Агентство по образованию Российской Федерации

Новосибирский государственный университет экономики и управления

Кафедра управления

Курсовая работа

по предмету основы менеджмента

Магазин молодежной одежды Terranova

Выполнила: студентка

2группы № МОП 61

Ф.И. О.: Канунникова Людмила Владимировна

зачетная книжка № 060092

Новосибирск 2006

## Содержание

[Введение 3](#_Toc231123391)

[1. Системный подход в управлении 5](#_Toc231123392)

[1.1 Понятие системы 5](#_Toc231123393)

[1.2 Классификация систем. 8](#_Toc231123394)

[2. Целеполагание в управлении 15](#_Toc231123395)

[2.1 Магазин молодежной одежды в центре города Terranova 21](#_Toc231123396)

[3. Анализ внешней и внутренней среды объекта с учетом его миссии и целей 23](#_Toc231123397)

[4. Природа и состав функций менеджмента 31](#_Toc231123398)

[5. Проектирование организационной структуры управления 37](#_Toc231123399)

[5.1 Принципы формирования ОСУ 37](#_Toc231123400)

[Заключение 2](#_Toc231123401)

[Список использованной литературы 4](#_Toc231123402)

Введение

В упрощенном понимании, менеджмент - это умение добиваться поставленных целей, использовать труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент - по-русски «управление» - функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях.

Менеджмент - это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров - это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению. Значимость менеджмента была особенно ясно осознана в тридцатые годы. Уже тогда стало очевидным, что деятельность эта превратилась в профессию, область знаний - в самостоятельную дисциплину, а социальный слой - в весьма влиятельную общественную силу. Растущая роль этой общественной силы заставила говорить о «революции менеджеров», когда оказалось, что существуют корпорации-гиганты, обладающие огромным экономическим, производственным, научно-техническим потенциалом, сопоставимым по мощи с целыми государствами. Крупнейшие корпорации, банки составляют стержень экономической и политической силы великих наций.

Все вышесказанное определило актуальность данной работы и позволило выделить ее цель и задачи.

Целью выполнения курсовой работы является закрепление теоретических знаний и умений применять на практике основных положений дисциплины, а также получить навыки разработки организационной структуры управления экономическим объектом.

В качестве объекта магазин молодежной одежды в центре города Terranova.

Исходя из цели, можно выделить следующие задачи:

Изучить системный подход в управлении на основе теории и практики;

Раскрыть понятия целеполагания в управлении

Проанализировать внешнюю и внутреннюю среду экономического объекта с учетом его миссии и целей;

Описать природу и состав функций менеджмента;

Спроектировать организационную структуру управления.

Курсовая работа состоит из введения, пяти разделов, заключения и списка литературы.

## 1. Системный подход в управлении

## 1.1 Понятие системы

Принципиальным в подходе к познанию с позиции системных исследований является определение понятий системы. Анализ множества формулировок систем, имеющихся в литературе, показывает, то все они сводятся в основном к двум типам. Один тип, когда под системой понимается множество элементов (объектов) с отношением на нем (множестве), прием на эти отношения не накладывается никаких ограничений.

Другой вид определений предполагает, что для того, чтобы множество образовало систему, отношения на нем должны определяться не всякие, а лишь определенного типа. Принципиальным здесь является выбор именно типа отношений:

а) отношения взаимодействия;

б) отношения взаимосвязи;

в) отношения взаимопорядка.

Эти отношения являются системообразующими. Отсюда, СИСТЕМОЙ будет называться любое множество объектов «М», на котором реализуется отношение «R» с заранее фиксированными свойствами «Р». Компонентами системы, а также элементами соответствующих структур могут быть не только вещи, но и свойства, состояния, связи, отношения, фазы, этапы и т.д.

В общем случае под системой обычно понимается наличие множества объектов с набором связей между ними и между их свойствами, то есть все, состоящее из связанных друг с другом частей, называется СИСТЕМОЙ. При такой трактовке системами являются: машина, собранная из деталей и узлов; живой организм, образуемый совокупностью клеток; предприятие, объединяющее и связывающее в единое целое множество производственных процессов, коллективов людей, различные виды ресурсов, готовую продукцию и пр.

