# 

# ВВЕДЕНИЕ

# 1. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ

# 1.1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

# Понятие «Система»

# Классификация систем

# 1.2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

# 2. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ

# 2.1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

# Определение понятий «миссия», «цель», «задача»

# Виды целей. Сущность метода построения «дерева целей»

# 2.2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

# Миссия ЗАО «Сектор Т»

# Дерево целей для ЗАО «Сектор Т»

# 3. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБЪЕКТА С УЧЕТОМ ЕГО МИССИИ И ЦЕЛЕЙ

# 3.1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

# Суть PEST-анализа

# Суть анализа «профиль среды»

# Суть метода

# Суть SNW-анализа

# Суть SWOT-анализа

# 3.2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

# PEST-анализ для ЗАО «Сектор Т»

# Модель М. Портера

# SWOT-анализ для ЗАО «Сектор Т»

# 4. ПРИРОДА И СОСТАВ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

# 4.1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

# 4.2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

# 5. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

# 5.1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

# 5.2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

# Организационная структура управления ЗАО «Сектор Т»

# Интерпретация закона необходимого разнообразия

# Этапы выработки управленческого решения

# Совершенствование орг. структуры

# Организационная культура ЗАО «Сектор Т»

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

# введение

Роль управления в мире чрезвычайно велика. С его помощью приводится в движение все человечество и огромные массы разнообразных ресурсов. При этом значительная часть населения занята непосредственно в сфере управления (государственного, муниципального, территориального, отраслевого, самостоятельными предприятиями и организациями и т.д.). Именно управление определяет уровень жизни населения в любой стране. «Нет бедных стран – есть страны, плохо управляемые» (П. Друкер).

Процесс управления – это, по существу, борьба с неупорядоченностью. В естественных условиях в системе, предоставленной самой себе, возрастает энтропия. Противостоять нарастанию беспорядка могут только процессы управления. В настоящее время наибольшую важность приобретает управление такими системами, элементом которых являются человеческие ресурсы, - то есть организациями. Этот вид управления выделился в течение прошлого века в отдельную отрасль, называемую «менеджментом».

Целью данной работы является изучение теоретических основ менеджмента и практический анализ системы управления на одном из Новосибирских производственных предприятий. Объектом исследования данной работы является ЗАО «Сектор Т». период деятельности предприятия составляет 7 лет, основной вид деятельности – производство блинчиков быстрой заморозки. Численность персонала предприятия – 80 человек. Чистая прибыль ежемесячно – около 200 тыс. руб.

В ходе данной работы будут рассмотрены следующие проблемы:

* системный подход в управлении;
* целеполагание в управлении;
* анализ внешней и внутренней среды организации;
* природа и состав функций менеджмента;
* организационная структура управления.

# 1. Системный подход в управлении

## 

## 1.1. Теоретическая часть

### 

### Понятие «Система»

1. Система – это множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность, единство.
2. Система представляет собой определенное множество взаимосвязанных элементов, образующих устойчивое единство и целостность, обладающее интегральными свойствами и закономерностями.[[1]](#footnote-1)
3. Система - это набор объектов, имеющих данные свойства, и набор связей между объектами и их свойствами.
4. Система – это комплекс избирательно-вовлеченных компонентов, у которых взаимодействие и взаимоотношение приобретает характер взаимосодействия компонентов на получение фокусированного полезного результата.[[2]](#footnote-2)
5. Система – это объект, состоящий из элементов, свойства которых не сводятся к свойству самого объекта.

Все приведенные определения отмечают взаимосвязанность элементов системы; целостность и единство этой системы. В одном из определений отмечается наличие цели системы, то есть система создается либо возникает для достижения какого-либо результата. Последнее определение отмечает наиболее интересное свойство любой системы: системе присущи такие свойства, которые не характерны ни одному из ее элементов в отдельности. Это свойство также называют принципом синергии[[3]](#footnote-3).

### Классификация систем

Существуют различные классификации систем в зависимости от целей исследования.

Для изучения проблем управления экономическими объектами важной является классификация английского кибернетика Стаффорда Бира, которая построена по двум критериям:

1) ***по степени сложности:***

* *простые системы* – системы, содержащие небольшое количество элементов и небольшое число связей между ними;
* *сложные системы* – системы, содержащие большое число элементов и большое число связей между ними;
* *очень сложные системы* – системы настолько сложного вида, что их точно и подробно описать уже нельзя;

2) ***по характеру поведения:***

* *детерминированная система* – система, в которой составные части взаимодействуют четко определенным образом;
* *стохастическая (вероятностная система) система* – система, для которой нельзя сделать точного детального предсказания ее поведения.

Помимо приведенных видов систем имеется еще ряд классификационных критериев:

1) ***по отношению к внешней среде***:

* *открытые* – системы, способные обмениваться со средой массой, энергией и информацией, это системы, которые взаимодействуют с окружающей средой и приспосабливаются к изменениям во внешней среде;
* *закрытые* – системы, изолированные от внешней среды. Такую изоляцию следует считать условной из-за всеобщей взаимосвязанности процессов природы и общества. Вместе с тем иногда возможно считать, что система настолько мало связана с внешней средой, что этим можно пренебречь;

2) ***по признаку изменения системы в зависимости от фактора времени***:

* *статические системы*, состояние которых с течением времени остается практически постоянным (например, муниципальный детский сад);
* *динамические системы*, изменяющие свое состояние во времени;

3) ***по признаку однородности входящих в систему элементов*** выделяются:

* *гомогенные системы*, состоящие из однородных элементов и допускающие взаимозаменяемость;
* *гетерогенные системы*, состоящие из разнородных элементов и не обладающие свойством взаимозаменяемости;

4) ***по степени организованности*** различают:

* *хорошо организованные системы* – означают возможность определения элементов системы, их взаимосвязей между собой и целями системы;
* *плохо организованные (или диффузные системы) системы* – характеризуются некоторым набором макропараметров и закономерностей, выявленных не на основе исследования всего объекта, а только по представительной выборке компонентов, характеризующих объект или процесс в целом (например, отражение объектов в виде диффузных систем находит широкое применение при определении численности штатов на предприятиях сферы обслуживания);
* *самоорганизующиеся или развивающиеся системы* – характеризуются как признаками, характерными для диффузных систем (стохастичностью поведения, нестабильностью отдельных параметров), так и специфическими признаками, основными из которых являются: непредсказуемость поведения, способность адаптироваться к изменяющимся условиям среды, менять структуру, сохраняя при этом свойство целостности; способность противостоять энтропийным тенденциям, формировать возможные варианты поведения и выбирать из них лучший.[[4]](#footnote-4)

## 

## 1.2. Практическая часть

Производственный процесс на предприятии ЗАО «Сектор Т» представлен в табл. 1.

Таблица 1. Производственный процесс на ЗАО «Сектор Т».

