



Автономная некоммерческая образовательная организация
высшего образования
«Воронежский экономико-правовой институт»
(АНОО ВО «ВЭПИ»)



**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ
ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

Б1.Б.08 Теория менеджмента

(наименование дисциплины (модуля))

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Направленность (профиль)

Менеджмент организации

(наименование направленности (профиля))

Квалификация выпускника

Бакалавр

(наименование квалификации)

Форма обучения

Очная, заочная

(очная, очно-заочная, заочная)

Рекомендован к использованию Филиалами АНОО ВО «ВЭПИ».

Воронеж
2017

Методические рекомендации по выполнению лабораторных работ по дисциплине (модулю) рассмотрены и одобрены на заседании кафедры менеджмента.

Протокол заседания от « 23 » июня 2017 г. № 10

Заведующий кафедрой



И. В. Куксова

Разработчик:



Доцент

А. А. Галкин

Раздел 1 Методологические основы менеджмента

Лабораторная работа № 1

«Основы теории менеджмента»

Цель работы: Изучение основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и власти.

1. Краткие теоретические сведения

В первом разделе дисциплины выделены 4 лабораторные работы у них есть общая теоретическая часть и конкретная по теме лабораторной. Конкретная часть. Этимология и сущность понятия "Менеджмент". Особенности и содержание современного менеджмента. Цели и задачи менеджмента. Внешняя и внутренняя среда организации. Предмет, метод, объект и субъект менеджмента. Инфраструктура менеджмента. Содержание, основные характеристики и категории менеджмента. Виды и уровни менеджмента

Общая теоретическая часть первого раздела дисциплины. Рассмотрим значение основных параметров для характеристики организации.

Название и местонахождение организации является значимой характеристикой, которая отражает географию размещения её штаб-квартиры, подразделений и филиалов. Также данная характеристика определяет характер территориальных связей с другими организациями и имидж организации в деловых кругах и у потребителя.

Назначение организации. Эта характеристика необходима для определения места и роли организации в общем, экономическом пространстве. Её значение оценивается по таким признакам, как виды производимой продукции или услуг, приоритетные направления удовлетворения общественных потребностей. Для того, чтобы ответить на вопрос о назначении организации, необходимо определить сферу её основной деятельности или основные отличия ее продукции от продукции конкурентов, которые обеспечивают устойчивую конкурентоспособность организации, т.е. ее ключевую компетентность. Ключевая компетентность представляет ту область потребностей, удовлетворение которой рассматривается организацией наиболее приоритетной и формируется на уровне нормативного менеджмента.

Отраслевая принадлежность. Большое значение, с точки зрения управления организацией, является её отнесение к тем или иным секторам и отраслям экономики. В тех случаях, когда организация диверсифицирует свою деятельность, т.е. функционирует в нескольких отраслях, необходимо указать основную отрасль. Например, в факультет «Экономики и менеджмента» Московского авиационного института входит издательский

отдел, киногруппа, филиал банка и т.д., но основной деятельностью факультета безусловно является оказание услуг по обучению студентов экономики и менеджменту, т.е. относится к образовательным учреждениям.

Правовая основа и форма собственности организации являются важным показателями, характеризующими установленные законом условия её существования.

Историческая справка позволяет восстановить эволюцию и этапы развития организации, уточнить на какой из стадий жизненного цикла она в настоящее время находится, проанализировать прошлые успехи и неудачи, выявит динамику изменения основных показателей её жизнедеятельности. История поможет восстановить необходимые традиции, заострить внимание на общих ценностях, избежать повторения ошибок.

Под *структурой организации* понимается состав и соотношение входящих в неё подсистем, выделяемых по критерию первичных (основных), вторичных (обеспечивающих) и управленческих (инфраструктурных) процессов. В соответствии с этим каждая организация имеет структуру, в составе которой выделяют производственные и управленческие подсистемы. В свою очередь, в структуре управления организацией создаются функциональные подсистемы, к которым относятся маркетинг, управление инновациями, управление производством, управление персоналом, управление финансами и т.д.

Ресурсы, как фактор внутренней среды организации, также связан с протекающими в ней бизнес – процессами. Для их осуществления необходимо иметь все виды ресурсов – трудовые, материальные, денежные, информационные – в количестве, обеспечивающих решение поставленных целей и задач. В данном пункте необходимо описать ресурсы, их качественные характеристики, можно указать наименование фирм-поставщиков ресурсов, взаимоотношение с ними и власть фирм-поставщиков. В качестве основных поставщиков могут выступать банки и частные лица – поставщики финансов; предприятия – поставщики сырья, готовых изделий, оборудования, оргтехники, канцтоваров и т.д.. Службы занятости и учебные заведения являются поставщиками рабочей силы, коммунальные службы – поставщик воды, электроэнергии и т.д.. Транспортные агентства, предоставляющие транспортные средства для доставки товаров, являются поставщиками логистических услуг и т.д. Поставщики оказывают воздействие на организацию через угрозу прекратить поставку, поднять цены на ресурсы, снизить качество продукции. Если поставщик является монополистом или единственным для организации, а предприятие не является единственным заказчиком для поставщика, его влияние на организацию наиболее существенно. Так коммунальные службы, повышая цены на электроэнергию, газ, воду существенным образом влияет на деятельность организации, делая готовую продукцию очень дорогой и не конкурентоспособной.

Культура организации складывается из устойчивых норм, представлений, принципов, верований и ценностных ориентиров, лежащих в

основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за её пределами. Культура проявляется в отношениях между людьми в организации, как работники решают ежедневные, связанные с их работой и жизнью проблемы, как относятся к тому, что делает организация и что должна ещё сделать. Необходимо указать основные характеристики культуры, ценности, разделяемые большинством сотрудников организации.

2. Порядок выполнения работы и содержание отчета

Порядок выполнения работы:

1) Любая организация как объект управления, независимо от отрасли функционирования и конкретного назначения, может быть описана с помощью ряда параметров представленных в таблице 1[1]. Самое общее представление об организации как объекте управления можно получить, имея информацию о ее наименовании и местонахождении, назначении, правовой основе, истории создания и развития, изменении основных экономических показателей (п1-5, 8,9 таблицы 1). Эти показатели обязательно должны заполняться при выполнении лабораторной работы.

2) если целью работы является реструктуризация действующего предприятия, в описании показывается и остальные параметры: структура организации, распределение ролей и господствующая в ней организационная культура(п.6-7, 12 таблицы 1). Ключевые факторы внешней среды заполняются по результатам системного и ситуационного анализа текущего состояния внешней среды, проведенного в п. 1.3.. Параметры, представленные в таблице отражают используемые модели и методы управления и систему взаимоотношений как внутри организации, так и с внешней средой.

Таблица 1

Полное описание организации как объекта управления

№ п.п	Параметр описания.	Характеристика.
1.	Название, местонахождение.	Официальное наименование, адресные данные.
2.	Назначение.	Цели и виды продукции и услуг.
3.	Отраслевая принадлежность.	При многопрофильности выделяется главная отрасль.
4.	Правовая форма и вид собственности.	В соответствии с Гражданским кодексом и законами Российской Федерации.
5.	Историческая справка.	Основные этапы развития, определившие современное состояние организации.
6.	Структура.	Состав ее подсистем (производственных и управляющих).

7.	Структура управления.	Тип, вид, сложность, управляемость.
8.	Ресурсы.	Основные виды размеры.
9.	Экономика.	Основные экономические показатели.
10.	Культура.	Ценности, разделяемые членами.
11.	Ключевые факторы внешней среды.	Факторы прямого и косвенного воздействия, особое внимание – организации – конкурентам.
12.	Руководство.	Разделение власти и ответственности, стиль.

Содержание отчета:

Отчет оформляется в письменном виде в виде расчетно-графической работы, содержащей 7-15 стр. компьютерного текста 12-14 шрифта, отпечатанного через 2 интервала (60-63 знака в строке, 29-30 строк на странице) или 30-70 страниц рукописного текста. Размер полей: верхнее и нижнее-20 мм, левое 30 мм, правое-10 мм. Список литературы и Приложение в объем работы не входят и количество их страниц не ограничивается.

Изложение материала в работе должно быть последовательным и логичным. Все разделы должны быть связаны между собой. Особое внимание следует уделять логичности перехода от параграфа к параграфу и наличия в каждом из них вывода по рассмотренному вопросу.

Текстовая часть работы должна быть сброшюрована и оформлена с требованиями, предъявляемыми ГОСТом к отчету о научно-исследовательской работе. При брошюровке необходимо соблюдать следующую последовательность:

- титульный лист
- оглавление
- введение
- основная часть
- заключение
- список использованной литературы.
- приложение

Оглавление включает название всех разделов и параграфов с указанием страницы, с которой раздел (параграф) начинается, знак параграфа не проставляется.

Оглавление

	ст
Введение	3
1. Анализ возможностей организационного развития	5
1.1. Выявление и анализ объекта и предмета исследования.	5
.	
.	
.	
.....	
.....	
.....	
Заключение	14
Список использованной литературы	16
Приложения	18
Приложение 1. Схема существующей оргструктуры	19
Приложение 2. Схема проектируемой оргструктуры	20

Нумерация страниц, глав, параграфов, пунктов, рисунков, таблиц, формул, приложений осуществляется арабскими цифрами без знака №.

Страницы работы следует номеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Номер страницы проставляется на верхнем поле листа в правом углу без слова страница (стр., с.) и знаков препинания. На титульном листе цифра не ставится, а на следующей за ней указывается цифра «2».

Главы нумеруются по порядку в пределах всего текста, например, 1,2,3 и т.д.

Параграфы(пункты) должны иметь порядковую нумерацию в пределах каждой главы (параграфа). Номер параграфа (пункта) включает номер главы и порядковый номер параграфа или пункта, разделённого точкой, например: 1.1; 1.2, или 1.1.1; 1.1.2 и т.д.

Если параграф имеет один пункт, то номеровать его не следует.

После номера главы, параграфа и пункта в тексте работы ставится точка.

Наименование глав, параграфов и пунктов, а также следующие заголовки: «Содержание», «Введение», «Заклучение», «Приложение», «Список литературы», «Список принятых сокращений» записываются в виде заголовков строчными буквами центрированным способом без подчёркивания. Переносы слов в наименовании заглавий не допускаются, точки в конце не ставятся. Если наименование состоит из двух и более предложений, то их разделяют точкой. При этом каждая глава должна начинаться с новой страницы.

При оформлении таблиц и иллюстраций следует руководствоваться следующими правилами:

- все иллюстрации должны оформляться в едином стиле и сходных размерах;
- для каждой иллюстрации в тексте должна быть хотя бы одна ссылка;
- как правило, иллюстрация располагается в содержании сразу же после соответствующей ссылки, а в тех случаях где это невозможно (из-за размеров иллюстраций, особенностей размещения текста) – на следующей странице;
- каждая иллюстрация должна иметь свой порядковый номер (сквозной или внутриглавный);
- порядковый номер и название иллюстрации располагается на одну строку ниже иллюстрации;
- точка в конце названия иллюстрации не ставится.

В тексте на иллюстрации делаются ссылки, содержащие порядковые номера, под которыми иллюстрации помещены в работе. Заголовок таблицы состоит из структурного заголовка и тематического заголовка. Структурный заголовок состоит из слова «Таблица» с указанием его порядкового номера (сквозного или внутриглавного). Располагается номер на одну строку выше тематического заголовка с выравнением по правому краю листа. Тематический заголовок (название) таблицы должен, прежде всего, отражать её содержание. Как правило, название таблицы не превышает одну - две строки. Располагается центрированным способом без абзацного отступа и разрядки на одну строку выше таблицы.

3. Контрольные вопросы

- 1) Цели и задачи менеджмента
- 2) Внешняя среда организации
- 3) Внутренняя среда организации
- 4) Уровни менеджмента

Лабораторная работа № 2 **«Законы и закономерности в управлении»**

Цель работы: Овладение методическим инструментарием реализации управленческих решений

1. Краткие теоретические сведения

В первом разделе дисциплины выделены 4 лабораторные работы у них есть общая теоретическая часть и конкретная по теме лабораторной. Конкретная часть. Понятие законов и закономерностей в управлении. Закон

специализации управления. Закон интеграции управления. Закон необходимой и достаточной централизации управления. Закон демократизации управления.

