 |
| 17. Возможность наблюдать высшее руководство важна для работника | +3 | +2 | +1 |  | -1 | -2 | -3 |
| 18. Работники любят, чтобы был минимум контроля при составлении программ работы и решении вопросов | +3 | +2 | +1 |  | -1 | -2 | -3 |
| 19. Безопасность работы важна для работников | +3 | +2 | +1 |  | -1 | -2 | -3 |
| 20. Для работника очень важно наличие хорошего оборудования | +3 | +2 | +1 |  | -1 | -2 | -3 |

**Задание**

1. Ответить на вопросы.

2. Подсчитать очки (подсчет очков приведен в приложении 1).

Отметить в таблице итоговый результат в каждом ряду в соответствии с общей суммой очков для каждого типа мотивации.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Потребности | -12 | -10 | -8 | -6 | -4 | -2 |  | +2 | +4 | +6 | +8 | +10 | +12 |
| Самовыражение |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Самоутверждение |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Социальные потребности |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Потребности безопасности |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Физиологические потребности |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

 3. Обсудить полученные результаты, значимость потребностей и как результаты ответов скажутся на профессиональной карьере обучающегося.

**Практическая работа № 5**  
**Составление схемы организации контроля**

**Цель работы*:*** научиться анализировать функции управления и составлять  
схему организации контроля в торговой организации.  
**Общие положения**  
Всю многообразную деятельность по управлению организацией можно  
представить в виде процесса выполнения четырех общих функций, которые  
составляют *цикл менеджмента*:  
- *Планирование* (определение целей деятельности и необходимых для этого  
средств и действий);  
- *Организация* (формирование организационной структуры предприятия,  
определение полномочий и границ ответственности; обеспечение предприятия всем необходимым – персоналом, оборудованием, заданиями, денежными средствами и др.);  
- *Мотивация* (побуждение людей к действиям, позволяющим достичь целей  
организации);  
*Контроль* (проверка и сопоставление фактических результатов с заданными).  
***Контроль*** – это процесс, который заключается в сопоставлении фактического  
состояния организации с определенными критериями.  
*Технология контроля* состоит из 5 групп:  
1. Выбор концепции контроля (систематические или частные проверки),  
определение предмета контроля; определение контролирующего органа;  
2. Определение норм контроля (этические, правовые, производственные и т.п.);  
3. Определение объема и области контроля (сплошной, выборочный,  
финансовый, качество продукции, производительность труда и т.д.);  
4. Определение методов или видов контроля (предварительный, текущий,  
заключительный);  
5. Определение цели контроля (целесообразность, правильность, регулярность,  
эффективность контроля).  
**Выполнение работы**  
***Задание 1.*** Соотнесите функции управления и принимаемые решения. Для  
этого в таблице 1 укажите, в рамках какой функции управления принимается  
указанное решение: планирование, организация, мотивация или контроль.  
Таблица 1 - Функции управления и решения, принимаемые на уровне фирмы  
Решение Функция управления  
Изменение структуры предприятия из-за изменений во внешней среде  
Определение цели предприятия  
Изучение изменений, происходящих во внешнем окружении, и их влияние на перспективы развития предприятия  
Проектирование организационной структуры управления  
Изучение потребностей подчиненных и ожидаемого ими вознаграждения за работу  
Выявление причин невыполнения целей предприятия и внесение корректировки в систему управления  
Выявление причин неудовлетворенности работой и разработка способов их устранения  
Разработка способов измерения результатов работы  
Осуществление вознаграждения за работу  
Выбор стратегии и тактики для достижения поставленных целей  
Распределение обязанностей между руководителями на различных уровнях управления  
Оценка результатов работы для осуществления вознаграждения исполнителей  
Определение миссии и природы бизнеса  
Подтверждение результатов в достижении целей предприятия  
Изучение степени удовлетворения потребностей подчиненных в ходе деятельности, направленной на достижение целей предприятия  
***Задание 2.*** Распределите функции товароведа по стадиям цикла менеджмента  
Функции управления Функции товароведа  
1. Планирование  
2. Организация  
3. Мотивация  
4. Контроль  
***Задание 3.*** Составить схему организации контроля поставок товаров в вашу  
организацию.  
***Задание 4.*** Молодой руководитель предприятия поручил заместителю провести скрытую проверку сотрудников на предмет их соответствия требованиям и принятым нравственным нормам. Результаты не были доведены до сведения сотрудников, а на основе результатов руководитель наметил программу движения кадров. В чем заключается ошибочность поведения руководителя?  
Какие особенности поведения людей следует учесть менеджеру при разработке системы контроля?