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Производственные процессы** | | |
| *основные* | *вспомогательные* | *обслуживающие* |
| **1** | **Изготовление начинок** | **Хранение** | **Уборка помещений** |
| Производится в отдельном цехе изготовления начинок по собственным рецептам (но некоторые начинки закупаются в готовом виде, например, джемы) | На предприятии функционирует отдельный цех хранения сырья, полуфабрикатов и готовой продукции, поскольку правильные условия хранения продуктов питания и продуктов быстрой заморозки имеют большую важность, требуют специализированного оборудования. | Для предприятий, производящих продукты питания, этот вид обслуживающих процессов очень важно, поскольку в этой отрасли ужесточен санитарный контроль |
| **2** | **Изготовление тестовых полос и заворачивание блинчиков** | **Транспортировка** | **Техническое обслуживание оборудования** |
| Производится на специальном оборудовании в отдельном цехе, контроль за данным процессом осуществляют операторы блинных автоматов. | Транспортировка также требует особых условий (низкой температуры) и специального оборудования. На предприятии есть небольшой парк необходимых транспортных средств (низкотемпературных рефрижераторов), доставка покупателям (в супермаркеты и магазины) осуществляется предприятием-производителем. | Неотъемлемый обслуживающий процесс любого производственного предприятия. |

Рисунок 1. Экономический объект как система (1 уровень).

Поставщики

Отдел материально-технического снабжения

Производство

Отдел маркетинга и сбыта

Покупатели

Сырье

Сырье

Заявки на сырье

ГП

Производственные планы

ГП

Договоры поставки продукции

1 уровень

2 уровень

* Поставщики мясопродуктов
* Поставщики мучной продукции
* Поставщики плодово-ягодной продукции и др.

элементы

* Цех изготовления начинок
* Цех изготовления блинчиков
* Цех хранения и упаковки
* Обслуживающие процессы
* Крупные супермаркеты
* Небольшие павильоны
* Начальник отдела
* Специалисты отдела
* Начальник отдела
* Специалисты по маркетингу и рекламе
* Специалисты по сбыту

Договоры поставки

Таблица 2. Гомогенные и гетерогенные элементы системы.

|  |  |
| --- | --- |
| **Гомогенные элементы системы** | **Гетерогенные элементы системы** |
| * оборудование (блинные автоматы одинаковой модификации); * младший обслуживающий персонал; * транспортное оборудование; * специалисты ОМТС. | * поставщики; * покупатели; * менеджмент компании; * руководители отделов; * оборудование (различные виды оборудования для изготовления начинок); * специалисты по маркетингу и сбыту. |

Исследуемая организация представлена как гомогенная и гетерогенная система на рис. 2 и 3.

Рисунок 2. ЗАО “Сектот Т” как гомогенная система.

Завод по производству «Сектор Т»

Поставщики муки и др. с/х продукции (пос. Верх-Ирмень)

Покупатели (супермаркет «Холидей»)

Покупатели (гипермаркет «Гигант»)

Поставщики муки и др. с/х продукции (пос. Плотниково)

Рисунок 3. ЗАО “Сектот Т” как гетергенная система.

Производственные цехи

Рекламная и сбытовая деятельность

Финансовый учет

Материально-техническое снабжение

**Представленная система является:**

* *сложной*, так как состоит из достаточно большого числа элементов, которые между собой связаны многочисленными связями;
* *детерминированной*, поскольку в большинстве случаев элементы системы взаимодействую четко определенным образом (регламентированным приказами руководства, законами внешней среды, внутренними распорядком, должностными инструкциями и т.п.);
* *открытой*, поскольку не только активно взаимодействует с внешней средой, но и зависит от нее (поставки сырья и продажа готовой продукции производятся из и во внешнюю среду);
* *динамической*, поскольку каждая коммерческая организация стремится к увеличению собственной прибыли и захвату новых рынков, что реализуется через принцип стратегического развития;
* система состоит как из *гомогенных*, так и *гетерогенных* элементов;
* *хорошо* *организованная* система, так как поддается определению элементов, их взаимосвязей между собой и целями системы.

Внешняя среда описываемой организации является сложной, прежде всего, потому что характеризуется высокой степенью конкуренции. Во- вторых, высокой степенью неопределенности, которая объясняется нестабильным экономическим положением в стране.

Также внешнюю среду можно назвать высоко подвижной, поскольку рынок продуктов питания в России, а в особенности в регионах, сейчас очень динамично развивается: к нам приходит западная культура питания, предпочтения и вкусы потребителей постоянно меняются, все время появляются новые товары и продукты.

Факторами прямого воздействия внешней среды являются поставщики и покупатели (оптовые и розничные торговые предприятия). Факторами косвенного воздействия являются экономические, политические, социальные и культурные процессы в стране, а также конечные потребители продукции.

Таблица 3. Анализ поведения элементов системы при изменении факторов внутренней и внешней среды.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **факторы** | | **последствия** |
| внутренние | Устаревание оборудования | Повышение расходов на эксплуатацию – повышение себестоимости продукции – снижение прибыли и рентабельности – замедление темпов развития предприятия – уменьшение выпуска – потеря доли рынка |
| Появление нового высококвалифицированного технолога | Улучшение качества и вкусовых свойств продукции – завоевание предпочтений потребителей – увеличение доли рынка – увеличение прибыли – реинвестирование прибыли в расширение производства – расширение производства – незначительное снижение качества продукции |
| внешние | Появление новой марки блинчиков с более низкой ценой | Понижение спроса на продукцию предприятия – сокращение выпуска – сокращение численности работников – снижение прибыли и доли рынка – повышение качества выпускаемого продукта с целью возвращения потерянной доли рынка – повышение качества жизни потребителей за счет появления а) более дешевого продукта конкурентов; б) более качественного продукта старой марки. |
| Существенное повышение цен на мясопродукты | Повышение цен на блинчики с мясной начинкой – понижение спроса – использование в качестве заменителя соевого наполнителя – понижение спроса на продукцию у всех производителей – понижение емкости рынка продукции быстрой заморозки – понижение прибыли предприятий-производителей |

# 2. целеполагание в управлении

## 

## 2.1. Теоретическая часть

### 

### Определение понятий «миссия», «цель», «задача»

В широком смысле **миссия** рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования организации. Философия организации определяет ценности и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Философия организации обычно действует продолжительное время и редко меняется.

Многие японские компании имеют свои гимны, девизы, которые представляют наиболее яркое, образное и емкое выражение смысла существования организации. Ее идеалов, миссии, принципов управления, т.е. ее философии.

Коносоке Мацусита (руководитель компании «Мацусита дэнки санге») придавал первостепенное значение идеалам управления, которые должны проистекать из правильных, справедливых взглядов на человеческую жизнь, общество, государство, мир, природу. Например, управленческая концепция компании «Тойота цусе корпорейшн» выглядит следующим образом:

1. Вести открытый и честный бизнес по всему миру.
2. Способствовать развитию общества в качестве хорошего сотрудника корпорации.
3. Опираясь на индивидуальное творчество, предлагать товары и услуги, представляющие высокую ценность.
4. С уважением относиться к людям и создавать конструктивную и вдохновляющую рабочую атмосферу.