Общая теоретическая часть первого раздела дисциплины. Отражена в лабораторной №1

2. Порядок выполнения работы и содержание отчета
Порядок выполнения такой же как в лабораторной №1

Содержание отчета:

Отчет оформляется так же как в лабораторной №1

3. Контрольные вопросы

- 1) Закон специализации управления.
- 2) Закон интеграции управления
- 3) Закон необходимой и достаточной централизации управления
- 4) Закон демократизации управления

Лабораторная работа № 3 «Принципы менеджмента»

Цель работы: Изучение принципов и методов функционального менеджмента, основных этапов эволюции управленческой мысли, способов проектирования организационных структур.

1. Краткие теоретические сведения

В первом разделе дисциплины выделены 4 лабораторные работы у них есть общая теоретическая часть и конкретная по теме лабораторной. Конкретная часть. Общее понятие принципов. Принципы управления Файоля. Принципы Эмерсона. Принципы современного менеджмента. Эволюция принципов менеджмента.

Общая теоретическая часть первого раздела дисциплины. Отражена в лабораторной №1

2. Порядок выполнения работы и содержание отчета
Порядок выполнения такой же как в лабораторной №1

Содержание отчета:

Отчет оформляется так же как в лабораторной №1

3. Контрольные вопросы

- 1) Общее понятие принципов.
- 2) Принципы современного менеджмента
- 3) Эволюция принципов менеджмента

Лабораторная работа № 4 «Инструменты и методы современного менеджмента»

Цель работы: Овладение методами мотивирования персонала для решения стратегических и оперативных управленческих задач, организации групповой работы, проведения аудита человеческих ресурсов, осуществления диагностики организационной культуры и освоение методов формирования и поддержания благоприятного психологического климата в организации управления операциями

1. Краткие теоретические сведения

В первом разделе дисциплины выделены 4 лабораторные работы у них есть общая теоретическая часть и конкретная по теме лабораторной. Конкретная часть. Механизмы менеджмента: средства и методы управления. Понятие управленческого инструментария. Общая характеристика и классификация методов менеджмента. Содержание административных методов управления. Содержание экономических методов управления. Содержание социально-психологических методов управления. Сочетание методов в процессе управления.

Общая теоретическая часть первого раздела дисциплины. Отражена в лабораторной №1

2. Порядок выполнения работы и содержание отчета

Порядок выполнения работы:

Внутренняя среда должна быть системно проанализирована с целью выделения ситуационных переменных, оказывающих на организацию наибольшее влияние. Таким образом, алгоритм анализа внутренней среды имеет следующий вид:

1. Представить организацию как систему, включающие определенные подсистемы: персонал (кадровый срез) , организационную структуру (организационный срез), технологию(технологический срез), цели и стратегии в отношении продуктов и рынков сбыта (маркетинговый срез) и финансовые возможности предприятия (финансовый срез). Организационный и кадровый срезы определяет так называемый функциональный потенциал организации. Маркетинговый срез определяет цели и стратегии организации, т. е. стратегический потенциал организации.

2. Выбрать основные показатели, характеризующие каждый из срезов внутренней среды организации. Возможные показатели по каждому срезу представлены в таблице 2.
3. С помощью экспертно-аналитического метода оценить выбранные показатели по предложенной шкале оценок в баллах с учетом важности факторов (типовой вариант экспертного анализа дается в приложении 2) .
4. Выбрать основные ситуационные переменные, определяющие в чем организация сильнее конкурентов- сильные стороны и в чем значительно уступает конкурентам- слабые стороны.

Таблица 2

Возможные факторы анализа внутренней среды организации

Срез	Факторы
1	2
Кадровый срез	Квалификация работников Количество производственных рабочих Средняя зарплата Квалификация менеджеров Текучесть кадров Производительность труда Уровень взаимоотношений между менеджерами и остальными работниками Обучение кадров Продвижение кадров Оценка результатов труда и мотивация работы сотрудников на конечный результат Отношение производственных рабочих к общей численности работников
Организационный срез	Текучесть управленческих кадров Уровень информационного обеспечения деятельности организации Быстрота реагирования управления на происходящие во внешней и внутренней среде изменения Гибкость мотивационного механизма Расходы по обучению и подготовке кадров Количество уровней управления Коэффициент административной нагрузки (Отношение численности управленческого и инженерно-технического состава к производственному) Система коммуникации внутри предприятия Четкость распределения полномочий

Производственный срез	<p> Уровень проводимых НИОКР Уровень применяемых технологий Наличие «ноу-хау» Позиции в области лицензирования и патентования Уровень организации НИОКР Мощность инженерно-конструкторской базы Затраты на НИОКР к общим затратам Дизайн изделий Использование производственных мощностей Освоение производственных процессов мирового уровня Гибкость при переходе на выпуск новой продукции Стабильность запасов сырья Объем продаж на одного производственного рабочего Объем продаж на единицу капиталовложений в основные фонды Возраст технологического оборудования Уровень организации контроля качества Своевременность поставок готовой продукции Простои оборудования Наличие производственных площадей для расширения производства Технологичность размещения оборудования Уровень автоматизации и компьютеризации производства Экономичность расходования материалов. Степень использования ресурсосберегающих технологий Фондовооруженность активной частью фондов Уровень специализации производства Уровень кооперации производства Издержки производства на единицу продукции Уровень обслуживания технологического парка </p>
-----------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Маркетинговый срез	Доля рынка, контролируемая предприятием (по сегментам) Репутация продукции организации на рынке Престиж торговых марок Спрос на продукцию организации Расходы по сбыту продукции Уровень обслуживания потребителей Торговый аппарат и каналы распределения продукции Цены на продукцию Гибкость маркетинговой стратегии Степень обновления продукции Приверженность потребителей продукции Эффективность сбыта Затраты на рекламу и эффективность рекламных сообщений Уровень компетентности сотрудников отдела маркетинга Затраты на маркетинг к общим затратам Эффективность мероприятий Паблик рилейшнз Уровень маркировки и упаковки товара Уровень сервиса и гарантии Технический уровень и качество товара
Финансовый срез	Структура активов Инвестиционные ресурсы Оборачиваемость денежных средств Отношение объема продаж к стоимости используемых активов Отношение основного и оборотного капиталов Размер собственности Динамика дивидендов Норма прибыли Объем операций Рост операций Ликвидность операций Прибыльность предприятия

Выбор основных ситуационных переменных представляется в виде SNW – анализа. Название SNW – английская аббревиатура: *strengths, neutral, weaknesses*, сильные, нейтральные и слабые стороны внутренней среды организации. В данной матрице указывается, в чем данная организация превосходит конкурентов, в чем хуже, а в чем находится на среднем уровне. Пример SNW -матрицы позволяющей разделить все факторы на 15 частей в зависимости от экспертной оценки качества фактора и его важности для эффективной работы предприятия. для условного примера показан в таблице 3.

Матрица SNW анализа

		Оценка качества				
		Очень слабое	Слабое	Нейтральное	Сильное	Очень сильное
Важность	Высшая		3.2*1	1.1,2.5,2.7, 3.5, 4.4,4.5,4.6	1.4,1.5,3.6	2.3
	Средняя		1.2,1.3, 3.1,3.3, 4.3,4.8	2.2, 2.4,2.9,2.10, 2.11,3.4, 4.7, 4.9	2.1,2.6, 2.8	4.1,4.2
	Низшая					

Примечание: номера факторов даны из условного примера, приведенного в приложении 2.

Таблица 4.

Определение сильных и слабых сторон предприятия – ситуационных переменных

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3
1. Организация	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия, инициативное и оперативное руководство, достаточная квалификация среднего уровня (и ниже)	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия, низкая реакция на изменение рыночной ситуации, следовательно, не скоординированная работа
2. Производство	Высокотехнологичное современное оборудование, высокое качество выпускаемых товаров, проверенные и надежные поставщики сырья и материалов, своевременная поставка продукции	Не достаточный ассортимент продукции, соответственно не достаточная степень удовлетворения покупательского спроса
3. Финансы	Стабильная доходность капитала, финансовая устойчивость	Невысокая стоимость капитала
4. Маркетинг	Известность предприятия на рынке, высокий уровень оценки качества товаров/услуг	Недостаточная реклама, средняя эффективность продаж, занимает не достаточную долю рынка

Содержание отчета:

Отчет оформляется так же как в лабораторной №1

3. Контрольные вопросы

- 1) Содержание методов управления
- 2) Механизм применения инструментов управления

- 3) Классификация инструментов и методов управления
- 4) Сочетание методов в процессе управления

Раздел 2 Функции менеджмента Лабораторная работа № 5 «Система функций менеджмента»

Цель работы: Решение конкретных производственных, экономических и управленческих задач в новых условиях рынка; приобретение навыков системно-целевого подхода к проектированию организационных структур управления предприятием; освоение методов определения социально-экономической эффективности принятых управленческих решений.

1. Краткие теоретические сведения

Во втором разделе дисциплины выделены 4 лабораторные работы у них есть общая теоретическая часть и конкретная по теме лабораторной.

Конкретная часть. Общая характеристика, природа и состав функций менеджмента. Классификация функций менеджмента. Связующие и интеграционные процессы в менеджменте. Основные функции, права и обязанности подразделений среднего предприятия. Внешняя среда характеризуется совокупностью переменных, которые находятся за границами организации. Для простоты анализа переменные внешней среды делятся на среду прямого и косвенного воздействия. Организация представляет некий организационный атом, эффективность деятельности которого напрямую зависит от физических и юридических лиц представленных на рис 1 .



рис.1. Переменные среды прямого воздействия на организацию – организационный атом.

Все факторы прямого воздействия взаимосвязаны и взаимодействуют, поэтому необходимо постоянно отслеживать следующие их общие параметры:

- сложность рынка
- степень диверсификации рынка
- подвижность рынка

К переменным среды косвенного воздействия относятся факторы, которые могут оказывать на организацию как непосредственное влияние, так и опосредованное через факторы среды прямого воздействия. В их составе политические, экономические, демографические, социально культурные, технологические, экологические, географические и климатические факторы.