СИСТЕМА - это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

СИСТЕМА - множество взаимодействующих элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, составляющих целостное образование.

СИСТЕМА (греч. Systema - целое) - комплекс избирательно вовлеченных элементов, взаимосодействующих достижению заданного полезного результата, который принимается основным системообразующим фактором. (по П.К. Анохину)

СИСТЕМА - план, порядок расположенья частей целого, предначертанное устройство, ход чего-либо, в последовательном, связном порядке. Солнечная система, солнечная вселенная. Ботаническая система Линея, распределенье, распорядок. Система ученья, воспитанья, порядок, способ, образ, род. Систематичное, - ческое ученье, стройное, порядочное, порядливое, последовательное, разумное, правильное, обдуманное, постепенное. СИСТЕМАТИКА - научное разъясненье систем. Систематик, изобретатель новой системы или охотник до строгих, последовательных порядков.

СИСТЕМА - в философском смысле - объективное единство закономерно связанных между собой элементов, предметов, явлений, а также знаний о природе и обществе.

БОЛЬШАЯ СИСТЕМА - управляемая система, рассматриваемая как совокупность взаимосвязанных управляемых подсистем, объединённых общей целью функционирования. Понятие БОЛЬШАЯ СИСТЕМА возникло как выражение системного подхода к постановке и решению задач управления, свойственного кибернетике. Оно введено не с целью классификации систем (деления их на «большие» и «небольшие»), а чтобы выделить способ рассмотрения поведения управляемых систем большого масштаба с учётом всего многообразия протекающих в них явлений. Характерные особенности БОЛЬШОЙ СИСТЕМЫ: наличие выделяемых частей (управляемых подсистем), участие в системе людей, машин и природной среды, наличие материальных, энергетических и информационных связей между частями систем, а также связей между рассматриваемой и другими системами.

(Большая советская энциклопедия)

СИСТЕМА - форма организации чего-либо (например, избирательная система).

СИСТЕМА - совокупность организаций, однородных по своим задачам, или учреждений, организационно объединенных в одно целое.

Сложная СИСТЕМА - составной объект, части которого можно рассматривать как системы, закономерно объединённые в единое целое в соответствии с определенными принципами или связанные между собой заданными отношениями. Понятием С. с. пользуются в системотехнике, системном анализе, операций исследовании и при системном подходе в различных областях науки, техники и народный хозяйства.С. с. можно расчленить (не обязательно единственным образом) на конечное число частей, называемое подсистемами; каждую такую подсистему (высшего уровня) можно в свою очередь расчленить на конечное число более мелких подсистем и т.д., вплоть до получения подсистем первого уровня, т. н. элементов С. с., которые либо объективно не подлежат расчленению на части, либо относительно их дальнейшей неделимости имеется соответствующая договорённость. Подсистема, т. о., с одной стороны, сама является С. с. из нескольких элементов (подсистем низшего уровня), а с другой стороны - элементом системы старшего уровня.

СИСТЕМА (модель) - инструмент и способ исследования процессов и явлений.

СИСТЕМА - искусственно создаваемый комплекс элементов (коллектив людей, создаваемый для решения той или иной технической, экономической или социальной задачи).

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД - направление методологии специально-научного познания и социальной практики, в основе которого лежит исследование объектов как систем. С. п. способствует адекватной постановке проблем в конкретных науках и выработке эффективной стратегии их изучения. Методология, специфика С. п. определяется тем, что он ориентирует исследование на раскрытие целостности объекта и обеспечивающих её механизмов, на выявление многообразных типов связей сложного объекта и сведение их в единую теоретическую картину.