Известны лозунги фирм, в которых также воплощены их идеалы: «Мы – любим людей и землю» (Санье электрик); «Гуманная электроника – технология на службе человечеству» («Мацусита электрик»); «Открываем будущее графической информатики» («Норицу коки»); «Технологию на службу человеку» («Ямадзаки Мазак»).

В узком смысле **миссия** рассматривается как сформулированное утверждение причины существования организации, смысла ее существования, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Миссия определяет статус фирмы, дает направления для формулировки путей ее развития на различных уровнях, конкретизирует масштабы деятельности фирмы, вид продукции, тип рынка.

На выработку миссии влияет целый ряд факторов:

* История организации, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировались ее профиль и стиль деятельности, место на рынке;
* Существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
* Состояние внешней среды фирмы;
* Ресурсы организации и отличительные особенности, которыми обладает организация.

Главная цель организации – миссия – должна переводиться в конкретные **цели** в тех областях деятельности, от которых зависит ее успех. В конечном счете, цели должны быть доведены до конкретных исполнителей в виде непосредственных производственных **задач**. Цели становятся инструментом управления, когда они:

* Определены и сформулированы;
* Известны персоналу;
* Приняты работниками управления.

В качестве общего подхода рекомендуется определение целей в следующих ключевых областях:

* Положение на рынке (цели маркетинга);
* Инновации;
* Человеческая организация;
* Финансовые ресурсы;
* Материальные ресурсы;
* Производительность;
* Социальная ответственность;
* Прибыль.

Данный перечень предназначен для предпринимательской деятельности и не является исчерпывающим.

### Виды целей. Сущность метода построения «дерева целей»

Классификация целей представлена в табл. 4.

Таблица 4. Классификация целей.

|  |  |
| --- | --- |
| **Критерий** | **Виды целей** |
| Содержание | Организационные, экономические, политические, научные, социальные, экологические |
| Измеримость | Количественные, качественные |
| Повторяемость | Постоянные , разовые |
| Период установления | Стратегические, тактические, оперативные |
| Иерархия | Цели организации, структурных подразделений |
| Сфера действия | Маркетинговые, производственные, инновационные, кадровые, административные, финансовые |
| Конкретизация | Неоперациональные, операциональные |
| Среда | Внутренние, внешние |
| Приоритетность | Особо приоритетные, приоритетные, прочие |
| Характер | Коммерческие, некоммерческие |
| Достижимость | Фантастические, реальные |
| По уровню | Общие, специфические |
| Стадия жизненного цикла | Проектирование и создание объекта, рост, зрелость, завершение |

Инструментом, с помощью которого осуществляется систематизация целей системы, является «дерево целей». Поскольку понятия «цель» и «средство» диалектически взаимосвязаны, то для целей верхнего уровня цели нижнего уровня являются средством достижения.

Правила построения дерева целей:

1. Построение начинается с формулировки цели 0-го уровня (миссии);
2. Цели каждого уровня должны быть сопоставимы по масштабу и значению;
3. Формулировка цели должна обеспечить возможность количественной и качественной оценки степени достижения цели, т.е. цели должны быть операциональными, поддаваться преобразованию в конкретные задачи и рабочие задания;
4. Необходимо обеспечить полноту редукции целей (каждая цель данного уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня. Исключение хотя бы одной подцели лишает полноты исходную цель или меняет ее).

Преимуществами метода построения дерева целей являются:

* Возможность объединить планирование и контроль;
* Возможность мотивации сотрудников через раскрытие информации о целях организации;
* Определение области ответственности и круга задач для каждого сотрудника;
* Коллегиальность между руководителями и подчиненными в разработке и постановке целей.[[5]](#footnote-5)

## 

## 2.2. Практическая часть

### 

### Миссия ЗАО «Сектор Т»

До середины 90-х годов в стране не было ни замороженных блинчиков, ни линий для их производства.Но леность потребителей заставляет производителей продуктов быстрого питания выводить на рынок полностью готовые блюда, в том числе и полностью готовые к употребления, быстрозамороженные блинчики. По оценкам одной из компаний-производителей продуктов быстрого питания «Равиоли», российский рынок блинчиков составляет 3 тыс. тонн в месяц, из них 300 тонн приходится на Петербург, 100 тонн - на Москву.

Эксперты прогнозируют, что рынок готовых к употреблению блинчиков в 2006 году вырастет на 20%.

Рынок блинчиков, по статистике компании «Бизнес Аналитика», довольно монополизирован. По итогам 2004 года, в пятерке лидеров, занимающих 89,6% рынка Москвы, – «Дарья», «Морозко», «Равиоли», «Солим Гарант», «Талосто». На региональном рынке в ведущую пятерку вместо «Солим Гарант» входит новгородский производитель «Корона». Таким образом, одной из главных особенностей российского рынка блинчиков является то, что на нем господствуют столичные производители, в то время как местные производители занимают ничтожно малую нишу на рынке и не пользуются популярностью у потребителя. И, напротив, основная часть потребителей находится в регионах.

Важно отметить и то, что блинчики с мясными начинками традиционно являются самыми популярными у покупателей, а к настоящему моменту цены на мясопродукты выросли в несколько раз. В такой ситуации производители вынуждены выбирать одну из двух стратегий:

* не использовать соевый белок при производстве блинчиков, увеличивая цену и теряя значительную часть потребительской аудитории, поскольку объем потребления блинчиков напрямую и в значительной степени зависит от покупательской способности;
* использовать соевый белок при производстве, снижая цену и качества продукции.

Исходя из проведенного анализа условий рынка блинчиков можно разработать миссию таким образом, чтобы они способствовали успешной деятельности компании, созданию конкурентных преимуществ и завоеванию приверженности потребителя к новой марке продукта. Исследуемая организация – это небольшое предприятие, специализирующееся на производстве быстрозамороженных блинчиков, полностью готовых к употреблению.

*Компания стремится к завоеванию лидерства на региональном рынке Новосибирска и прилежащих областей. Главные ценности: высокое качество и относительно низкие цены, которые достигаются близостью к рынкам сбыта и сырьевым ресурсам.*

Компания ставит во главу угла такие пожелания потребителей, как разнообразие начинок, натуральность и домашнее качество, обращает особое внимание покупателей на «прозрачность» своей деятельности в плане источников сырья (активное сотрудничество с местными производителями сельскохозяйственной продукции, уже завоевавшими доверие потребителей ) и условий производства продукта.

Компания ставит главной целью на ближайшую перспективу завоевать приверженность и доверие потребителей тем, что она является местным производителем, честным, которой с заботой относится к своему потребителю. Все продукты, используемые для изготовления блинчиков – местного производства, без вредных добавок.