Таблица 5

Возможные факторы анализа внутренней среды организации

Срез	Факторы
1	2
Глобальные факторы	Положение на международных валютных рынках <ul style="list-style-type: none"> - Положение на мировом рынке ресурсов - Конкуренция на мировых рынках - Общехозяйственная конъюнктура (по регионам) - Динамика внешней торговли - Влияние НТР - Проблемы защиты окружающей среды - Политический климат - Инвестиционный климат - Государственное регулирование экономики - Демографическая ситуация - Ситуация на рынке труда - Инфляционные тенденции
Сложность рынка	Количество факторов внешней среды, на которые предприятие вынуждено реагировать Схожесть реакции факторов Можно ли понизить сложность рынка
Степень диверсификации	Спектр продуктов или услуг, предлагаемых на рынке Наличие на рынке продуктов-субститутов
Степень подвижности	Степень определенности и стабильности рынка Прогнозируемость изменений рынка Скорость изменения основных показателей
Политические факторы	Стабильность государственной политики Характер проводимых реформ Поддержка национальной экономики Поддержка частного бизнеса, предпринимательства Финансирование инновационной деятельности Национальные проекты и программы

Отраслевые факторы	<p>Темп роста отрасли</p> <ul style="list-style-type: none"> - Прирост численности потребителей продукции отрасли в составе народонаселения - Динамика географического расширения рынков - Инвестиционный климат в отрасли - Объем инвестиций - Интеграция и кооперирование в отрасли - Использование достижений смежных отраслей - Изменение жизненного цикла продукции в отрасли - Степень устаревания продукции - Степень обновления продукции отрасли - Технологический уровень отрасли - Степень обновления технологии - Уровень насыщения спроса на продукцию отрасли - Положение с трудовыми Государственное регулирование издержек - Государственное регулирование роста - Цикличность спроса на продукцию отрасли - Время разработки новой продукции - Скорость внедрения новых технологий - Расходы на НИОКР в отрасли - Агрессивность ведущих производителей отрасли - Конкуренция со стороны зарубежных фирм - Конкуренция со стороны отечественных производителей - Конкуренция на рынках ресурсов - Стратегия деятельности конкурентов - Тактика конкурентов
Конкуренция со стороны отечественных производителей	<p>Конкуренция на рынках ресурсов</p> <ul style="list-style-type: none"> - Стратегия деятельности конкурентов - Тактика конкурентов - Качество продукции отрасли - Интенсивность рекламы и стимулирования сбыта - Охват рекламой и стимулированием сбыта - Размер предприятий как средство конкуренции - Социальные установки в отношении бизнес
Уровень предприятия	<p>Доступность ресурсов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - информационных - материальных - трудовых - денежных - энергетических - Стабильность поставок - Стабильность связей внутри предприятия - Доступность технологии
Качество продукции отрасли	<p>Интенсивность рекламы и стимулирования сбыта</p> <ul style="list-style-type: none"> - Охват рекламой и стимулированием сбыта - Размер предприятий как средство конкуренции - Социальные установки в отношении бизнеса <p>- Неожиданности стратегического характера</p>

Экономические факторы	Динамика и темпы роста валового национального продукта Динамика и темпы роста продукции отрасли Уровень оплаты труда в отрасли Производительность труда в отрасли Кредитно-денежная политика Налоговая политика Наличие рабочих мест Уровень безработицы Размер инфляции Динамика доходов населения
Демографические факторы	Подвижность населения Уровень рождаемости Половозрастной состав населения
Социально-культурные факторы	Вкус и мода Нравственные и религиозные нормы Отношение людей к работе Отношение людей к условиям труда Отношение людей к оплате труда Социальная ответственность бизнеса
Технологические факторы	Уровень научно-технического развития в отрасли Прогрессивные изменения в отрасли Возможность применения новых технологий и продуктов

Таблица 6

Общий вид PEST – анализа

<p><i>Политические факторы</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выборы президента РФ. 2. Изменение законодательства РФ. 3. Отношение рассматриваемой организации с Правительством и федеральной властью в целом. 4. Государственное влияние в отрасли, включая долю госсобственности. 5. Государственное регулирование конкуренции в отрасли. <p>Сценарий оптимистический развития политических факторов. Пессимистический сценарий развития политических факторов..</p>	<p><i>Экономические факторы</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад). 2. Инфляция. 3. Динамика курса российского рубля к другим валютам (доллар США, евро). 4. Динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ. 5. Основные внешние издержки для организации. <p>Сценарий оптимистический развития экономических факторов. Пессимистический сценарий развития экономических факторов .</p>
<p><i>Социальные факторы</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Изменение в базовых ценностях. 2. Изменение в уровне и стиле жизни. 3. Экологический фактор. 4. Отношение к работе и отдыху. 5. Отношение к образованию. 6. Демографические изменения. 8. Изменение структуры доходов и 	<p><i>Технологические факторы</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Государственная технологическая политика. 2. Значимые тенденции в области НИОКР. 3. Новые патенты. 4. Оценка скорости изменения и адаптации новых технологий. 5. Новые продукты. 6. Технологические изменения, имеющие

расходов. Сценарий оптимистический развития социальных факторов. Пессимистический сценарий развития социальных факторов.	существенное значение для продукта организации. Сценарий оптимистический развития технологических факторов. Пессимистический сценарий развития технологических факторов.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Таблица 7.

Определение рыночных возможностей и угроз

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
1	2	3
СПРОС	Появление клиента	
		Потеря клиента
КОНКУРЕНЦИЯ	Слабость конкурентов	
		Преимущества конкурентов, выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента
	Повышение барьеров входа на рынок.	
СБЫТ	Появление поставщика.	
		Потеря поставщика
	На рынке возможно появление новой розничная сети, которая в данный момент выбирает поставщиков	
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	Предоставление государством субсидий	
		Введение дополнительных налогов

Общая теоретическая часть второго раздела дисциплины. Целевая функция начинается с установления миссии и видения организации.

Миссия - это генеральная цель организации, выражающая философию и смысл существования организации. Миссия помогает определить, чем в действительности занимается компания, каковы ее сущность, масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов. При этом она фокусирует внимание на потребителе, а не на товаре, так как миссия определяется с учетом покупательских интересов, нужд и запросов, которые удовлетворяются бизнесом.

Формулировка миссии должна быть яркой, лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия. Часто она выражается в виде лозунга.

Удачная формулировка миссии индивидуальна и должна подходить только той компании, для которой она разработана.

Наличие миссии позволяет:

- Собственникам договориться о направлении и приоритетах развития бизнеса;

- Партнерам и поставщикам понять место, которое стремится занять фирма на рынке;

- Сотрудникам почувствовать себя командой единомышленников, нацеленной на достижение успеха, ощутить свою значимость, получить моральные стимулы работы;

- Потребителям продукции со вниманием и заинтересованностью относиться к организации, которая может удовлетворить их нужды и потребности, следить за продукцией организации;

- Обществу в целом (в первую очередь в лице государственных органов) понять социальное предназначение компании.

Художественно оформленная миссия служит хорошей презентацией компании

Наукой менеджмента не выработаны какие-либо универсальные требования к миссии. Существуют лишь некоторые общие рекомендации:

- миссия формируется вне временных рамок, что позволяет считать её «безвременной»;

- миссия не должна завесить от текущего состояния организации, форм и методов её работы, так как она устремлена в будущее и показывает, на что будут направляться усилия и какие ценности будут для организации наиболее важными;

- в миссии не принято указывать в качестве цели получение прибыли, несмотря на то, что прибыльная работа является важнейшим фактором жизнедеятельности любой коммерческой организации. Миссия направлена на внешнюю среду. В её основе должны лежать задачи удовлетворения запросов и интересов потребителей;

- миссия формулируется высшим руководством, которое несет полную ответственность за её воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации;

- между миссией организации и более общей системой, частью которой она является, не должно быть противоречий.

Задача формулирования миссии включает понимание того, каким именно бизнесом занимается организация. Она позволяет ответить на следующие вопросы:

- Кто мы?

- Что мы делаем?

- Куда мы направлены?

Выбор определения бизнеса (зоны интересов), является жизненно важной задачей для предприятия с целью правильной идентификации направления давления конкуренции. Формулирование миссии — самое широкое по смыслу решение, принимаемое предприятием в рамках долгосрочного планирования. Определение миссии играет важную роль в планировании и управлении поскольку заставляет руководство подразделений пересмотреть факторы, лежащие в основе их бизнеса,

помогает получить широкую деловую панораму деятельности предприятия, сформировать границы допустимого стратегического выбора, а также имеет огромное значение для коммуникации как внутри организации (позволяет понять цели бизнеса ее сотрудникам) так и вовне ее (способствует доведению информации до акционеров, поставщиков и потребителей).

Миссия может служить символом предприятия, объединяющая все виды его деятельности (бизнеса), определяющая, что предприятие делает лучше своих конкурентов, т.е. его уникальную компетентность.

Уникальная компетентность — это интенсивно используемый, лежащий в основе всего бизнеса предприятия набор возможностей и технологий, который составляет основу коллективного потенциала предприятия и обеспечивает предприятию уникальные качества и долгосрочные преимущества на рынке, через производственное превосходство; лучшие сервисные возможности; ноу-хау, низкие издержки; высочайшие способности к дизайну; способность выбирать удобные места для розничной торговли; лучшее понимание нужд и вкусов потребителей; более эффективная система продаж и другие.

Уникальная компетентность с трудом поддается копированию, она неявно выражена, находится в сердцевине бизнеса. Является органической частью системы объединяющей менеджмент предприятия с его потенциалом.

Примеры Уникальной Компетентности:

Способность к миниатюризации (Sony)→Walkman, Camcorder, Watchman.

Инновации (3M)→Post-it для заметок, чувствительные к давлению пленки.

Интеграция производства и сервиса (McDonald's)→быстрая аккумуляция всего нового на рынке.

Таким образом, в миссии отражаются следующие характеристики:

- целевые ориентиры на длительный период;
- сфера деятельности организации;
- принятые в организации главные ценности;
- главные отличительные черты, уникальная компетентность и возможности организации в долгосрочном периоде.

Ниже приведены миссии некоторых российских и зарубежных компаний.

ВымпелКом (БИ-ЛАЙН)- российский оператор мобильной связи: "Мы стремимся стать ведущей в России компанией, предоставляющей услуги мобильной связи и иных видов телекоммуникаций. Мы стремимся действовать оперативно и гибко, стараясь предвосхищать потребности завтрашнего дня, добиваться высочайшего качества предоставляемых услуг и обеспечивать рост ценности компании. Мы стремимся помогать людям решать проблемы, получать радость от общения, чувствовать себя свободными во времени и пространстве. Мы стремимся сплотить все подразделения компании в единую команду, в которой высоко ценятся компетентность, ответственность и готовность к

самоотдаче.

Мы стремимся поддерживать имидж компании, которая внушает доверие и уважение не только клиентам и партнерам по бизнесу, но и обществу в целом."

Мобильные телесистемы(МТС)- российский оператор мобильной связи:

"Мы видим свою миссию в том, чтобы построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал - на работе и дома. Мы уверены, что достигнем целей, стоящих перед компанией, благодаря знанию потребностей наших клиентов, работе высококвалифицированных специалистов, постоянному введению новых технологий и системному подходу к развитию компании."

Компания «ДАРЬЯ»- лидер на рынке продуктов легкого приготовления России: "Освободить время потребителей для полноценной жизни, производя высококачественные продукты легкого приготовления."

METRO Cash & Carry - лидер в области оптовой торговли: "METRO Cash & Carry предлагает оптовую торговлю по принципу cash & carry для различных сфер бизнеса и профессионалов. METRO Cash & Carry предлагает качественную продукцию и бизнес-решение по максимально низким ценам. METRO Cash & Carry - партнер для профессионалов."

СКАЙЛИНК- оператор мобильной связи: "Мы расширяем возможности мобильной связи, превращая мобильный телефон в многофункциональное устройство, объединяющее качественную передачу голоса и высокоскоростную передачу данных. Мы стремимся к тому, чтобы стать ведущим оператором в области уникальных технологий телекоммуникаций. Достижения научной и инженерной мысли мы превращаем в комфорт и легкость общения. Вы можете получить свободный доступ к необходимой информации в любой момент времени по вашему желанию. Мы предлагаем вам широкий спектр услуг и решений, дающих уверенность и обеспечивающих комфорт вашей жизни.

Мы развиваемся вместе с вами. Мы стараемся опережать ваши требования и запросы, постоянно совершенствуя услуги и качество обслуживания. Кроме того, мы позаботились о том, чтобы предложить вам максимально экологичные технологии. Мы хотим, чтобы образ действий нашей компании вызывал доверие, уважение и симпатию общества, партнеров по бизнесу и отдельных клиентов. В нашей компании работает творческий, доброжелательный и ответственный коллектив, в котором ценятся профессионализм и добросовестность."

Миссия образует фундамент для установления целей организации в целом, ее подразделений и функциональных подсистем. Не менее важным моментом целеполагание в современном менеджменте считается

определение главной картины развития организации на ближайшие 10-20 лет или так называемого видения того, чем организация должна стать для общества в обозримый период.

Видение, как правило, представляет собой мысленное путешествие от известного к неизвестному, создание будущего путем монтажа известных фактов, надежд, мечтаний, опасностей и возможностей (Hickman C.R., Silva M.A. *Creating Excellence*, 1984).

Видение - взгляды менеджеров компании на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься и каков долгосрочный курс.

Видение – это внутренний документ, необходимый руководству компании, чтобы снять все сомнения относительно долгосрочных перспектив развития компании. Если миссия ориентируется на потребителя, то видение компании акцентирует внимание на принципах деятельности, которые позволяют реализовать эту миссию.