**Практическая работа 6**

**Построение схем трансакций**

**Цель работы:**развитие у студентов навыков построения схем трансакций.

**Общие положения**

***Трансакт*** - это любое словесное или бессловесное общение как минимум двух людей. Он может сопровождаться словами, взглядами, пожатием рук и т.д. Если человек правильно понимает трансакты межличностного общения, то он очень быстро осознает, почему коммуникации между двумя людьми бывают конструктивными и почему в иных случаях возникают помехи.

Многие аспекты поведения субъектов в процессе общения объясняет концепция «Я - состояние» швейцарского психолога Э.Берна, разработана в 60-х годах прошлого века.

«Я - состояние» - это система чувств, набор согласованных поведенческих схем. Оно обусловлено общим психологическим настроем людей и сознательным выбором модели поведения преследующего определенную цель.

Берн утверждает, что постоянно пребывает в одной из трех психологических состояниях: «родителя», «взрослого», «ребенка», с разной степенью готовности перейти в другое состояние.

Каждая из этих состояний имеет свою специфику:

1) Состояние ***«я - родитель»*** внешне выражается в ироничной манере держаться в поучениях, попытках все запретить и наказать, в поиске виноватых, претензиях на правоту, озабоченность всем и вся, стремлением поддержать, помочь, утешить, покровительствовать. «Родитель» может проявляться прямо (делай как я сказал) или косвенно - применительно к ситуации;

2) Состояние ***«я - взрослый»*** характеризуется активностью, трезвым подходом к делу, учету реального положения вещей, использование опыта. Ему свойственны деловитость, поиск альтернативы, бесстрашность;

3) В состоянии ***«я - ребенок»*** люди чувствуют себя, так как в детстве - непредсказуемо, игриво, капризно, своенравно и т.п.

У незрелых людей поведение контролирует «ребенок», у зрелых «взрослый».

Существует три варианта трансактов, три стиля взаимодействия, которые в течение короткого времени каждый человек может использовать попеременно:

1. ***параллельный трансакт*** (рис.1), когда участники общения находятся в одинаковом «Я состоянии», он может продолжаться бесконечно, потому что люди прекрасно понимают друг друга, сообразно отвечают и ведут себя;

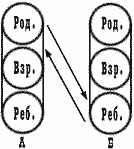
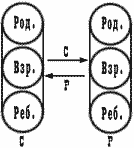


Рисунок 1 - Параллельный трансакт

Признаком параллельного трансакта является то, что реакция человека напрямую зависит от того эго-состояния, которое затронул его собеседник. Такой трансакт может осуществляться между двумя любыми парами эго-состояний, в которых находятся передающий и принимающий.

Например,

С: Вы отправили пакет?

Р: Да, сегодня, экспресс-почтой.

Параллельные трансакты могут продолжаться бесконечно и нить беседы при этом не теряется. Однако это не означает, что коммуникация в данном случае конструктивна.

***2 )перекрестный трансакт*** (рис.2), предполагает, что собеседники находятся в разных «Я состояниях» и играют различные роли. В результате пытаясь убедить в своей правоте, они не понимают друг друга (или создают видимость этого), что и приводит к нарушению коммуникации;

Перекрестные трансакты препятствуют течению беседы и вводят разговаривающих в заблуждение.

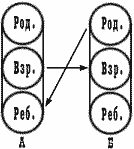


Рисунок 2 - Перекрестный трансакт

Например,

А: Ты не знаешь, куда я положил свой ключ?

Б: Больше следи за порядком, тогда будешь быстро находить свое барахло!

На вполне разумный вопрос человек получает неподходящий ответ. Часто бывает, что один из собеседников отрицательно реагирует на ваше высказывание, не поняв его. Это приводит вас в замешательство, а при определенных обстоятельствах- в ярость.

После перекрестной трансакции коммуникация временно разрушается.

***3) скрытый трансакт*** (рис.3), встречают на каждом шагу и проявляющийся как недоговоренность, иносказание, критика с подтекстом «или двойным дном».

Вам наверняка знакомы ситуации, когда кажется, что идет нормальная, разумная беседа. Но одновременно вы чувствуете, что что-то не договаривается. Выражается это в интонации, в положении тела, во взглядах и тому подобных вещах. Таким образом, говорится нечто совершенно иное, нежели то, что содержится в словах.

В таких случаях мы говорим о скрытых трансактах, т.е. о тех, которые осуществляются одновременно на двух уровнях. То, что произносится, что ясно, Берн называет социальным уровнем, а скрытое, подразумеваемое - психологическими уровнем. Это означает, что скрытые трансакты образуются на скрытых уровнях.

На диаграммах, социальный уровень обозначается непрерывной чертой, а психологический - пунктирной.

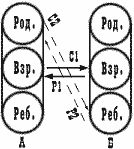


Рисунок 3- Скрытый трансакт

Например,

C.I (социальный уровень) растягивая слова: Вы выполнили задание?

P.I. Да-да, я сейчас как раз заканчиваю.