Важным здесь является сложившееся мнение или некая ассоциация, связанная с тем, что Сибирь – это то место, где не так сильно еще проявилось влияние западной культуры питания (которая характеризуется обилием синтетических добавок, консервантов, заменителей и т.п.), у нас еще сохранились русские традиции, продукты питания здесь более качественные и здоровые, чем в Европейской части России. Все это будет выгодно отличать продукцию новой компании от главных конкурентов – столичных производителей продуктов быстрой заморозки.

Одно из главных правил компании – отказ от использования соевого белка и других заменителей. Все компоненты – только натуральные и высокого качества, по возможности, произведенные в Сибирском регионе (это не касается некоторых фруктов, используемых для производства начинок, которые будут привозиться из Средней Азии). Это касается и Сибирских ягод, известных своей полезностью – смородины, малины и др. Конечно, вследствие этого цена продукта несколько выше некоторых марок, относящихся к более низкой ценовой группе, но и ниже цены марок того же качества, произведенных в Европейской части страны. Это достигается за счет близости к рынкам сырья и сбыта (снижение расходов на транспортировку, дистрибуцию и маркетинг).

В отношении внутренней среды организации, философия компании заключается в постоянном развитии правильной, богатой, многосторонней корпоративной культуры, благотворно сказывающейся на уровне духовного и материального благосостояния ее персонала.

*Забота о собственных сотрудниках - это залог постоянного улучшении качества производимого товара, увеличения прибыли и совершенствования имиджа организации.*

***Долгосрочная стратегия организации:***

* завоевание лидирующей позиции на рынке Новосибирска по производству быстрозамороженных блинчиков;
* удовлетворение потребностей потребителей в высококачественной и разнообразной продукции;
* постоянное увеличение доли рынка и его развитие, повышение разнообразия ассортимента при неизменном соблюдении высокого уровня качества**;**
* постепенный выход на новые географические рынки Сибири;
* повышение общего и профессионального уровня подготовки сотрудников;
* создание благоприятной корпоративной культуры и социального климата в коллективе;
* создание имиджа социально-значимой организации и любимой потребителями марки.

### Дерево целей для ЗАО «Сектор Т»

Таблица 4. Дерево целей организации.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Цели** | | |
| **1-й уровень** | **2-й уровень** | **3-й уровень (задачи)** |
| Завоевание лидирующей позиции на региональном рынке | 1. достижение высочайшего качества изготавливаемой продукции. | * непрерывный контроль качества изготавливаемой продукции на всех стадиях производства; * контроль санитарно-гигиенических условий на производстве; * контроль над работой производственного персонала и выполнением им санитарно-гигиенических требований; * своевременная диагностика и наладка оборудования, своевременное обслуживание рабочих мест на производстве; * контроль за правильностью хранения изготовленной продукции; * своевременная разработка предложений по совершенствованию применяемого технологического процесса . |
| * качественный и своевременный подбор поставщиков высококачественного сырья по допустимым ценам; * своевременное заключение договоров поставки на выгодных условиях; * контроль качества поступающего сырья. |
| 2. создание узнаваемости новой товарной марки. | * проведение глубоких маркетинговых исследований с максимально возможно низкими расходами с целью выявления предпочтений потребителя; * составление рекомендаций для дизайна упаковки, типов начинок исходя из предпочтений потребителя; * своевременное выявление изменений в структуре потребительской аудитории и разработка рекомендаций по изменению продукции, если они необходимы; * своевременное предоставление маркетинговой информации специалистам по рекламе. |
| * проведения рекламных акций, соответствующих маркетинговой стратегии предприятия с максимально возможными низкими расходами. |
| 3. завоевание приверженности потребителя | * наладить сотрудничество с местными властями, СМИ, участвовать в общественных событиях для создания имиджа общественно-значимой организации. |
| * проведение рекламных акций, направленных на напоминание потребителям о торговой марке, об изменениях и новых отличительных чертах; создание имиджа «традиционной, местной» марки. |
| Максимизация прибыли | 1. постоянное увеличение объема продаж. | * постоянный поиск новых покупателей и рынков сбыта; * своевременное заключение договоров с покупателями на взаимовыгодных условиях; * разработка гибких условий для постоянных и новых выгодных покупателей, налаживание долгосрочного сотрудничества; * своевременное урегулирование всех спорных вопросов с покупателями. |
| 2. постепенное снижение затрат на сырье | * работа с поставщиками в направлении снижения цен на сырье в связи с увеличением объема закупок и на основе долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества. |
| 3. организация бесперебойного производства | * контроль за рациональным использованием производственных мощностей, своевременное предоставление этих сведений финансовому отделу; * своевременная диагностика и ремонт оборудования, обслуживание рабочих мест; * своевременная разработка планов-графиков на производство продукции и технологических карт; * своевременная разработка сменных графиков для персонала для обеспечения занятости всех рабочих мест; * своевременное предупреждение служб технического обеспечения об объемах необходимого сырья и планах производства; * налаживание тесного контакта с ОМТС. |
| * своевременное снабжение в нужном количестве и ассортименте сырьем производства; * налаживание тесного контакта с производственным отделом; * создание необходимого и достаточного резерва сырья на случай сбоя в поставках.. |
| 4.снижение нерациональных расходов | * своевременное выявление нерациональных расходов; * своевременное выявление скрытых возможностей предприятия; * непрерывный анализ рациональности хозяйственной деятельности; * разработка рекомендаций для соответствующих служб для повышения рациональности ведения хозяйственной деятельности. |
| Расширение деятельности организации | 1. постепенное продвижение на другие рынки Сибирского региона | * поэтапная разработка и реализация стратегии выхода на другие рынки региона, расширение сети продаж; * поиск новых покупателей за пределами г. Новосибирска. |
| * поиск ресурсов для освоения новых рынков; * постоянное повышение рентабельности производства и продаж. |
| 1. расширение ассортиментной линейки | * своевременное выявление потребности потребителей в расширении ассортимента, желаемый ассортимент |
| * поиск поставщиков сырья для производства новых начинок; * обеспечение производства новым оборудованием, необходимым для производства и хранения нового сырья и новых начинок. |
| * разработка технологических процессов для производства блинчиков с новой начинкой; * внедрение в производство нового оборудования; * обучение персонала работе с новым оборудованием. |

# 3. анализ внутренней и внешней среды экономического объекта с учетом его миссии и целей

## 

## 3.1. Теоретическая часть

### 

### Суть PEST-анализа

PEST – это аббревиатура четырех английских слов: P – Policy – политика, E – Economy – экономика, S – Society – общество, T – Technology – технология.

Стратегический анализ каждой из указанных компонент должен быть достаточно системным, так как в жизни все эти компоненты между собой тесным и сложным образом взаимосвязаны. Значимое изменение любой из компонент, как правило, влияет на всю цепочку. И такие изменения для конкретной организации в каждой конкретной ситуации могут стать или угрозой, или, наоборот, новой стратегической возможностью ее будущего успеха.