Формулировка видения осуществляет высшее руководство, отвечая на следующие вопросы:

1. Каким мы хотим видеть нашу организацию в будущем?
2. В чем состоит наш бизнес сейчас, и каким он будет в будущем?
3. Кто является потребителем нашей продукции (услуг) и на какие группы покупателей организация будет ориентироваться в будущем?
4. Какими способами мы собираемся увеличить ценность нашей продукции для потребителей?
5. Какое положение в отрасли компания должна занять в долгосрочной перспективе.

Сформулированное видение значительно снижает риск случайных решений и обеспечивает согласованность политики подразделений с общей политикой компании.

2. Порядок выполнения работы и содержание отчета

Порядок выполнения работы:

1) Рассматривая организацию как систему, необходимо учитывать все составляющие ее подсистемы, их взаимодействие между собой и взаимоотношения с внешним окружением.

Алгоритм анализа внешней среды имеет следующий вид:

1. Представить внешнюю среду организацию как систему, включающие определенные подсистемы: переменные среды прямого и косвенного воздействия, такие как : глобальные факторы, сложность рынка, степень диверсификации, степень подвижности, политические, демографические, экономические и отраслевые факторы, конкуренты, поставщики и т.д.

2. Выбрать основные показатели, характеризующие каждый из факторов внешнего окружения организации. Возможные показатели по каждому срезу внешней среды представлены в таблице 5.

3. С помощью экспертно-аналитического метода необходимо оценить выбранные показатели по предложенной шкале оценок в баллах (типовой вариант экспертного анализа дается в приложении 1) .

4. В случае повышенного влияния факторов среды косвенного воздействия имеет смысл провести дополнительный PEST (STEP)-анализ. Название PEST – английская аббревиатура: politics, economics , social, technologies, политические, экономические, социальные и технологические факторы. Общий вид PEST – матрицы представлен в таблице 6. Грамотно выполненный PEST – анализ позволяет оценить все возможные сценарии развития факторов макросреды предпринимательской деятельности.

5. Выбрать основные ситуационные переменные, определяющие возможности и угрозы для развития бизнеса организации (условный пример представлен в таблице 7).

Содержание отчета:

Отчет оформляется так же как в лабораторной №1

3. Контрольные вопросы

- 1) Функции менеджмента
- 2) Права и обязанности подразделений предприятия
- 3) Иерархия в организации
- 4) Система менеджмента

Лабораторная работа № 6

«Характеристика общих и специальных функций менеджмента»

Цель работы: Решение конкретных производственных, экономических и управленческих задач в новых условиях рынка; приобретение навыков системно-целевого подхода к проектированию организационных структур управления предприятием; освоение методов определения социально-экономической эффективности принятых управленческих решений.

1. Краткие теоретические сведения

Во втором разделе дисциплины выделены 4 лабораторные работы у них есть общая теоретическая часть и конкретная по теме лабораторной.

Конкретная часть. Общие функции менеджмента. Функции планирования, организации, координации и контроля в системе менеджмента. Специфические функции менеджмента. Функции менеджмента на различных уровнях управления

Общая теоретическая часть первого раздела дисциплины. Отражена в лабораторной №5

2. Порядок выполнения работы и содержание отчета
Порядок выполнения такой же как в лабораторной №1

Содержание отчета:

Отчет оформляется так же как в лабораторной №5

3. Контрольные вопросы

1. Специальные функции менеджмента
2. Специальные функции менеджмента на промышленном предприятии
3. Специальные функции менеджмента на сервисном предприятии
4. Специальные функции структурных подразделений

Лабораторная работа № 7 **«Делегирование как функция менеджмента»**

Цель работы: Овладение способами разрешения конфликтных ситуаций, методами анализа и проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций

1. Краткие теоретические сведения

Во втором разделе дисциплины выделены 4 лабораторные работы у них есть общая теоретическая часть и конкретная по теме лабораторной.

Конкретная часть. Понятие делегирования в управленческой деятельности. Необходимость делегирования в менеджменте. Процесс делегирования и его составляющие. Виды делегирования. Основные правила делегирования в менеджменте. Полномочия в менеджменте и их виды. Эффективность процесса делегирования.

Общая теоретическая часть первого раздела дисциплины. Отражена в лабораторной №5

2. Порядок выполнения работы и содержание отчета
Порядок выполнения такой же как в лабораторной №1

Содержание отчета:

Отчет оформляется так же как в лабораторной №5

3. Контрольные вопросы

1. Децентрализация в организации
2. Преимущества и недостатки децентрализации
3. Делегирование полномочий как инструмент децентрализации управления

4. Основные правила делегирования в менеджменте.

Лабораторная работа № 8 «Принятие управленческих решений как функция менеджмента»

Цель работы: Решение конкретных производственных, экономических и управленческих задач в новых условиях рынка; приобретение навыков системно-целевого подхода к проектированию организационных структур управления предприятием; освоение методов определения социально-экономической эффективности принятых управленческих решений.

1. Краткие теоретические сведения

Во втором разделе дисциплины выделены 4 лабораторные работы у них есть общая теоретическая часть и конкретная по теме лабораторной.

Конкретная часть. Связующие процессы в менеджменте. Проблемы и проблемная ситуация. Виды проблем на предприятии. Управленческие решения и их классификация. Роль управленческих решений в менеджменте. Требования к качеству и эффективности управленческих решений. Технологический процесс принятия управленческих решений. Методы поиска и принятия решений. Экономическое обоснование управленческих решений

Общая теоретическая часть первого раздела дисциплины. Отражена в лабораторной №5

2. Порядок выполнения работы и содержание отчета

Порядок выполнения такой же как в лабораторной №1

Содержание отчета:

Отчет оформляется так же как в лабораторной №5

3. Контрольные вопросы

1. Ограничения при принятии управленческих решений
2. Качество управленческих решений
3. Методы разработки управленческих решений
4. Особенности разработки управленческих решений в сфере государственного управления

Раздел 3. Управление персоналом Лабораторная работа № 9 «Основы управления мотивацией»

Цель работы: освоение навыков разрабатывать и осуществлять поэтапный контроль реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, координировать деятельность исполнителей.

1. Краткие теоретические сведения

В третьем разделе дисциплины выделены 5 лабораторных работ у них есть общая теоретическая часть и конкретная по теме лабораторной.

Конкретная часть. Понятие мотивации в управленческой деятельности. Потребности как основа мотивации. Основные теории мотивации: теория потребностей А. Маслоу, теория высших потребностей Д. Мак-Клелланда, двухфакторную модель Ф. Герцберга. теория ожиданий В. Врума, теория справедливости (А. Адамса и др.), модель Л. Портера – Э. Лоулера. Основные факторы мотивации. Рекомендации менеджерам по практической мотивации.

Общая теоретическая часть третьего раздела дисциплины.

В соответствии с целью лабораторной работы необходимо проанализировать функции, зоны ответственности отделов организации. Например, для подразделения – исполнительная дирекция рекламно-производственного комплекса “Витрина А” можно указать:

Таблица 8

Исполнительная дирекция

№ п/п	Название отдела	Зоны ответственности	Функции
1.	руководитель исполнительной дирекции	отвечает за: направления деятельности 1. Производство 2. Дизайн и разработка фирменного стиля	Организация и координация исполнительских служб.
2.	производственная группа	Основные функции обеспечения. 1. Проектирование производимой продукции 4. Разработка технической документации 2. Техническое исполнение продукции 5. Сборка и установка сооружений и их частей 5. Хранение и отпуск продукции 6. Организация и учет временного хранения рекламной продукции	Организация производства - обеспечение проектирования производимой продукции - обеспечение технического решения производимой продукции - обеспечение сборки и установки сооружений и их частей - обеспечение учета и хранения производимой рекламной продукции
3.		Основные функции обеспечения	Организация дизайнерской

дизайнерская группа	1. Создание дизайнерских разработок 2. Разработка фирменного стиля 3. Составление рекламных текстов	группы - обеспечение создания дизайнерских разработок - обеспечение разработки фирменного стиля - обеспечение составления рекламных текстов
---------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Далее планируем численность и месячный фонд заработной платы. Например для рекламно-производственного комплекса “Витрина А” планируемая численность и месячный фонд заработной платы представлен в таблице 9.

Таблица 9

Список сотрудников планируемого агентства

Наименование должности	Количество сотрудников	Месячный оклад, у.е.	Фонд заработной платы.
Генеральный директор	1	1000	1000
Юрист-консульт	1	300	300
Руководитель фин. отдела	1	700	700
Финансист	2	350	700
Главный бухгалтер	1	600	600
Кассир бухгалтер	1	250	250
Помощник гл.бух.	2	200	400
Руководитель коммер. отдела	1	700	700
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	3	300	9000
Менеджер по работе с клиентами	7	200	1400
Менеджер по обработке заказов	2	180	360
Водители	3	100	300
Менеджер по закупкам	2	250	500
Руководитель исполнительной дирекции	1	800	800
Начальник производственной группы	1	500	500
Начальник цеха	2	230	460
Мастер участка	1	150	150
Рабочие	10	100	10000
Начальник дизайнерской группы	1	400	400
Художник	2	200	400
Составитель рекламных текстов	2	170	340
Начальник группы по размещению в СМИ	1	500	500
Плановик	1	250	250
Закупщик	1	300	300
Исследователь	1	200	200

Руководитель материально-технического снабжения	1	500	500
Програмист	2	200	400
Технический секретарь	1	160	160
Уборщица	5	50	350
Итого:	59		31920

«Структура и состав службы размещения в СМИ.

В службе размещения, состоящей из 4 сотрудников, у каждого есть свои должностные обязанности, и в то же время должен соблюдаться командный принцип работы.



Плановики

Разработка плана СМИ является творческим процессом и требует умение устанавливать, какое средство, когда и как долго и при каких уровнях издержек. Плановик СМИ должен участвовать в разработке общей стратегии и творческого развития рекламной кампании. Большинство планов использования СМИ и творческих планов готовятся совместно, поскольку будущее рекламных идей и среда его передачи неотделимы друг от друга.

Закупщики

Закупщик в СМИ определяет, какой охват средствами может быть и будет доступен и при каких издержках. Закупка включает в себя закупку площади и времени в СМИ в интересах клиента и в соответствии с планом. Как только клиент утверждает план, закупщик в СМИ начинает действовать максимально быстро, чтобы успеть разместить заказы.

Скоротечные изменения рыночных условий, которые своевременно фиксируются проводимыми исследованиями, вызывают частые корректировки планов и графиков использования СМИ. Без компьютеров и лазерных принтеров подобные изменения было бы трудно планировать и отслеживать. Кроме того, это занимало бы слишком много времени. Компьютер делает возможным быструю реакцию на изменения, но и сам ведет к изменениям.

Исследователи

В дополнение к службам планирования и закупки имеется спектр исследований, занимающихся сбором и оценкой данных по СМИ. Прогнозы подразделения, касающиеся будущих цен, рейтингов телевизионных программ, состава аудиторий и т.д., готовятся менеджером исследований в

СМИ. Для проведения исследований нанимают специалистов, хорошо владеющих компьютером.

2. Порядок выполнения работы и содержание отчета

Данный раздел выполняется в следующей последовательности:

1. Перечисляются подразделения организации и расписывают за что они отвечают в организации, какие функции обеспечивают.

2. Определяется список сотрудников планируемого предприятия с указанием фонда заработной платы.

3. Расписать структуру одного из отделов и требования к каждому из сотрудников.

Например, для рекламно-производственного комплекса “Витрина А”

Содержание отчета:

Отчет оформляется так же как в лабораторной №1

3. Контрольные вопросы

1. Индивидуальная мотивация
2. Групповая мотивация
3. Содержательные теории мотивации
4. Процессуальные теории мотивации

Лабораторная работа № 10 «Коммуникация в менеджменте»

Цель работы: освоение навыков проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций, в том числе в межкультурной среде;

1. Краткие теоретические сведения

В третьем разделе дисциплины выделены 5 лабораторных работ у них есть общая теоретическая часть и конкретная по теме лабораторной.