## 1.2 Классификация систем.

Существует большое количество различных классификаций, однако, для елей управления наибольшее значение имеет классификация английского кибернетика Стаффорда Бира. Он использовал два классификационных признака:

сложность систем

характер ее поведения

По степени сложности выделяются системы:

простые - содержат небольшое количество элементов и связей между ними

сложные - содержат большое количество элементов и много связей между ними

очень сложные - системы настолько сложного вида, что точно и подробно описать их невозможно

Типичные примеры С. с.: в области организации производства и технологии - производственный комплекс предприятия как совокупность производственных комплексов цехов и участков, каждый из которых содержит некоторое число технологических линий; последние состоят из станков и агрегатов, рассматриваемых обычно как элементы С. с.; в области автоматизированного управления - процесс управления предприятием или отраслью народный хозяйства как совокупность процессов сбора данных о состоянии управляемых объектов, формирования потоков информации, её накопления, передачи и обработки, синтеза управляющих воздействий; в области вычислительной техники - математическое обеспечение современных вычислительных комплексов, включающее операционную систему для управления последовательностью вычислений и координации работы всех устройств комплекса, библиотеку стандартных программ, а также средства автоматизации программирования (алгоритмические языки, трансляторы, интерпретирующие системы), средства обслуживания и контроля вычислений; каждую из упомянутых частей можно представить в виде системы с иерархической многоуровневой структурой, состоящей из отдельных взаимосвязанных программ, процедур, операторов и т.д.; в области городского хозяйства - регулирование уличного движения в крупном городе или районе с большими потоками автомобилей на автомагистралях и очередями на перекрёстках средствами автоматизированного управления движением с учётом реальных ситуаций и пропускной способности улиц; системы автоматической городской и междугородной телефонной связи; другие экономические, организационные, биологические и т.п. объекты и процессы.

По характеру поведения Бир выделил следующие:

детерминированные системы, в которых составные части взаимодействуют четко определенным образом

стахостические или вероятностные системы, в отношении которых нельзя дать точного детального предсказания ее поведения

Значение данной классификации в управлении заключается в том, что различные системы требуют различных подходов. Например, нельзя управлять сложными вероятностными системами без организации обратной связи.

Кроме классификации Бира систем классифицируются следующим образом:

по отношению к внешней среде:

открытые, то есть способные обмениваться с окружающей средой энергией, информацией. Взаимодействуют с окружающей средой и приспосабливаются к ее изменениям (человек - открытая система)

закрытые системы, изолированные от окружающей среды (например, кварцевые наручные часы)

По признаку изменения системы в зависимости от фактора времени:

статические системы, состояние которых с течением времени остаются стабильными (например, муниципальный детский сад)

динамические системы, изменяющие свое состояние во времени (человек, коллектив)

По признаку однородности:

гомогенные системы, состоящие из однородных элементов, допускающие взаимозамену

гетерогенные системы, состоящие из разнородных элементов, не обладающие свойством взаимозаменяемости

Системный подход в управлении магазина молодежной одежды в центре города

Terranova

Основной процесс - торговля

Обслуживающий процесс - реклама, маркетинг

Вспомогательный процесс - транспорт; охрана, уборка и т.п.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| I уровень | II уровень | III уровень |
| Подсистемы | Элементы | Функции элементов |
| Персонал | Отдел продаж  Отдел закупок  Служба безопасности  Финансовый отдел  Технический персонал  Отдел дизайна | Обслуживание потребителей  Формирование ассортиментного ряда  Обеспечение безопасности товаров  Контроль над финансовыми потоками и перераспределение финансовых ресурсов  Обслуживание помещений магазина (торговых, складских и др.) - уборка, устранение неполадок (в освещении и др.)  Оформление витрин |
| Территория | Торговые площади  Складские помещения | Обслуживание потребителей  Хранение товаров |
| Инфраструктура | Связь  Транспорт | Информационное обслуживание  Транспортное обслуживание |

По степени сложности систему можно охарактеризовать как сложную, так как она содержит большое количество элементов и связей между ними.

По отношению к внешней среде система является открытой, так как способна обмениваться с окружающей средой энергией и информацией.

Как гомогенную систему можно представить как совокупность сотрудников одного отдела. Как гетерогенную - как совокупность различных отделов.