При освоении PEST-анализа рекомендуется использовать следующий формат таблицы:

|  |  |
| --- | --- |
| **Политика** | **Экономика** |
| 1. | 1. |
| 2. | 2. |
| … | … |
| **Социум** | **Технология** |
| 1. | 1. |
| 2. | 2. |
| … | … |

PEST-анализ – это инструмент исторически сложившегося четырехэлементного стратегического анализа внешней среды. Но реальная жизнь, во-первых, шире и многообразнее четырех составляющих его элементов. А во-вторых, для каждой конкретной организации в ее внешней среде существует свой особый набор ключевых факторов, который непосредственно и наиболее существенным образом влияет на ее конкретный бизнес.

### Суть анализа «профиль среды»

Для анализа среды может применяться метод составления ее профиля, в частности, для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды.

Данный метод состоит в следующем: в таблицу профиля среды вписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов дается оценка на основе экспертного подхода (см. табл. 5).

Таблица 5. Профиль среды.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Фактор среды** | **Важность для отрасли, А** | **Влияние на организацию, В** | **Направленность влияния, С** | **Степень важности, D=А×В×С** |
| 1. |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |

Оценки определяются следующим образом:

* *важность для отрасли:* 3 – сильная, 2 – умеренная, 1 – слабая;
* *влияние на организацию:* 3 – значительное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствует;
* *направленность:* +1 – позитивная, -1 – негативная.

По интегральной оценке D (степень важности) руководство делает выводы о том, какие из факторов среды имеют более важное значение для организации.

### Суть метода 5×5

Данный метод был предложен в 1984г. А.Х. Месконом и включает пять вопросов о факторах внешней среды:

1. назовите любые пять факторов внешней среды организации;
2. какие пять факторов внешней среды представляют наибольшую опасность для организации?
3. какие пять факторов из планов конкурентов организации известны?
4. если организация определила направление стратегии, какие пять факторов внешней среды являются наиболее важными для достижения целей?
5. Выделите пять внешних пространств, включающих возможность изменений, которые могли стать благоприятными для организации.

Для того, чтобы дать достоверные ответы на каждый из пяти вопросов, необходимо собрать уже существующую информацию о среде организации и попытаться дать прогнозы ее будущего состояния.

### Суть SNW-анализа

SNW – это аббревиатура трех английских слов, которые означают: S – сильная позиция организации, N – нейтральная позиция, W – слабая позиция.

Форма SNW-анализа представлена в табл. 6.

Таблица 6. SNW-анализ.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование стратегической позиции** | **Качественная оценка** | | |
| **S**  **сильная** | **N**  **нейтральная** | **W**  **слабая** |
| 1 | Стратегия организации |  |  |  |
| 2 | Бизнес-стратегии (в целом) |  |  |  |
|  | в том числе: бизнес 1 |  |  |  |
|  | бизнес 2 |  |  |  |
|  | … |  |  |  |
| 3 | Организационная структура |  |  |  |
| 4 | Общее финансовое положение |  |  |  |
| 4.1 | в том числе: состояние текущего баланса |  |  |  |
| 4.2 | уровень бухгалтерского учета |  |  |  |
| 4.3 | структура финансов |  |  |  |
| 4.4 | доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг и т.п.) |  |  |  |
| 4.5 | уровень финансового менеджмента |  |  |  |
| 5 | Конкурентоспособность продукции (в целом) |  |  |  |
|  | в том числе: продукт 1 |  |  |  |
|  | продукт 2 |  |  |  |
|  | … |  |  |  |
| 6 | Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу (в целом) |  |  |  |
|  | в том числе: бизнес 1 |  |  |  |
|  | бизнес 2 |  |  |  |
|  | … |  |  |  |
| 7 | Дистрибуция как система реализации продукта (в целом) |  |  |  |
| 7.1 | в том числе: как материальная структура |  |  |  |
| 7.2 | как умение торговать |  |  |  |
| 8 | Использование информационных технологий |  |  |  |
| 9 | Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов |  |  |  |
| 10 | Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов) |  |  |  |
| 10.1 | в том числе: способность к лидерству 1-го лица |  |  |  |
| 10.2 | способность к лидерству всего персонала |  |  |  |
| 10.3 | способность к лидерству как совокупность субъективных факторов |  |  |  |
| 11 | Уровень производства (в целом) |  |  |  |
| 11.1 | в том числе: качество материальной базы |  |  |  |
| 11.2 | профессионализм ключевых производственных специалистов |  |  |  |
| 11.3 | профессионализм рабочих основного производства |  |  |  |
| 12 | Уровень маркетинга |  |  |  |
| 13 | Уровень менеджмента (т.е. качество и способность обеспечить рыночный успех всей системой менеджмента в целом) |  |  |  |
| 14 | Известность товарного знака, политика брэндирования |  |  |  |
| 15 | Качество персонала (в целом) |  |  |  |
| 16 | Репутация на рынке |  |  |  |
| 17 | Репутация как работодателя |  |  |  |
| 18 | Отношения с органами власти (в целом) |  |  |  |
| 18.1 | в том числе: с федеральным правительством |  |  |  |
| 18.2 | с правительством субъекта РФ |  |  |  |
| 118.3 | с органами местного самоуправления |  |  |  |
| 18.4 | с системой налогового контроля |  |  |  |
| …… |  |  |  |  |
| 18.k |  |  |  |  |
| 19 | Отношения с профсоюзами (в целом) |  |  |  |
| 19.1 | в том числе: с корпоративными |  |  |  |
| 19.2 | с отраслевыми |  |  |  |
| 20 | Отношения со смежниками (качество ключевых звеньев кооперационной сети организации) |  |  |  |
| 21 | Инновации как исследования и разработки |  |  |  |
| 22 | Степень вертикальной интегрированности |  |  |  |
| 23 | Корпоративная культура |  |  |  |
| 24 | Стратегические альянсы |  |  |  |
| Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации) | | | | |
| … |  |  |  |  |

### Суть SWOT-анализа

Обобщающим методом стратегического исследования внешней среды организации является SWOT-анализ (SWOT – это аббревиатура четырех английских слов: S – сильные стороны, W – слабые стороны, O – возможности, T - угрозы). Методология SWOT предполагает на основе анализа ситуации составления списка сильных и слабых сторон организации, а также список угроз и возможностей (см. табл. 7).

Таблица 7. Матрица SWOT.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности:        … | Угрозы:        … |
| Сильные стороны:        … | Поле «СИВ» | Поле «СИУ» |
| Слабые стороны:        … | Поле «СЛВ» | Поле «СЛУ» |

На пересечении разделов образуются четыре поля:

* Поле «СИВ» - сила и возможности;
* Поле «СИУ» - сила и угрозы;
* Поле «СЛВ» - слабость и возможности;
* Поле «СЛУ» - слабость и угрозы.

На каждом из данных полей необходимо рассмотреть возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратеги развития организации. В отношении тех пар, которые были выбраны в поля «СИВ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые выявились во внешней среде.

Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Если пара находится в поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз внешней среды.

Для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей избавиться от слабости и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу со стороны внешней среды.