Конкретная часть. Роль информации в процессе управления. Понятие коммуникации в управленческой деятельности. Коммуникационные барьеры. Коммуникационный процесс, его цель содержание и основные элементы. Основные задачи и типы коммуникаций. Основные типы коммуникационной структуры и их особенности. Управление коммуникациями и его эффективность.

Общая теоретическая часть третьего раздела дисциплины. Отражена в лабораторной №9

2. Порядок выполнения работы и содержание отчета

Порядок выполнения такой же как в лабораторной №9

Содержание отчета:

Отчет оформляется так же как в лабораторной №1

3. Контрольные вопросы

1. Коммуникационная структура организации
 2. Организация деловых коммуникаций
 3. Преодоление коммуникационных барьеров
- Роль менеджеров в осуществлении коммуникаций

Лабораторная работа № 11

«Управление конфликтами в организации»

Цель работы: изучение основных теорий конфликтов, современных технологий управления персоналом.

1. Краткие теоретические сведения

В третьем разделе дисциплины выделены 5 лабораторных работ у них есть общая теоретическая часть и конкретная по теме лабораторной.

Конкретная часть. Конфликтность в менеджменте. Природа, причины и стадии возникновения конфликтов. Виды и уровни конфликтов. Особенности проявления конфликтов в организациях. Конфликт как творческая возможность. Поведение менеджера в условиях конфликта. Технологии разрешения конфликтов. Стрессы и управление ими.

Общая теоретическая часть третьего раздела дисциплины. Отражена в лабораторной №9

2. Порядок выполнения работы и содержание отчета

Порядок выполнения такой же как в лабораторной №9

Содержание отчета:

Отчет оформляется так же как в лабораторной №1

3. Контрольные вопросы

1. Природа конфликта.
2. Классификация конфликтов
3. Конфликты в мероприятии
4. Технологии разрешения конфликтов

Лабораторная работа № 12 **«Управление группой в организации»**

Цель работы: Решение конкретных производственных, экономических и управленческих задач в новых условиях рынка; приобретение навыков системно-целевого подхода к проектированию организационных структур управления предприятием; освоение методов определения социально-экономической эффективности принятых управленческих решений.

1. Краткие теоретические сведения

В третьем разделе дисциплины выделены 5 лабораторных работ у них есть общая теоретическая часть и конкретная по теме лабораторной.

Конкретная часть. Малые группы, их формирование и динамика. Функции и проблемы групп. Управление группой и его эффективность. Взаимодействие между группами. Коллектив как совокупность малых групп.

Общая теоретическая часть третьего раздела дисциплины. Отражена в лабораторной №9

2. Порядок выполнения работы и содержание отчета

Порядок выполнения такой же как в лабораторной №9

Содержание отчета:

Отчет оформляется так же как в лабораторной №1

3. Контрольные вопросы

1. Неформальные структуры в организации
2. Процесс командообразования в организации
3. Результативность работы групп
4. Управление конфликтами в группах

Лабораторная работа № 13 **«Управление личностью в организации»**

Цель работы: Решение конкретных производственных, экономических и управленческих задач в новых условиях рынка; приобретение навыков системно-целевого подхода к проектированию организационных структур управления предприятием; освоение методов определения социально-экономической эффективности принятых управленческих решений.

1. Краткие теоретические сведения

В третьем разделе дисциплины выделены 5 лабораторных работ у них есть общая теоретическая часть и конкретная по теме лабораторной.

Конкретная часть. Представление о личности: основные теории и факторы. Психологическая структура личности и ее изучение. Типология личности. Поведение личности в организации. Управление человеком в организации

Общая теоретическая часть третьего раздела дисциплины. Отражена в лабораторной №9

2. Порядок выполнения работы и содержание отчета

Порядок выполнения такой же как в лабораторной №9

Содержание отчета:

Отчет оформляется так же как в лабораторной №1

3. Контрольные вопросы

1. Характеристика личности
2. Типы личности
3. Возраст личности как управленческий фактор
4. Личность руководителя
5. Личность исполнителя

Раздел 4. Теория организации Лабораторная работа № 14 «Руководитель в системе управления»

Цель работы: Решение конкретных производственных, экономических и управленческих задач в новых условиях рынка; приобретение навыков системно-целевого подхода к проектированию организационных структур управления предприятием; освоение методов определения социально-экономической эффективности принятых управленческих решений.

1. Краткие теоретические сведения

В четвертом разделе дисциплины выделены 5 лабораторных работ у них есть общая теоретическая часть и конкретная по теме лабораторной.

Конкретная часть. Содержание и особенности управленческой деятельности. Менеджеры, их функции и задачи. Типы руководителей на предприятии. Деловые качества руководителя. Роли менеджера. Понятие стиля управления. Виды стилей управления. Основные рекомендации по совершенствованию стиля управления

Общая теоретическая часть третьего раздела дисциплины.

С учетом системы целей и программы мероприятий по их достижению выбирается состав структурных единиц (отделов, бюро, секторов, лабораторий, групп и т.д.) по подразделениям и распределяются задачи между ними, т.е. проводится организационное проектирование.

- Линейная департаментизация – группировка по численности, по времени, по территории. Данный тип департаментизации характеризуется в целом простотой, одномерностью связей (только вертикальные связи) и возможностью самоуправления (относительная автономность). Поэтому он широко используется при организации работ в низовых производственных звеньях семейного и мелкого бизнеса.

- Функциональная департаментизации – группировка вокруг функций управленческого и исполнительского труда. При функциональном делении организации на части работы группируются преимущественно вокруг ресурсов. Например, финансовый отдел – деньги, отдел логистики – материалы и полуфабрикаты, плановый отдел – время, отдел кадров – люди и т.д.

- Целевая (программная) департаментизация- группировка вокруг целей, программ, конечного результата, по продукту, по рынку.

Выбирается тип департаментизации на высшем, среднем и низовом уровне управления. Выбор производится путем сравнения всех трех видов департаментизации и выбор наиболее подходящей для выполнения целей данной организации в целом и конкретного структурного подразделения.

На этом этапе обосновывается вид организационной структуры. Выбор производится из следующего перечня оргструктур:

- функциональная – базовая,
- звездчатая,
- проектная;
- линейно-штабная;
- линейно-функциональная;
- дивизиональная;
- матричная ;
- сетевая.

Причем реальная структура может объединять несколько типов оргструктур или включать их элементы. В работе обязательно необходимо представить схему выбранной оргструктуры. Например на рис 4 представлена организационная структура управления рекламно-производственного комплекса “Витрина А”, которая относится к классу линейно-функциональных структур.

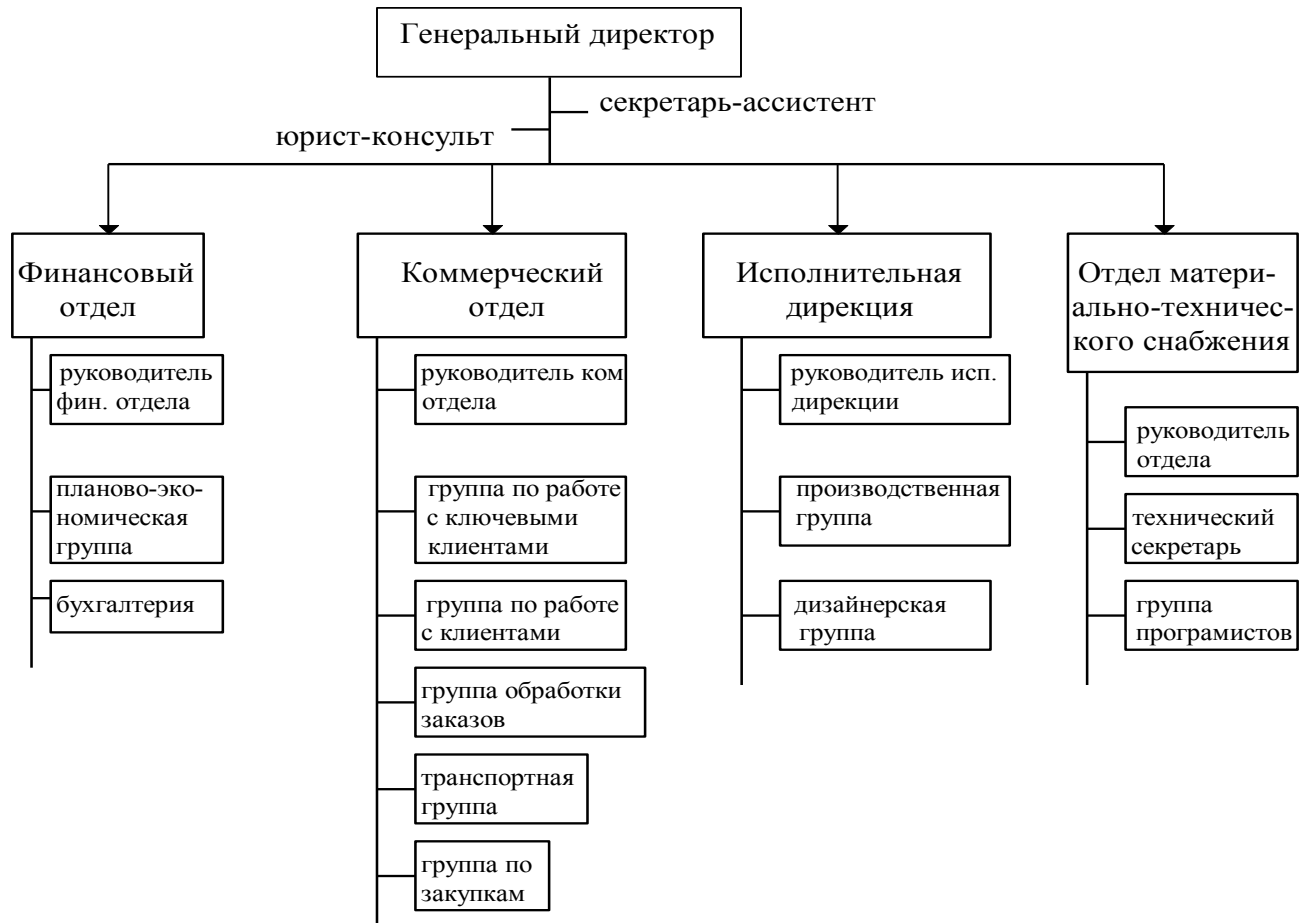


рис 4. Пример линейно-функциональной организационной структуры.

Определения перечня руководителей имеющих линейные полномочия, а также перечня руководителей, имеющих штабные и матричные полномочия. Наличие тех или иных полномочий должно быть обосновано.

Устанавливается цепь задач, решаемых в каждом структурном подразделении, и если необходимо производится деление подразделения на более мелкие, чтобы более эффективно использовать механизацию и избежать перегрузки исполнителей и равномерно распределить работу между исполнителями.

Установление прав и ответственности руководителей, совокупности определенных задач и функций, закрепленных за конкретными лицами, которые несут ответственность за удовлетворительное их выполнение. Руководство должно придерживаться принципа соответствия, т. е. объем полномочий должен соответствовать делегированной ответственности. В работе студенты должны составить должностную инструкцию одному из ключевых менеджеров организации. Пример должностных инструкций менеджера по рекламе рекламно-производственного комплекса “Витрина А”.

2. Порядок выполнения работы и содержание отчета

Данный раздел выполняется в следующей последовательности:

В работе студенты должны показать свои знания составляющих этапов процесса организационного проектирования:

1. Этап разделения труда и специализации – деление организации на широкие блоки по горизонтали, соответствующие важнейшим направлениям по организации выполнения целей организации. На этом этапе, исходя из дерева целей и задач, производится формирование высшего уровня управления.

2. Этап департаментизации – группировка схожих работ и их выполнение. На этом этапе выбираем тип департаментизации.

3. Установление связи между частями и координация.

4. Определение масштаба управляемости и контроля.

5. Определение должностных обязанностей.