Факторы внешней среды прямого воздействия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Потребители | Обеспеченные, среднего достатка, малообеспеченные  Жители Центрального района, других районов, приезжие | Оказывают влияние на формирование ассортиментного ряда и на цену товара  Стимулируют повышение качества обслуживания  Стимулируют к созданию гибкой ценовой политики |
| Конкуренты | Магазины одежды, рассчитанные на среднего покупателя  Бутики  Вещевые рынки  Крупные торговые центры, содержащие отделы, реализующие одежду и аксессуары | Отток части потребителей  Уменьшение выручки  Стимулирование развития |
| Поставщики | Поставщики водных и энергетических ресурсов  Поставщики товаров | Влияют на качество  Обеспечение функционирования организации  Обеспечение условий работы |
| Трудовые ресурсы | Специалисты и без специальности  По возрасту:  молодые специалисты  опытные специалисты | Функционирование нашей системы  Система мотивации позволяет привлечь хороших специалистов |
| Органы государственной власти | Законодательные акты  Налоговые структуры  Финансовые структуры | Налогообложение  Определение условий функционирования магазина |
| Факторы внешней среды косвенного воздействия | | |
| НТП | Появление новых технологий в оборудовании (например, кассовые аппараты) | Стимул к закупке обновленного оборудования |
| Групповые интересы | Спорт | Формирование ассортиментного ряда (дифференцированного) |
| Социально-экономические условия | Экономика находится в стадии роста (повышение зарплат, стипендий, пенсий)  Повышение цен на ТНП, коммунальные услуги | Рост покупательной способности  Снижение покупательной способности |
| Демография | Увеличение численности населения (за счет повышения рождаемости, понижения смертности или благодаря притоку иммигрантов в Новосибирск)  Уменьшение численности населения | Приток покупателей  Уменьшение количества покупателей |
| Международные события | Различные новинки моды по всему миру | Формирование ассортиментного ряда с учетом новинок и модных тенденций |

Внешняя среда системы сложная, так как число факторов, которые оказывают влияние на систему достаточно велико.

Внешняя среда подвижна, так как скорость, с которой происходят изменения во внешней среде, высока, и эта скорость будет примерно совпадать со скоростью изменений в экономике в целом.

Факторы внешней среды между собой взаимосвязаны, так как уровень силы, с которой изменения одного фактора оказывают влияние на изменение других факторов (например, рост цен на энергоносители и изменение курса евро и доллара), значителен.

Поведение элементов системы при изменении факторов внешней и внутренней среды

Внешняя среда:

1. Появление конкурента

Плюс:

стимул к развитию

Минус:

отток части покупателей

2. Удаление основного конкурирующего магазина (его ликвидация или переезд в отдаленный район)

Плюс:

Увеличение выручки

Минус:

Усиление нагрузки

3. Появление в непосредственной близости от магазина небольшого кафе, развлекательного центра

Плюс:

Привлечение новых покупателей посредством заключения договора с появившимся заведением (система дисконтирования: клиенты Terranova получают скидки, бесплатное блюдо в кафе или услугу в развлекательном центре)

Минус:

Дополнительные расходы

Внутренняя среда:

Увольнение опытного менеджера

Плюс:

Привлечение новых людей (возможно, даже более подходящих)

Минусы:

Кадровые перестановки

Возможное нарушение установившегося порядка

2. Проведение распродажи

Плюс:

За короткий срок можно реализовать большое количество товара

Минус:

Дополнительна нагрузка на персонал и торговые площади

## 2. Целеполагание в управлении

МИССИЯ - главная цель любой организации.

Различают широкое и узкое понимание миссии. В широком смысле МИССИЯ представляет собой констатацию философии организации. Философия в свою очередь определяет традиции, ценности, обычаи, принципы, которых придерживается организация, осуществляя свою рыночную деятельность.

В узком смысле МИССИЯ представляет собой сформулированное утверждение о причинах существования организации, о тех отличиях, которыми обладает организация. Целевое начало деятельности организации возникает как отражение интересов следующих групп:

собственников организации

сотрудников

покупателей

деловых партнеров

местного сообщества

общества в целом

В миссии обычно детализируется статус предприятия, декларируются принципы его работ, заявления и намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации. Миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы. В целом она выражает устремленность в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому в миссии не принято указывать в качестве главной ели получение прибыли, хотя прибыль - определяющий фактор в функционировании предприятия. Прибыль как миссия существенно огранивает спектр рассматриваемых организаций путем и направлений развития, может привести к неэффективной работе. Миссия формулируется высшим руководством, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации.