Вырабатывая стратегию, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может превратиться в угрозу, если ее использует конкурент.[[6]](#footnote-6)

## 3.2. Практическая часть

### 

### PEST-анализ для ЗАО «Сектор Т»

Таблица 8. PEST-АНАЛИЗ.

|  |  |
| --- | --- |
| **Политика** | **Экономика** |
| * Государственное регулирование цен на с/х продукцию * Регулирование санитарно-гигиенических норм | * Повышение цен на мясопродукты * Высокий уровень конкуренции в отрасли * Большие затраты на маркетинг и сырье ведут к снижению рентабельности * Зависимость от каналов сбыта |
| * **Социум** | * **Технологии** |
| * Рост покупательской способности население * Повышение уровня жизни и повышение качества жизни * Изменение в структуре потребления продуктов питания, связанное с меняющимся стилем жизни большей части населения городов | * Сложность технологии производства * Изменения в информационных технологиях, технологиях маркетинга и рекламы, их дороговизна |

### Модель М. Портера

***1.Конкуренты:***

На рынке продуктов питания постоянно появляются новые компании, специализирующиеся на производстве продуктов глубокой заморозки, подобные подразделения развиваются и на уже существующих предприятиях.

Как отмечают специалисты, конкуренция обостряется как на федеральном, так и на региональном уровне. Наиболее известные торговые марки, лидеры рынка, такие как «Дарья», «Мириталь», «Талосто» продолжают ТВ-рекламные кампании, выпускают новые виды продукции, расширяют регионы своего присутствия. У лидеров местных рынков недостаточен объем продаж и бюджет для размещения на федеральных ТВ-каналах. Конкуренция внутри отрасли имеет важное значение для компании, поскольку от преимуществ в конкурентной борьбе зависит жизнеспособность организации

***Товары-заментители:***

Товарами-заменителями являются продукты быстрой заморозки и быстрого приготовления: замороженная пицца, замороженные овощи быстрого приготовления, полуфабрикаты готовых блюд и т.п.

Угроза со стороны товаров-заментилей может иметь значительное влияние для предприятия в будущем, поскольку предпочтения потребителей постепенно меняются, и в настоящее время наблюдается быстрой рост сектора быстрозамороженных овощей (что можно объяснять повышением популярности здорового питания в нашей стране).

***Возможность появления новых конкурентов внутри отрасли:***

Отрасль имеет достаточно большие входные барьеры и уже имеющуюся жесткую конкуренцию, поэтому появления новых конкурентов в ближайшее время не следует.

***Поставщики:***

Рынок с/х продукции в нашем регионе достаточно широкий, поэтому у поставщиков нет возможности диктовать свои условия.

***Потребители:***

В основном предприятие ориентировано на семьи со средним достатком, широкий круг потребителей, жители больших и средних городов, которые заботятся о собственном здоровье и рационе питание, которые не равнодушны к качеству собственного питания и которым интересно, кто, как и из каких продуктов производит питание для них. Потребители имеют возможность влиять на деятельность предприятия, поскольку от их предпочтений зависит спрос, и предприятию необходимо прикладывать значительные усилия для того, чтобы завоевать предпочтения и приверженность потребителей.

### SWOT-анализ для ЗАО «Сектор Т»

Таблица 9. SWOT-анализ.

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| 1. близость к рынкам сбыта и сырья; 2. высокое качество производимого продукта; 3. отсутствие добавок и заменителей в составе компонентов; 4. новое, высокопроизводительное оборудование; 5. максимизация прибыли за счет больших объемов продаж. | 1. сильная конкуренция со стороны сильных столичных компаний; 2. не налаженные каналы дистрибуции и реализации; 3. высокие издержки производства; 4. дороговизна оборудования 5. высокие затраты на маркетинг. |
| **Возможности** | **Угрозы** |
| 1. возможность завоевать любовь потребителей как регионального производителя; 2. возможность наладить выгодное сотрудничество с региональными производителями сельскохозяйственной продукции. | 1. возможное резкое снижение уровня благосостояния общества, вследствие внешнеэкономических факторов, приведет к уменьшению аудитории потенциальных потребителей выпускаемой продукции; 2. вероятное дальнейшее повышение цены на мясопродукты – основной сырьевой ресурс. |

# 4. природа и состав функций менеджмента

## 

## 4.1. Теоретическая часть

**Функция управления** представляет собой определенный вид трудовой деятельности, обособившейся в процессе специализации управленческого труда. В общем виде функция – это совокупность действий, относительно однородных по некоторому признаку, направленных на достижение частной цели и в то же время подчиненных общей цели управления. В теории управления различают общие (основные) и специальные (конкретные) функции управления.

**Общие функции** – это такие виды деятельности, которые не связаны с особой спецификой объекта управления и являются общими для всех органов управления. К ним, как правило, относят:

* *планирование* – это вид управленческой деятельности, направленной на постановку цели развития объекта и разработку программы ее достижения. Данная функция является ведущей в цикле управления, так как реализация других функций подчинена задаче достижения общих целей;
* *организация* – функция управления, задачей которой является обеспечение достижения целей. Это процесс создания структуры организации, которая дает возможность людям эффективно работать вместе, а также обеспечение работы всем необходимым (персоналом, материалами, оборудованием, помещениями, денежными средствами и т.п.). Организация включает разделение на части и делегирование выполнения общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий, а также установление взаимосвязей между различными видами работ;
* *руководство* – функция управления, которая в практическом отношении представляет собой определение общего замысла управления, обеспечение необходимой направленности развития организации; это управление по обобщенным характеристикам, стратегическим ориентированием, прогнозам, факторам общей активности работников;
* *координация* – управленческая деятельность, обеспечивающая согласованное взаимодействие всех управленческих действий и функций, бесперебойность и непрерывность процесса управления;
* *мотивация* – это деятельность, целью которой является активизация отдельного человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации;
* *контроль* – это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации;
* *регулирование* – вид деятельности, посредством которой осуществляется удержание характеристик системы на определенной траектории и которая направлена на предотвращение или исправление сбоев в процессе развития организации по отношению к цели.

**Специальные функции управления** – это функции менеджмента, которые определяются по принадлежности управления к деятельности организации в целом или к конкретным стадиям производственного процесса.[[7]](#footnote-7)

## 

## 4.2. Практическая часть

Содержание общих функций управления для ЗАО «Сектор Т» представлена в табл. 10.