Содержание отчета:

Отчет оформляется так же как в лабораторной №1

3. Контрольные вопросы

1. Лидерство в менеджменте
2. Концепции ситуационного лидерства
3. Неформальное лидерство
4. Формирование лидерского стиля

Лабораторная работа № 15 «Власть и влияние в менеджменте»

Цель работы: Решение конкретных производственных, экономических и управленческих задач в новых условиях рынка; приобретение навыков системно-целевого подхода к проектированию организационных структур управления предприятием; освоение методов определения социально-экономической эффективности принятых управленческих решений.

1. Краткие теоретические сведения

В четвертом разделе дисциплины выделены 5 лабораторных работ у них есть общая теоретическая часть и конкретная по теме лабораторной.

Конкретная часть. Взаимодействие руководителя и подчиненных. Обязанности подчиненных. Полномочия руководителя и их типы. Понятие власти и влияния. Влияние в менеджменте и его формы. Сравнение различных методов влияния (прямые и косвенные методы). Влияние через убеждение. Практическое использование влияния. Необходимость власти в

управлении. Понятие власти в менеджменте. Основные формы власти и их характеристика. Баланс власти. Власть и партнерство.

Общая теоретическая часть четвертого раздела дисциплины. Отражена в лабораторной №14

2. Порядок выполнения работы и содержание отчета
Порядок выполнения такой же как в лабораторной №14

Содержание отчета:

Отчет оформляется так же как в лабораторной №1

3. Контрольные вопросы

1. Формы влияния в организации
2. Объём властных полномочий
3. Баланс власти в организации
4. Злоупотребление властью в организации

Лабораторная работа № 16 **«Основные типы и модели оргструктур управления»**

Цель работы: Решение конкретных производственных, экономических и управленческих задач в новых условиях рынка; приобретение навыков системно-целевого подхода к проектированию организационных структур управления предприятием; освоение методов определения социально-экономической эффективности принятых управленческих решений.

1. Краткие теоретические сведения

В четвертом разделе дисциплины выделены 5 лабораторных работ у них есть общая теоретическая часть и конкретная по теме лабораторной.

Конкретная часть. Необходимость типологии оргструктур управления. Линейный и функциональный типы оргструктур. Штабная и линейно-функциональная структура управления. Дивизиональная структура управления в ее виды. Проектная и матричная структура управления. Понятие модели оргструктур управления. Механистическая (бюрократическая) и органическая модели и их особенности. Новые модели современных оргструктур.

Общая теоретическая часть четвертого раздела дисциплины. Отражена в лабораторной №14

2. Порядок выполнения работы и содержание отчета

Порядок выполнения такой же как в лабораторной №14

Содержание отчета:

Отчет оформляется так же как в лабораторной №1

3. Контрольные вопросы

1. Организационное проектирование
2. Правила формирования оргструктуры управления
3. Факторы формирования оргструктур управления
4. Взаимодействие организации со внешней средой

Лабораторная работа № 17

«Управленческие и организационные отношения в системе менеджмента»

Цель работы: Решение конкретных производственных, экономических и управленческих задач в новых условиях рынка; приобретение навыков системно-целевого подхода к проектированию организационных структур управления предприятием; освоение методов определения социально-экономической эффективности принятых управленческих решений.

1. Краткие теоретические сведения

В четвертом разделе дисциплины выделены 5 лабораторных работ у них есть общая теоретическая часть и конкретная по теме лабораторной.

Конкретная часть. Понятие и содержание управленческих и организационных отношений в системе менеджмента. Виды управленческих и организационных отношений и их классификация. Предприятие как производственная и социально-экономическая система. Поведение организации. Поведение индивида и группы. Технология и модели организационного проектирования. Необходимость организационного развития. Содержание концепции организационного развития. Изменения в организации.

Общая теоретическая часть четвертого раздела дисциплины. Отражена в лабораторной №14

2. Порядок выполнения работы и содержание отчета

Порядок выполнения такой же как в лабораторной №14

Содержание отчета:

Отчет оформляется так же как в лабораторной №1

3. Контрольные вопросы

1. Виды управленческих и организационных отношений
2. Модель Фидлера.
3. Поведение организации.
4. Поведение индивида и группы.

Лабораторная работа № 18 **«Эффективность менеджмента»**

Цель работы: Решение конкретных производственных, экономических и управленческих задач в новых условиях рынка; приобретение навыков системно-целевого подхода к проектированию организационных структур управления предприятием; освоение методов определения социально-экономической эффективности принятых управленческих решений.

1. Краткие теоретические сведения

В третьем разделе дисциплины выделены 5 лабораторных работ у них есть общая теоретическая часть и конкретная по теме лабораторной.

Конкретная часть. Понятие эффективности менеджмента. Факторы, признаки и тенденции эффективности менеджмента. Способы оценки эффективности менеджмента. Пути повышения эффективности менеджмента в организации. Управление ресурсами и качество управления. Подходы к оценке менеджмента. Результаты менеджмента организации.

Предусматриваются следующие направления оценки эффективности проекта организационной структуры организации.

1. Эффективность в области внешней и внутренней деятельности организации.

2. Эффективность системы управления в области организации и методов управления, подготовка кадров.

Эффективность структур управления, включающая: отказ от жестких и строго формализованных структур и процедур управления, основанных на учете прошлого опыта деятельности организации, отношение централизации и децентрализации - число связей в организационной структуре, взаимодействие уровней управления, рост гибкости организационных форм, управляемость информацией в рамках данной структуры, соподчиненность дерева целей и уровней иерархии организационной структуры организации.

Интегральный показатель оргструктуры:

$$Y_{орг} = \sum_{i=1}^{6j} K_n i * b_i / b_{max} \quad (1)$$

где K_n – уровень значимости каждого критерия

b_i – оценка i критерия в баллах

$Y_{орг}$ – интегральный показатель оценки организационной структуры

b_{max} – максимальная оценка i критерия в баллах

Таблица 10

Формирование интегрального показателя оценки организационной структуры

№п.п	Критерии оценки вариантов организационных структур.	Оценка критерия в баллах	Оценка значимости критерия	Суммарная оценка
1.	Действенность-степень достижения целей организации			
2.	Экономичность – соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов			
3.	Приоритетность главной цели над локальными;			
4.	Оперативность выполнения задачи;			
5.	Гибкость правления;			
6.	Уровень творческой обстановки;			
7.	Уровень ответственности исполнителей за порученную работу.			

Общая теоретическая часть четвертого раздела дисциплины. Отражена в лабораторной №14

2. Порядок выполнения работы и содержание отчета
Порядок выполнения такой же как в лабораторной №14

Содержание отчета:

Отчет оформляется так же как в лабораторной №1

3. Контрольные вопросы

1. Эффективность менеджмента
 2. Пути повышения эффективности менеджмента в организации.
 3. Эффективность работы руководителя
- Критерии эффективности менеджмента

**Прогнозная оценка тенденций развития внешней среды организации
(условный пример оценки)**

Факторы внешней среды	Оценка качества					Важность		
	5	4	3	2	1	Высшая	Средняя	Низкая
ФАКТОРЫ ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ:								
1. ФАКТОРЫ СПРОСА (покупатели):								
1.1. Крупные клиенты	+					+		
1.2. Мелкие клиенты		+					+	
1.3. Угроза неплатежа со стороны покупателя				+			+	
1.4. Емкость рынка			+				+	
1.5. Темпы роста рынка				+			+	
2. ФАКТОРЫ КОНКУРЕНЦИИ (Конкуренты):								
2.1. Количество основных конкурентов		+				+		
2.2. Наличие на рынке товаров-заменителей			+				+	
2.3. Высоту барьеров входа на рынок				+				+
2.4. Распределение рыночных долей между основными участниками рынка			+				+	
3. ФАКТОРЫ СБЫТА (Поставщики):								
3.1. Количеству посредников				+			+	
3.2. Наличие сетей распределения			+				+	
3.3. Условиям поставок материалов и комплектующих				+			+	
3.4. Надежность	+					+		
3.5. Необходимость поиска нового поставщика		+						+
3.6. Репутация	+						+	
3.7. Цены поставок		+				+		
4. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ, ПОЛИТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ФАКТОРЫ (Законодательная база):								
4.1. Устойчивость законов, по которым работает фирма			+			+		
4.2. Возможность появления новых законов		+						+
4.3. Субсидии	+					+		
4.4. Налоги				+			+	
4.5. Курс рубля (доллара, евро)					+			+
4.6. Уровень инфляции				+			+	
4.7. Изменение уровня доходов населения				+			+	
4.8. Налоговая политика государства					+			+
4.9. Политической стабильности в стране				+			+	
4.10. Уровень правовой грамотности населения					+			+
ФАКТОРЫ КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ:								
5. Уровень социально-экономического развития				+				+
6. Уровень научно-технического развития экономики				+			+	
7. Уровень научно-технической развития отрасли				+			+	
8. Степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий)					+			+

9 Уровень государственной поддержки развития науки			+				+	
10. Уровень занятости населения			+				+	

Прогнозная оценка тенденций развития внутренней среды организации

Факторы внутренней среды	Оценка качества					Важность		
	5(высшее)	4	3(среднее)	2	1(низшее)	Высшая	Средняя	Низкая
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ(кадровый и организационный срезы):								
1.1. Квалификации сотрудников			+			+		
1.2. Заинтересованность в развитии предприятия				+			+	
1.3. Реакция на изменение рыночной ситуации				+			+	
1.4. Инициативность руководства		+				+		
1.5. Оперативность принятия решений		+				+		
2. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ СРЕЗ:								
2.1. Современное оборудование (качество оборудования)		+					+	
2.2. Степень износа оборудования			+				+	
2.3. Качество выпускаемого товара	+					+		
2.4. Наличие патентов и лицензий			+				+	
2.5. Себестоимость продукции			+			+		
2.6. Надежность каналов поставки сырья и материалов		+					+	
2.7. Удовлетворение покупательского спроса			+			+		
2.8. Соблюдение сроков поставок		+					+	
2.9. Ассортимент продукции			+				+	
2.10. Затраты на производство			+				+	
2.11. Технический уровень производства			+				+	
3. ФИНАНСОВЫЙ СРЕЗ:								
3.1. Оценка издержек производства				+			+	
3.2. Стоимость капитала				+		+		
3.3. Доступность капитальных ресурсов				+			+	
3.4. Скорость оборота капитала			+				+	
3.5. Доходность капитала			+			+		
3.6. Финансовая устойчивость		+				+		
4. МАРКЕТИНГОВЫЙ СРЕЗ :								
4.1. Оценка качества товаров/услуг	+						+	
4.2. Известность компании	+						+	
4.3. Полноты ассортимента				+			+	
4.4. Уровень цен			+			+		
4.5. Рекламы			+			+		
4.6. Репутацию предприятия			+			+		
4.7. Эффективность продаж			+				+	
4.8. Доля рынка				+			+	
4.9. Месторасположение			+				+	
4.2. Известность компании	+						+	