С.2 (психологический уровень): И сколько же вам еще нужно времени?

Р.2. Знаете что, оставьте меня, наконец, в покое. Почему вы меня вечно погоняете!

Разобравшись в ситуации с помощью моделей Берна, можно сделать некоторые практические выводы. Не бывает хороших или плохих форм трансактов. Каждый из них имеет свои позитивные и негативные аспекты. Речь идет о том, чтобы вы могли в критических ситуациях действовать или реагировать более гибко. Если вы измените свое поведение, то изменится и реакция партнера. Следует действовать, изменив собственное поведение из другого эго-состояния. Старайтесь избегать скрытых трансактов, которые сопровождаются критикой или недовольством. Критические замечания высказывайте прямо и откровенно в подобающей форме.

**Выполнение работы**

***Задание.*** Составьте схемы трансактов и определите их формы.

При построении схем трансактов используют следующую диаграмму:

Стимул (С)

|  |
| --- |
| Родитель |
| Взрослый |
| Ребенок |

|  |
| --- |
| Родитель |
| Взрослый |
| Ребенок |

Реакцияя (Р)

*Начальник Подчиненный*

*1.Начальник:* «Не знаю, что и делать. Высшее руководство поручило слишком большой объем работ, а в нашем отделе недостаточно людей, чтобы это выполнить. Может, привлечь людей из других подразделений?»

*Подчиненный:* «Не беспокойтесь, мы все выполним сами».

*2.Начальник:* «Ты не подскажешь, где документы?»

*Подчиненный:* «Вечно вы все теряете».

*3.Начальник:* «Могу я надеяться, что вы закончите задание в срок?»

*Подчиненный:* «Да, я уже сделал большую часть работы»

*4.Начальник:* «Господин Иванов, а который сейчас час?», думая: «Почему вас нет на рабочем месте, рабочий день уже начался!»

*Подчиненный:* «Я пользуюсь услугами общественного транспорта», думая:

«Если бы меня, как вас, возила персональная машина, я бы успел вовремя».

*5.Начальник:* «Работай спокойнее, у тебя все получится!»

*Подчиненный:* «Я стараюсь, но у меня пока не получается».

**Практическая работа 7**

**Решение ситуационных задач по принятию управленческих решений**

**Цель работы***:* развитие у студентов навыков принятия управленческих решений

**Общие положения**

*Управленческое решение* – это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

Оценкой правильности принятого руководителем решения являются не только хозяйственные показатели, но и поведение работников при достижении ими производственных целей, мера их активности, инициативы, коллективизма.

Эффективным считают решение, если:

1. Оно исходит из реальных целей.
2. Для его осуществления есть необходимое время и нужные ресурсы.
3. Оно может быть осуществлено в конкретных условиях организации.
4. Предусмотрены нештатные, аварийные ситуации.
5. Оно не провоцирует конфликтные ситуации и стрессы.
6. Предвидены изменения в деловом и фоновом окружении.
7. Оно дает возможность осуществлять контроль исполнения.

**Выполнение работы**

***Задание 1.***Укажите, какой способ принятия управленческого решения (коллективный или индивидуальный) предпочтительнее в каждой ситуации:

1. В условиях дефицита времени;
2. Для избегания субъективизма;
3. Для большей продуманности возможных последствий;
4. При наличии конфликтной ситуации;
5. При низкой квалификации сотрудников;
6. Для снижения сопротивления несогласных.

***Задание 2.*** Проанализировать ситуации, выбрать на ваш взгляд оптимальный вариант управленческого решения (или предложить свой) и объяснить свой выбор.

*Ситуация 1.* Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.

* 1. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить конфликтные взаимоотношения

– это их личное дело.

* 1. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.
  2. Прежде всего, лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.
  3. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

*Ситуация 2.* Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами.

1. Первый стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.
2. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношения

«невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

1. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в своих должностных обязанностях, требователен к подчиненным.
2. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремиться довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

*Ситуация 3.* Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит к вам по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».
2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».
3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».
4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите врача».

*Ситуация 4.* В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблаговидный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего произведен брак. Бригадиру неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо. Как бы вы поступили на месте бригадира?

1. Оставлю выяснения фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.
2. Заподозренных в поступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.
3. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить.
4. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

*Ситуация 5.* Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником:

1. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнить все его задания.
2. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.
3. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает, неуживчив, труден в контакте.
4. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

*Ситуация 6.* Вы – начальник цеха. После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию.

1. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу проект на собрании коллектива.
2. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

**C**.Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по укомплектованию бригад.

**D**.Сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

***Задание 3.*** Рассмотрите ситуации и самостоятельно примите, правильное на ваш взгляд, решение.

*Ситуация 1.* Вы, будучи начальником отдела сбыта, самостоятельно, без ведома вашего руководителя и без совещания с вашими коллегами, дали распоряжение об отгрузке вашей продукции совершенно новому потребителю, так как вам была предложена выгодная цена на продукцию. Но ваш новый партнер оказался «фирмой-невидимкой», и вы не получили оплаты за продукцию. Ваш руководитель в гневе, так как компания понесла огромный ущерб. В чем ваша ошибка и как вы построите свое объяснение с руководителем?

*Ситуация 2.* Вы поручаете важное задание компетентному, по вашему мнению, сотруднику. Но вдруг узнаете о человеке, который более компетентен в этом вопросе и может выполнить данное задание намного лучше. Как вы поступите в данной ситуации?

*Ситуация 3.* Вам, как руководителю, предлагают решение важной проблемы в более короткий срок, да еще в результате и получение прибыли, но сама реализация данного решения весьма рискованна. Как вы поступите?

*Ситуация 4.* Вы неожиданно узнаете, что сотрудник, которому Вы поручили разработку важного проекта, по этому же вопросу параллельно работает в другой фирме. Какое решение Вы примете в данной ситуации?

***Задание 4.*** Примите оптимальное решение при условии, что Вы руководитель фирмы в сфере ИТ-технологий:

а) В связи с сокращением производства необходимо высвободить n-число сотрудников.

б) Резко ухудшилось качество оказываемых услуг.

в) На рынке упал спрос на оказываемые вашей фирмой услуги.

***Задание 5.*** Выполните тест

Руководитель, принимая управленческое решение, должен уметь повлиять на подчиненных с тем, чтобы убедить их в правильности решения, заручиться поддержкой, что обеспечит качественное исполнение решения. Проверьте наличие у вас такой способности.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1.Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля?

2.Раздражают ли вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?

3.Способны ли вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?

4.Немедленно ли вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?

5.Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую вы считаете для себя самой важной?

6.Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?

7.Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?

8.Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей был не изменен?

9.Любите ли вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?

10.Любите ли вы менять обстановку у себя дома и переставлять мебель?

11. Любите ли вы пробовать новые способы решения старых задач?

12.Любите ли вы дразнить самоуверенных и заносчивых людей?

13.Любите ли доказывать, что ваш начальник или кто-то весьма авторитетный в чем-то не прав?

**Список использованной литературы**

**Печатное пособие:**

1. Экономика и бухгалтерский учёт. В двух частях: учебное пособие для среднего профессионального образования. Ч.1 / сост. Е.А. Осыкина. - Биробиджан: Изд-во ФГБОУ ВО «ПГУ им. Ш-Алейхема», 2021. - 202с.

2. Экономика организации для студентов среднего профессионального образования: учебное пособие. Ч.2 / сост. Е.А. Осыкина. - Биробиджан: Изд-во ФГБОУ ВО «ПГУ им. Ш-Алейхема», 2022. - 101с.

**Электронные издания (электронные ресурсы):**

1. Герчикова И.Н. Менеджмент / Герчикова И.Н. – М.: ЮНИТИ –ДАНА, 2021. – 511 с.: [Электроный ресурс] –<http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=114981>

2. Грозова, О.С. Менеджмент организации: производственная практика учебно-методическое пособие / О.С. Грозова, И.А. Сбоева; Поволжский государственный технологический университет. - Йошкар-Ола: ПГТУ, 2023. - 52 с.: [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459480>

3. Остроухова, Н. Г. Экономика, организация и управление на предприятиях топливно-энергетического комплекса: учебное пособие / Н. Г. Остроухова. — Самара: Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2023. — 111 c.: [Электронный ресурс] – URL: http://www.iprbookshop.ru/91155.html

4. Экономика организации: учебное пособие / М. В. Самсонова, Я. Я. Кайль, Ю. Ю. Елсукова, Ю. М. Квинтюк. — Волгоград: Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2018. — 118 c.: [Электронный ресурс] – URL: http://www.iprbookshop.ru/89507.html

**Дополнительные источники:**

1. Курс по анализу финансово-хозяйственной деятельности предприятия /. — Новосибирск: Сибирское университетское издательство, Норматика, 2017. — 118 c. – [Электронный ресурс] – URL: http://www.iprbookshop.ru/65157.html

**Электронные:**

1. Правовой сайт «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

2. Российская национальная библиотека: [Электронный ресурс]. <http://www.nlr.ru/>

3. Справочник экономиста: [Электронный ресурс]. <https://www.profiz.ru/se/12_2011/metod_ocenki_stoim_predpr/>

4. Справочная правовая система «Гарант» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http:// base.garant.ru.

5. Энергетик – журнал [Электронный ресурс]. http://www.energetik.energy-journals.ru/index.php/EN/login?source=%2Findex.php%2FEN%2Farticle%2Fview%2F952%2F869&loginMessage=payment.loginRequired.forArticle