Таблица 10. Содержание общих функций управления ЗАО «Сектор Т».

|  |  |
| --- | --- |
| **Функции управления** | **Задачи** |
| *Контроль* | Организация учета хозяйственной деятельности предприятия; контроль за сохранностью материальных ценностей предприятия.  Контроль за выполнением, планов, норм, распоряжений, приказов руководства и т.п.  Разработка нормативов оборотных средств, контроль финансовых потоков, управление инвестициями и расчетами. Управление ликвидностью и движением денежными средствами. |
| *Организация* | Необходимое совершенствование технологической оснащенности производства, замена оборудования, модернизация производства; повышение профессионализма персонала; развития корпоративной культуры предприятия; улучшение имиджа предприятия во внешней среде, улучшение внутренней атмосферы и психо-климата на предприятии.  Снабжение производства сырьем, необходимым оборудованием, инструментом, вспомогательными материалами ГСМ и т.п. своевременный ремонт, наладка, замена оборудования. |
| *Мотивация* | Организация нормирования труда, разработка систем оплаты труда, тарифные сетки, схемы премирования. Обеспечение охраны труда на предприятии.  Создание и развитие корпоративной культуры на предприятии, разработка схем нематериального стимулирования и мотивации персонала, решение конфликтных ситуаций в коллективе и других ткущих вопросов, связанных с «человеческим ресурсом организации». Эта функция включает также обеспечение набора, увольнения и расстановки кадров. |
| *Регулирование* | Проведение маркетинговых исследований, разработка различных систем стимулирования сбыта, разработка маркетинговой стратегии предприятия |
| *Планирование* | Разработка бизнес-планов, экономической и ценовой политики предприятия. Анализ экономической деятельности. Разработка путей рационализации финансовой деятельности. Планирование объемов производства, расходования материальных ресурсов и реализации. Анализ экономического состояния внешней среды, рынков сбыта, отрасли, разработка прогнозов экономического состояния предприятия. Разработка мероприятий по предупреждению кризисных состояний, антикризисное управление.  Разработка долгосрочной стратегии предприятия, планов и программ развития. Контроль за выполнением поставленных целей, корректировка планов в случае изменения внутренней и внешней ситуации. Разработка конкретных тактических программ. |

Объекты и субъекты управления ЗАО «Сектор Т» представлены на рис. 4.

Ген. директор

Финансовый директор

Зам. ген. директора по производству

Финансовый отдел

(специалисты по планированию + бухгалтерия)

Отдел материально-технического снабжения

Отдел маркетинга и сбыта

Зав. производством

Специалист по контролю качества

Производственный отдел

Цех по изготовлению начинки

Цех по изготовлению блинчиков

Цех хранения

Транспортное подразделение

Хозяйственные службы

Рисунок 4. Объекты и субъекты управления в ЗАО «Сектор Т».

Связи с внешней средой в ЗАО «Сектор Т» представлены в табл. 11.

Таблица 11. Связи с внешней средой в ЗАО «Сектор Т».

|  |  |
| --- | --- |
| ***Субъект/объект управления*** | ***Объект внешней среды*** |
| Топ-менеджмент организации | Стратегические партнеры (кредиторы, крупные покупатели, поставщики, органы власти, общественные организации) |
| ОМТС | Поставщики (заключение договоров поставки) |
| Специалисты по маркетингу и рекламы | Потенциальные и реальные потребители, рекламные и маркетинговые агентства (проведение маркетинговых исследований и рекламных кампаний) |
| Специалисты по сбыту | Покупатели (заключение договоров поставки продукции) |
| Финансовый отдел | Налоговые органы |
| Специалист по контролю качества | Органы санитарного контроля |

# 5. проектирование организационной структуры управления

## 

## 5.1. Теоретическая часть

**Организационная структура управления** – это совокупность организационно обособленных объектов и субъектов управления, образующих звенья и уровни управления, соединенные определенными связями соподчиненности.[[8]](#footnote-8) Выделяют следующие основные виды организационных структур: **линейная структура.** К *достоинствам* данной структуры относятся простота, однозначность воздействия субъекта на объект управления; отсутствие промежуточных связей между руководителем и подчиненным; возможность получения непротиворечивых, увязанных между собой заданий; высокая ответственность руководителя за результаты работы коллектива; обеспечение единства руководства сверху донизу. Выделяются также следующие *недостатки*: выполнение руководителем большого числа функций ведет к перегрузке линейных руководителей, а также недостатку знаний и времени для качественной реализации всех функций; медленное и искаженное циркулирование информации; сложная координация деятельности отдельных исполнителей по горизонтали.

1. **функциональная структура.** *Достоинства* данной структуры: разделение управленческого труда по функциям; специализация работников, стимулирующая деловую и профессиональную квалификацию; квалифицированное принятие решений специалистами в определенных областях деятельности. *Недостатки*: нарушение принципа единства распорядительства; нарушение приоритетности отдельных команд; затруднение межфункциональной координации; усложнение взаимоотношений между руководителями и подчиненными; создание возможности конфликтов между функциональными руководителями; отсутствие ответственности руководителей за конечный результат работы подразделения.
2. **Линейно-функциональная структура** предусматривает при различных звеньях линейной структуры наличие соответствующих функциональных подразделений. Основой этой схемы являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения, создаваемые на «ресурсной» основе: управление персоналом, финансами, планирование и т.д. При подобной структуре управления линейный руководитель имеет возможность больше заниматься вопросами оперативного управления, так как функциональные специалисты высвобождают его от подготовки и решения специальных вопросов. Но команды управления поступают от многих функциональных служб в одно производственное подразделение или к одному исполнителю, поэтому возникает проблема взаимного согласования этих команд, что создает определенные трудности. *Достоинства*: разделение труда между линейным и функциональным руководителями; повышение оперативности и качества принимаемых решений; привлечение высококвалифицированных специалистов по отдельным функциям; более квалифицированная подготовка управленческих решений; ответственность линейных руководителей за конечный результат работы подразделения. *Недостатки*: возрастание количества и сложности деловых связей в аппарате управления; переполнение каналов коммуникаций с целью координации линейных и штабных элементов; возрастание расходов на содержание аппарата управления; удлинение процесса выработки команд управления; отрыв функциональных работников от непосредственной хозяйственной деятельности; возможность подрыва авторитета функциональных работников со стороны линейных руководителей, часто обладающих более глубокими знаниями по техническим вопросам. **Штабная структура.** Функциональные специалисты объединяются в штабы при линейных руководителях. Штабы получают от линейного руководителя задания по решению различных проблем. Предложения штаба рассматривает линейный руководитель, и только он отдает распоряжение исполнителям. Сложности в осуществлении линейно-штабного принципа в управлении связаны с резким увеличением нагрузки на линейного руководителя, который, помимо прочего, становится посредником между штабом и своими подчиненными. Через него проходит вся информация снизу, на основе которой он дает штабу задания, и вся информация от штаба к исполнителям в виде указаний, рекомендаций и т.д.[[9]](#footnote-9)

## 

## 5.2. Практическая часть

### 

### Организационная структура управления ЗАО «Сектор Т»

Организационная структура управления ЗАО «Сектор Т» представлена на рис. 5.

# Генеральный директор

Финансовый директор

Зам. ген. директора по производству

Отдел маркетинга и сбыта

Финанс. Отдел

ОМТС

Зав. производством

Специалист по контролю качества

Производственный отдел

Транспортное подразделение и хозяйственные службы

Рисунок 5. Организационная структура управления ЗАО «Сектор Т».