Корреляционная матрица SWOT-анализа

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
	<p>1.Появление клиента 2.Слабость конкурентов 3.Повышение барьеров входа на рынок 4.Появление поставщика 5.На рынке возможно появление новой розничная сети, которая в данный момент выбирает поставщиков</p>	<p>1.Потеря клиента 2.Преимущества конкурентов, выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента 3.Потеря поставщика 4.Введение дополнительных налогов</p>
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	1. Как воспользоваться возможностями	2. Последствия, за счет чего можно снизить угрозы
<p>1.Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников, а так же среднего уровня (и ниже) 2.Высокотехнологичное современное оборудование, высокое качество выпускаемых товаров, проверенные и надежные поставщики сырья и материалов, своевременная поставка продукции 3.Стабильная доходность капитала, финансовая устойчивость 4.Известность предприятия на рынке, высокий уровень оценки качества товаров/услуг</p>	<p>1. Применение скидок, рассрочки платежа, дополнительные услуги, заключение договора с клиентами на длительный срок. 2. Увеличение занимаемой доли рынка, появление новых клиентов 3. Уменьшение количества потенциальных конкурентов 4.Выбор между поставщиками, наиболее приемлемых условий для заключения контрактов 5.Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве продукции 6.Снижение стоимости продукции, расширение предприятия и увеличение объемов производства</p>	<p>1. Различного рода стимулирование для заключения сделки. Всевозможные меры для удержания клиента: скидки, дополнительные услуги. Поиск альтернативных решений проблемы с клиентом - расширение ассортимента. 2. Нахождение и устранение причин отставания от конкурентов. Постараться «обойти» конкурента другими преимуществами, удержать покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве продукции 3. Улучшение деловых отношений, иметь контракт с поставщиком на экстренные заказы 4. Попытка получения налоговых льгот</p>
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	3. Что может помешать, какие меры следует принять для использования возможностей	4.Самые большие опасности для предприятия
<p>1.Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия, низкая реакция на изменение рыночной ситуации 2.Не достаточный ассортимент продукции, соответственно не достаточная степень удовлетворения покупательского спроса 3.Невысокая стоимость капитала 4.Недостаточная реклама, средняя эффективность продаж, занимает не достаточ-ную долю рынка</p>	<p>1.Недостаточная информированность покупателей о выпускаемой предприятием продукции 2.Постараться упрочить свои позиции на данной нише рынка. При очень бедственном положении конкурента, предложить ему объединиться для устранения других конкурентов 3. Необходимо иметь (получать) лицензию на занятие данным видом деятельности 4.Перезаключение договоров имеет смысл делать только тогда, когда новый поставщик имеет хорошую репутацию или значительно более выгодные условия для сотрудничества. 5.Новая сеть может отказаться от</p>	<p>1.Финансовые потери, в случае потери крупного клиента – значительные; возможно, уменьшение з/платы сотрудников или сокращение штата. Падение репутации предприятия. 2. Потеря клиентов как существующих, так и потенциальных; потеря занимаемой доли рынка, появившийся конкурент может предложить рынку аналогичную продукцию, по более низким ценам 3.Срыв поставок, финансовые убытки, потеря клиентов, падение авторитета, поиск нового поставщика 4.Повышение стоимости продукции</p>

	закупок производимой продукции, так как может найти поставщиков с более низкой оптовой ценой.	
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------	--

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ МЕНЕДЖЕРА ПО РЕКЛАМЕ

I. Общие положения

1. Менеджер по рекламе непосредственно подчиняется начальнику отдела маркетинга.
2. Менеджер по рекламе руководствуется в своей работе Положением об отделе маркетинга и настоящей должностной инструкцией.
3. На должность менеджера по рекламе назначаются лица с высшим профессиональным образованием (по специальности менеджмент) или высшим профессиональным образованием и дополнительной подготовкой в области менеджмента и стажем работы по специальности не менее двух лет.

II. Обязанности

1. Организовывать работу по рекламированию производимой продукции или выполняемых услуг с целью их продвижения на рынки сбыта, ин формируя потребителей о преимуществах качества и отличительных свойствах рекламируемых товаров или услуг.
2. Осуществлять руководство, планирование и координацию работ по проведению рекламных компаний.
3. Разрабатывать планы рекламных мероприятий по одному виду или группе товаров (услуг) и определять затраты на их проведение.
4. Участвовать в формировании рекламной стратегии, основанной на перспективных направлениях дальнейшего организационного развития, ин-новационной и инвестиционной деятельности.
5. Осуществлять выбор форм и методов рекламы в средствах массовой информации, их тестового, цветового и музыкального оформления.
6. Определять конкретных носителей рекламы (газеты, журналы, рекламные ролики и др.) и их оптимальное сочетание.
7. Изучать рынок сбыта и покупательский спрос с целью определения наилучшего времени и места размещения рекламы, масштабов и сроков проведения рекламных компаний, круга лиц, на которые должна быть направлена реклама, ориентируя ее на целевые группы по профессиям, возрасту, покупательской способности, полу.
8. Организовывать разработку рекламных тестов, плакатов, проспектов, каталогов, буклетов, контролировать их качество, обеспечивая наглядность и доступность рекламы, соблюдение норм общественной морали, не допуская нарушение правил конкурентной борьбы.
9. Осуществлять контроль за разработкой и реализацией договоров и контрактов по рекламированию продукции или услуг.
10. Организовывать связи с деловыми партнерами, систему сбора необходимой информации и расширение внешних связей в целях совершенствования рекламной деятельности.
11. Анализировать мотивацию спроса на производимую продукцию или оказываемые услуги.
12. Организовывать изучение потребностей покупателей и определять направленность проведения рекламных компаний.
13. Поддерживать необходимые связи с другими структурными подразделениями предприятия в процессе разработки и проведения рекламных мероприятий.
14. Привлекать к решению поставленных задач консультантов и экспертов, приглашать к участию в рекламе широко известных и популярных лиц, заключать с ними договоры на коммерческой основе.

III. Права

1. Докладывать руководству отдела маркетинга о всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции.
2. Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными данной должностной инструкцией обязанностями.

IV. Ответственность

Менеджер по рекламе несет ответственность за качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ АГЕНТА РЕКЛАМНОГО

I. Общие положения

1. Агент рекламный непосредственно подчиняется начальнику отдела маркетинга.
2. Агент рекламный руководствуется в своей работе положением об от-деле маркетинга и настоящей должностной инструкцией.
3. На должность агента рекламного назначаются лица со средним (пол-ным) общим образованием и специальной подготовкой по установленной программе без предъявления требований к стажу работы.

II. Общие положения

1. Осуществлять в качестве посредника работу по представлению и продвижению товаров, услуг, коммерческих идей, выполнению комплекса мер, направленных на содействие их реализации или достижение других маркетинговых задач, соблюдая при этом действующие этические нормы рекламирования товаров, услуг.
2. Заключать договоры или соглашения между доверителем и посред-ником, определяющие характер и объем работ, которые необходимо вы-полнить за счет и от имени доверителя, а также их оплату по действующим тарифам или условиями договора (соглашения).
3. Информировать потенциальных покупателей и потребителей о новых товарах, услугах, идеях, раскрывая (не присущие другим) их специ-фические особенности, о практическом использовании объекта рекламы.
4. При проведении рекламной работы ссылаться и представлять в ус-тановленные сроки отчетности.
5. Составлять и представлять в установленные сроки отчетность.
6. Стимулировать потребителя повторно делать покупки товара и обра-щаться за услугами.
7. Выделять объект рекламы из массы сообщений, циркулирующих в средствах массовой информации, характеризовать его дополнительно от-личительными потребительскими качествами, преимуществами на рынке товаров и услуг, создавать спрос и побуждать покупателей и потребителей к заключению сделки.
8. Принимать меры по обеспечению участия потенциальных покупате-лей и потребителей в презентациях товаров и услуг, а также проводимых ярмарках, выставках, экскурсиях на предприятие, изготавливающее рекла-мируемую продукцию.
9. Осуществлять работу по популяризации предприятия-изготовителя, его коммерческих связей, принципов, положенных в основу его деятельнос-ти, направленную на формирование благоприятного отношения покупа-телей и потребителей и обеспечению престижа рекламодателя.
10. Проводить разъяснительную работу среди покупателей и потреби-телей товаров о гарантиях, правах и способах защиты их интересов.
11. Принимать участие в реализации перспективных планов подготовки и размещения рекламы с учетом характера спроса (равномерного или сезонно-го) на товары (услуги), совершенствовании методов проведения, а также в ра-боте по повышении эффективности и снижении затрат, связанных с рекламой.
12. Устанавливать связь со средствами массовой информации по во-просам размещения рекламы.
13. Изучать передовой отечественный и зарубежный опыт организации рекламной работы, освоения новых видов рекламы, обеспечивающих вы-деление и продвижение рекламируемого объекта на внутреннем и внеш-нем рынке товаров и услуг.
14. Осуществлять взаимодействие с другими работниками по рекламе.

III. Права

1. Докладывать руководству о всех выявленных недостатках в преде-лах своей компетенции.
2. Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными данной должностной инструкцией обязанностями.

IV. Ответственность

Агент рекламный несет ответственность за качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей.

Описание Объекта управления КАМ компания»

Одним октябрьским утром 2007 г. Алексей Михайлович Комкаров – основатель и генеральный директор «КАМ компани» собрал своих партнёров для обсуждения возможности покупки печатного оборудования. Компания была создана Комкаровым в Москве почти два года тому назад и уже успела диверсифицировать свой бизнес в следующих областях: разработка компьютерных программ, брокерство, производство запасных частей для автомобиля, печатное дело. До этого Комкаров вёл в различных областях поиск печатного оборудования для получения его в аренду или в лизинг. Приобретение такого оборудования мог бы сделать печатный бизнес самокупаемым. Как раз сегодня утром ему позвонил один из его старых друзей и предложил купить у него печатное оборудование.

Проблема была в том, что позвонившему другу нужны были только наличные деньги. Компания уже заняла в банке 40 тыс.руб. и только что потратила 200 тыс. руб на покупку акций на Российской товарно-сырьевой бирже (РТСБ).

Комкаров должен был быстро решить: покупать ли оборудование, а если «да», то чем и как платить за него. Однако на деле он смотрел глубже. Его компания выжила и росла, т.к. пыталась использовать любую возможность для этого. Таким образом, она стала диверсифицированной организацией.

Стыковались ли её разные по природе виды бизнеса?

Стоило ли продолжать процесс диверсификации?

Какой он видел свою компанию в будущем, и каков должен быть её статус?

История компании «КАМ».

Комкаров был главным «двигателем» компании. Он был кандидатом экономических наук, кроме экономического имел и юридическое образование, владел английским и французским языком и несколько лет проработал в Индии. Коллеги его уважали и считали человеком здравого смысла с амбициями.

Весной 1989 г. одна организация попросила группу научных работников разработать компьютерную программу в области авиастроения. Взявшись за эту работу, как за временный приработок и оставаясь на полной ставке в своих организациях (учебные заведения и НИИ), члены группы быстро создали компьютерную программу высокого качества в заказанной области. Этот заказ и положил начало созданию компании. Она сначала возникла, как научно-внедренческий кооператив «КУП». В то время это была единственная юридическая форма для существования частного бизнеса (в Приложении в табл.1 приводятся данные об истории компании, а в табл.2- информация о кооперативном движении того времени).

Рассматриваемый период был известен тем, что в обществе создалось негативное отношение к кооперативам, что затрудняло взаимоотношения с клиентами - государственными предприятиями. Клиенты хотели иметь дело с исполнителями, имеющими положительный имидж у общественности.

Это заставило Комкарова создать негосударственное предприятие с учредителем в лице государственной или общественной организации. Этот новый статус в потенциале мог сделать бизнес более эффективным, чем это было в рамках кооператива, поскольку предоставляло возможность передачи технологии или других «ноу-хау» (компьютерные программы).

После долгих и утомительных поисков весной 1990г. удалось найти нужного учредителя в лице «общественной организации при одном из райисполкомов г.Москвы и кооператив был преобразован в научно-производственное объединение

(НПО) с добавлением аббревиатуры инициалов его основателя - КАМ. Отсюда пошло название «КАМ компани».

В то время, как создавалось НПО, было уже известно, что готовится новое постановление правительства, разрешающее создавать частные предприятия без учреждения их государственными или общественными организациями. Однако такие предприятия должны быть небольшими по размеру (малые) - до 50 работников. Это постановление вышло в августе 1990г.

Анализируя ситуацию Комкаров сказал:

«Мы могли бы подождать выхода этого постановления и стать сразу малым предприятием. Но этот проект постановления мог остаться на подписи в правительстве навсегда, а мы не хотели терять время, поэтому и решили создать НПО»

Хождение в брокерство.

В октябре 1996г. НПО приобрело несколько акций РТСБ, что дало ей право быть полноправным участником этой биржи и участвовать в брокерских операциях. НПО заплатило за эти акции деньги, взятые в форме «внутреннего займа» в своём же кооперативе «КУП». Это стало возможным, поскольку «КУП» и НПО были разными предприятиями (имущественными собственниками) внутри одной компании. В период перестройки многие «молодые» бизнесмены, будучи слабыми, в финансовом и инвестиционном отношении в конкуренции с большими государственными структурами, поступали аналогичным образом.