Функциональные составляющие и линейные связи данной орг. структуры показаны на рис. 4.

Спроектированная организационная структура управления представляет собой линейно-функциональный тип.

### Интерпретация закона необходимого разнообразия

Закон необходимого разнообразия данной организационной структуры управления выполняется в достаточной мере. То есть сложность аппарата управления адекватна сложности производственных, организационных и хозяйственных процессов, проходящих на предприятии.

Аппарат управления обладает необходимой «прочностью» и гибкостью, то есть при исключении какого-либо управляющего звена из процесса управления, не окажет значительного влияния и не станет причиной сбоя в работе предприятия, поскольку каждое управляющее звено может быть продублировано как вышестоящим, так и нижестоящим звеном.

### Этапы выработки управленческого решения

**Ситуация:** поставщики муки повышают цену на 30%.

**Этапы выработки управленческого решения:**

1. Специалисты ОМТС сообщают о проблеме Начальнику отдела.
2. Начальник отдела сообщает о проблеме Финансовому директору.
3. Финансовый директор принимает решение о проведении анализа рынка муки на предмет поиска другого поставщика с более низкой ценой и необходимым уровнем качества.
4. Анализ проводится специалистами ОМТС.
5. Анализ показывает, что среднерыночная цена выросла в среднем на 25%, причем поставщики, предлагающие муку по более низкой цене либо не соответствуют требуемому уровню качества и сортности, либо не соответствуют требуемым условиям поставок.
6. Финансовый директор, Начальник отдела маркетинга и сбыта и Генеральный директор проводят совещание совместно, обсуждаются варианты:

* покупать более дешевую муку и производить продукцию более низкого качества;
* покупать муку и старых поставщиков и повысить цену;
* покупать муку и старых поставщиков и оставить цену на прежнем уровне.

1. Принимается решение покупать муку у старых поставщиков и повысить цену как наиболее адекватное и эффективное.

### Совершенствование орг. структуры

Недостаток данной орг. структуры заключается в том, что ОМТС подчиняется непосредственно Зам. ген. директора по производству, однако непосредственно взаимодействует не с самим Зам. ген. директора по производству, а с Зав. производством и Специалистом по контролю качеству.

Гораздо больше взаимодействий у ОМТС проходит с финансовым отделом и Фин. директором в отношении согласования планов производства и планов закупки сырья, а также цен закупок.

Поэтому целесообразнее ОМТС подчинить финансовому директору. Это, кроме того, будет больше соответствовать нормам управляемости. В настоящее время норма управляемости Зам. ген. директора по производству превышает норму управляемости Фин. директора.

### Организационная культура ЗАО «Сектор Т»

В проектируемой организации применяется стратегия, направленная на вовлечение всех сотрудников предприятия в реализацию миссии, стратегии и поставленных целей, создание отношений личной ответственности каждого сотрудника за обеспечение и совершенствование качества, и контроль на всех этапах, стимулирование сотрудников к поддержанию общего корпоративного духа, стремление к формированию положительного имиджа компании.

Философия компании заключается в постоянном развитии правильной, богатой, многосторонней корпоративной культуры, благотворно сказывающейся на уровне духовного и материального благосостояния ее персонала.

Главный принцип корпоративной культуры: «Забота о сотрудниках - это залог постоянного улучшении качества производимого товара, увеличения прибыли и совершенствования имиджа организации».

# Заключение

В заключение необходимо сказать о том, что уровень менеджмента в исследуемой организации находится на достаточно высоком уровне. Особенно выделяется это на фоне российской «управленческой деятельности». Менеджмент как таковой в нашей стране на данном этапе развития экономики и культуры существует лишь в крупных компаниях и филиалах транснациональных компаний. Современная культура управления лишь недавно начала преподаваться в ВУЗах и все еще является новой наукой, поэтому и на предприятиях преобладает «советский» командный тип управления.

Однако ЗАО «Сектор Т» является исключением из общих правил. Особенно интересно то внимание, которое уделяется в организации развитию корпоративной культуры, маркетингу, связям с общественностью и управлению качеством.

На предприятии также развито стратегическое управление деятельностью и развитием. Это выражается в наличии тщательно разработанного стратегического плана развития на следующие 5 лет. План предусматривает этапы развития, конкретные мероприятия по достижению поставленных целей, сроки выполнения, необходимые ресурсы и источники их формирования.

«Феномен» управления на предприятии объясняется наличием сильного лидерства в лице Генерального директора, причем эта фигура сочетает в себе черты как формального, так и неформального лидера, и пользуется авторитетом у собственников организации, коллег и подчиненных.

# Список литературы

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М., 1999. – 340 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М., 2003. – 528 с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М., 2001. – 345 с.
4. Кантер З.М. Рубежи менеджмента. Книга о современной культуре управления. – М.: Олимп-Бизнес, 1999.
5. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. – СПб, 1999. – 345 с.
6. Менеджмент (современный российский менеджмент): Учебник для вузов/ Ф.М. Русинов, М.Л. Разу, В.А. Денисов и др.; Под ред. Ф.М. Русинова, М.Л.Разу. – М.: ФБК-Пресс, 1998.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1994.
8. Шеметов П.В. ПРактический менеджмент: Учебное пособие. – Новосибирск: НИНХ, 1993.
9. Шеметов П.В., Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Радионов В.В. Основы менеджмента: Учебно-методический комплекс. – Новосибирск: НГАЭУ, 2005.
10. Уткин Э.А. Управление фирмой. – М., 2001. – 340 с.

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 1999 – с. 34. [↑](#footnote-ref-1)
2. Кантер З.М. Рубежи менеджмента. Книга о современной культуре управления. – М.: Олимп-Бизнес, 1999 – с.91. [↑](#footnote-ref-2)
3. Уткин Э.А. Управление фирмой. – М., 2001. – 340 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Шеметов П.В., Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Радионов В.В. Основы менеджмента: Учебно-методический комплекс. – Новосибирск: НГАЭУ, 2005 – с. 27. [↑](#footnote-ref-4)
5. Шеметов П.В., Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Радионов В.В. Основы менеджмента: Учебно-методический комплекс. – Новосибирск: НГАЭУ, 2005 – с. 44. [↑](#footnote-ref-5)
6. Шеметов П.В., Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Радионов В.В. Основы менеджмента: Учебно-методический комплекс. – Новосибирск: НГАЭУ, 2005 – с. 54. [↑](#footnote-ref-6)
7. Шеметов П.В., Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Радионов В.В. Основы менеджмента: Учебно-методический комплекс. – Новосибирск: НГАЭУ, 2005 – с. 20. [↑](#footnote-ref-7)
8. Кантер З.М. Рубежи менеджмента. Книга о современной культуре управления. – М.: Олимп-Бизнес, 1999 – с. 168. [↑](#footnote-ref-8)
9. Шеметов П.В., Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Радионов В.В. Основы менеджмента: Учебно-методический комплекс. – Новосибирск: НГАЭУ, 2005 – с. 62. [↑](#footnote-ref-9)