Небольшая компания типа «КАМ» часто склоняются к вложению во многие проекты с относительно коротким периодом окупаемости.

Отсутствие у компании специфического опыта в области брокерского бизнеса привело к решению создать дочернюю по отношению к НПО фирму. Ей присвоили статус общества с ограниченной ответственностью с уставным фондом 50 тыс. руб.

Конкуренция в брокерском бизнесе росла очень быстро. Открылись сотни бирж и псевдобирж, каждая из которых имела сотни брокерских контор по всей стране. Операции с акциями на бирже могли принести до 2000% годовых.

Анализируя это, Комкаров заметил:

«В этот момент это представляло реальным бумом, но я ожидал некоторого спада в ближайшем будущем. Большим недостатком брокерского бизнеса была неразвитость информационной инфраструктуры. Каждый действовал, как слепой котёнок».

Хождение в бизнес запасных частей для автомобилей:

Производство запчастей являлось самым молодым делом в компании «КАМ».

Комкаров разъяснял это так:

«Конечно каждый знает о дефиците автозапчастей, и один мой друг сказал, что это очень прибыльный бизнес, особенно при быстром росте цен на новые автомобили и высоком спросе на подержанные»

Компания арендовала во внеурочное время механический цех государственного завода «Машдеталь». Завод был старый, с отставшими технологиями и нуждался в дополнительных вливаниях, чтобы как-то выжить. Согласно договору о внешней аренде, НПО должно было отчислить заводу 10% прибыли, получаемой от продажи запчастей. Чистая рентабельность могла быть до 300%, т.к. цены являлись договорными, а издержки сохранялись на очень низком уровне.

В отношении этой деятельности Комкаров добавил:

«У нас каждый знает, что все производство автомобилей монополизировано государством. Занятие этим бизнесом кем-то другим разрушает эту монополию. Мы понимаем также, что с точки зрения сырья (металл, резина и прочие) мы будем полностью зависеть от других

государственных монополистов. Объем продаж запчастей составляет всего несколько тысяч рублей. Мы вообще не стремимся лезть в дела, требующих значительных инвестиций. Это была наша стратегия»

Хождение в печатное дело.

Печатное дело стало превращаться в бизнес с момента приобретения компанией прав для печатания книг для пользователей ЭВМ. Позже компания приобрела по случаю бумагу – предмет острого дефицита. Однако не хватало печатного оборудования. Это было время всеобщего дефицита в стране. Компания получила предложение об аренде печатного оборудования, но владелец хотел получить в качестве арендной платы 50% прибыли от печатного дела. Комкаров согласился, но нужно было найти помещение. НПО быстро справилось с этой задачей, но владелец помещения запросил арендную плату 60.000 руб. с предоплатой.

Комкаров собрал совет директоров компании и обсудил вопрос о финансировании развития данного бизнеса:

Александр Назаров (правая рука Камкарова) являлся заместителем генерального директора НПО. Он считал, что не следует брать заем на аренду помещения.

Назаров сказал:

«Это было очень опасно – обременять себя столь тяжелой финансовой ношей в такой нестабильной ситуации, когда все события могут вернуться к старой системе. Может быть, даже лучше взять для выплаты все оставшиеся в компании деньги в виде зарплаты её сотрудникам»

Такое высказывание Назарова удивило Комкарова

«Я не понимаю тебя. Только вчера ты поддерживал идею покупки дополнительных акций на РТСБ за счет фонда зарплаты»

Борис Фролов (третий человек в компании) был главным финансовым стратегом. Он полностью поддерживал идею взятия кредита на стороне. Он считал, что деловая обстановка в стране не измениться. Он допускал, что если чему-то плохому суждено случиться, то это будет видно заранее.

Фролов сказал следующее:

«Сейчас компания получает стабильный доход. Наше положение сейчас очень крепкое, а диверсификация деятельности позволит сохранить это положение и в дальнейшем».

Комкаров проголосовал против займа.

После заседания он сказал:

«Можно было взять и выплатить заем. Но я чувствовал, что не был готов к такому решению, т.к. политическая обстановка не благоприятствует такому решению. Меня также убедили доводы членов Совета. Все это заставило меня не идти на риск с получением денег со стороны. Я решил отложить это дело до поры до времени».

Двумя месяцами позже заём всё таки был взят, т.к. был найден другой способ опубликования рукописи. Фирма заключила договор с одной типографией, директором которой был однокашник Комкарова по вузу. Однако он водил фирму целый месяц за нос и в результате сказал, что не может выполнить этот заказ. К сожалению, успех на этом поприще фирме не сопутствовал. Они вложили 22тыс. руб. в бумагу и в рукопись, а получили взамен только массу проблем.

В отношении рассматриваемого бизнесе надо сказать, что бумага была куплена случайно. Компания приобрела рукопись, также, не задумываясь, что с ней будет делать.

Возобладали общие настроения, что вообще печатный бизнес – дело прибыльное, литература такого рода пользуется большим спросом. Рынок книгопродаж является в Москве наиболее развитым. Вместе с тем, потребительские предпочтения не были ещё тщательно изучены. В информации больше полагались на домыслы и слухи.

Другие предприятия компании.

Осенью 1990г. НПО «КАМ» создало два малых предприятия под «крышей» одной государственной строительной организации и открыла НПО на Украине.

Отношение Комкарова к диверсификации.

В таблицах 8 и 9 приводятся размеры доходов и прибыльности по всем видам бизнеса компании, а таблица 10 показывает сводный отчёт по доходам.

Комкаров понимал, что компания не имеет чёткого направления в развитии и ясной стратегии. Он считал, что неопределённость быстро меняющейся ситуации не даёт ему права концентрировать усилия на каком-то одном направлении. В противном случае, если ветер перемен изменит направление, компания может преждевременно прекратить своё существование. Учитывая обстановку, Комкаров предпочёл распределить имеющийся риск по многим направлениям.

Организация компании.

На рис 1 изображена оргструктура компании «КАМ». НПО –сердцевина компании, которой руководят 6 человек: генеральный директор, заместитель по научным вопросам, заместитель по отношениям с общественностью, главный бухгалтер и его заместитель, а также секретарь.

Управленческие решения принимались на заседаниях Совета, состоящего из генерального директора, двух его заместителей, двух внешних членов, не занимающих административной должности в компании. Комкаров являлся председателем Совета.

Украинский филиал НПО также имел свой Совет, который выбирался Советом московского НПО.

Кооперативом «КУП» руководил Совет из трёх человек, где Комкаров также являлся председателем

Отдельный Совет, возглавляемый Комкаровым, управлял брокерской конторой.

Братские и дочерние предприятия компании управлялись административным комитетом, членом которых являлся Комкаров. Аналогичным образом осуществлялось руководство другими малыми предприятиями

Персонал.

Для выполнения поступающих заказов НПО нанимал на временной основе группу учёных и специалистов. В стране по сложившейся традиции эти группы получили название « временных трудовых коллективов» (ВТК). Всего НПО нанимал 150-180 таких временных работников, основной коллектив включал 30 человек. Это были математики, программисты и экономисты. Компания платила своим временным работникам, в среднем, в три раза больше, чем они получали в своих государственных учреждениях. Некоторым наиболее ценным работникам компания предложила перейти на постоянную работу в компанию и предложила им оклад в 4,5 раза превышающий их оклад в государственном учреждении. Но никто не согласился, т.к. считал, что место в государственной организациях обеспечивают им определённые социальные гарантии.

Ближайшие партнёры Комкарова.

О своих заместителях Комкаров сказал так:

«Александр Назаров на три года старше меня. Он доктор физико-математических наук. Мы с ним вместе начинали дело, и мне кажется, что

его в меньшей степени интирисует процесс бизнеса как таковой, а в большей- приложение своих профессиональных знаний за адекватное вознаграждение.

Борис Фролов является нашим финансовом стратегом и он на шесть моложе меня. У него инженерное образование. Мне кажется, что он очень ориентирован на работу и, главным образом мотивирован зарабатыванием денег. Однажды он сказал мне, что ему больше нравится вторая часть поговорки: «Жить хорошо, а хорошо жить ещё лучше».

Комкаров об оргструктуре компании.

Несмотря на то, что Комкаров занимал в каждой из частей компании ключевые позиции, он не был доволен общей организационной структурой. Он также считал, что компания достигла стадии, когда дальнейшая диверсификация пойдёт ей во вред. По новому законодательству он мог корпоратизировать компанию(то есть выпустить акции и продать их на открытом аукционе или закрытым образом для руководства). По его мнению, и эта мера могла бы сбалансировать процесс децентрализации, интегрировать все части компании в единый капитал, который я мог бы контролировать через достаточное количество принадлежащих мне акций. Таким образом, мои решения могли бы быть более эффективными.

Комкаров прокомментировал всё это следующим образом:

«Став корпорацией, мы смогли бы освободиться от «опеки» и стать опять полностью независимыми. Это помогло бы нам эффективнее справляться с нестабильным и быстроменяющемся внешним окружением. Я также надеюсь, что когда мои коллеги станут владельцами акций, они изменят своё отношение к работе».

Рынок программного обеспечения и конкуренция на нём.

Бизнес с которого компания начала свою деятельность- это разработка и продажа высокоспециализированных компьютерных программ. Это стало возможным, когда законодательно было разрешено создавать ВТК. Продавая свои знания сотрудники ВТК, сохраняли позиции по месту основной работы. Компания «КАМ» продвела два вида компьютерных программ: (1) база данных для отслеживания новых конструктивных решений в области авиастроения; (2) база данных для оценки капитала деловой организации(эти данные были полезны в процессе приватизации государственных предприятий). Потребителями последнего продукта были Научно-исследовательский институт труда и одна электростанция.

Некоторые конкуренты компании в области программного обеспечения были в десятки раз больше её по размеру, имели сотни занятых. Они были менее специализированы, принимали заказы в широком диапазоне и больше полагались на рекламу. Крупнейшие конкуренты «КАМ» по компьютерному бизнесу обычно находились под «крышей» национальных (всесоюзных) благотворительных фондов, что давало им определённые преимущества в налогах по сравнению с тем, что приходилось платить «КАМ». Поэтому эти конкуренты могли платить членам ВТК большую зарплату.

«КАМ» в продвижении своих услуг использовала сеть неформальных связей своих друзей и бывших конкурентов.

Комкаров прокомментировал это так:

«Большую часть заказов мы получаем через наших друзей и знакомых, которые нам доверяют и пользуются нашими услугами. Мы называем это «соседским рынком», что означает установление и поддержание деловых связей посредством неформальных».

Кроме того компания обеспечивает высокое качество услуг. Клиенты ценят также быстрое время выполнения работ. «КАМ» часто выполняла заказ раньше срока, например за 10 месяцев вместо 18, в то время, как государственные предприятия тратили на аналогичную программу 30 месяцев, вместо обещанных 24. Стоимость также имела значение. Чем меньше потребитель платил за единицу качества, тем больше прибыли он получал для себя. Кроме того, «КАМ» выполнял свои программы по нормативной стоимости, а конкуренты из госструктур завышали свои расходы вплоть до 300%.

Обеспечивая более высокое качество, более низкую стоимость и более быстрое исполнение, чем её конкуренты, «КАМ» также пользовался таким важным преимуществом, как престиж. Связанные с компанией учёные и специалисты поддерживали тесные отношения с ведущими академическими и учебными институтами Москвы. В редких случаях компания привлекала специалистов из отраслевых институтов.

Поддерживаемые неформальные отношения с ВТК и клиентурой способствовали дальнейшему повышению качества работ.

Национальный рынок посреднических услуг в области «ноу-хау», подобных тем, которые обеспечивала «КАМ» оценивается в десятки тысяч различных центров и организаций (табл 2). Большинство небольших по размеру со штатом работников до 10 человек. Такие посредники были высокоспециализированными в своей продукции и услугах. В действительности, рынок не был сегментирован и был в общем неразвит. Информация о нём могла быть получена из настенных объявлений и газетной рекламы. Хотя потенциал рынка был огромен, процесс его развития сдерживался отсутствием законодательства в области интеллектуальной собственности.