ЦЕЛЬ - это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация. Поставленные менеджментом цели фирмы используют для установления стандартов для оценки эффективности организации, дают общий ориентир для деятельности. Целью может быть либо приобретение, либо сохранение определенных факторов. Цели всегда основаны на гипотезах развития в будущем, поэтому их обоснованность зависит от тонности этих гипотез. Чем более отдаленный период рассматривается, тем выше неопределенность будущего, тем в более общей форме должны ставиться цели.

ЗАДАЧИ - это цели, достижение которых желательно к определенному моменту времени в пределах периода, на который рассчитано управленческое решение. Зада указывает на непосредственные цели организации, поддающиеся количественной характеристике.

Задачу часто определяют как предписанную работу, серию работ, которая должна быть выполнена в оговоренные сроки. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности. Каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижении целей организации.

Задачи организации делятся на три категории. Это работа с людьми (например, задача мастера), предметами (например, задача рабочего в цехе), информацией (например, задача казначея).

Цели обладают рядом характеристик:

конкретные и измеримые цели. Выражая цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы. Также будет легче определить, насколько хорошо работает организация в направлении осуществления целей;

ориентация целей во времени. В первую очередь формулируют долгосрочные цели, затем вырабатываются средне - и краткосрочные ели для обеспечения долгосрочных;

достижимые цели. Цели устанавливают так, чтобы они не превышали возможности организации;

взаимно поддерживающие цели. Действия и решения, необходимее для достижения одной цели, не должны мешать достижению других.

Все многообразие целей, которые организация преследует в своей деятельности, может быть типизировано по следующим критериям:

Период установления:

стратегические - ориентированы на решение перспективных масштабных проблем, качественно меняющих облик организации, например, занятие лидирующего положения в своей сфере деятельности;

тактические - отражают отдельные этапы достижения стратегических, например, проведение капитального ремонта. Они бывают оперативными (цели годового плана) и операционными (текущие задания);

оперативные.

Содержание:

экономические - примером экономических елей является укрепление финансовой устойчивости организации, рост прибыльности работ, увеличение рыночной стоимости акционерного капитала;

социальные - ориентируют на создание благоприятных условий труда и отдыха работников (повышение их образовательного и квалификационного уровня, ликвидация тяжелого и рунного труда, налаживание отношений социального партнерства в организации, обеспечение людей высококачественным медицинским;

организационные;

политические;

маркетинговые - связаны с завоеванием тех или иных рынков сбыта, привлечением новых покупателей, клиентов, продлением жизненного цикла товаров и услуг, достижением лидерства в ценах и др.;

производственные - такие ели могут состоять в выпуске определенного объема товаров и услуг, повышения их качества, увеличении эффективности производства, снижении себестоимости;

научно-технические - фиксируются на создании и внедрении в производство новых образцов продукции и усовершенствовании существующих, доведения их до уровня требований мировых стандартов;

финансовые;

кадровые;

административные - такие цели предполагают, например, достижение высокой управляемости организацией, надежного взаимодействия между сотрудниками, хорошей их дисциплины, слаженности в работе;

технологические - к таким целям можно отнести компьютеризацию, внедрение гибких технологий, строительство новых производственных зданий.

Среда:

внутренние - цели самого коллектива, ориентирующаяся на удовлетворение его потребностей. Они формируются либо как равнодействующая, либо как совпадающая часть индивидуальных целей его участников, что во многом облегчает процесс управления;

внешние - учитывают потребности более широкой социальной общности, в рамках которой организация функционирует.

Приоритетность:

особо приоритетные;

приоритетные;

прочие.

Измеримость:

количественные - например, получение определенного объема продукции;

качественные - например, достижение благоприятного морально-психологического климата в коллективе, который ничем измерить нельзя.

Повторяемость:

постоянные,

разовые;

Иерархия:

цели организации,

цели структурных подразделений;

Стадия жизненного цикла:

проектирование и создание объекта;

рост;

зрелость;

завершение

Примеры МИССИЙ реально существующих компаний:

|  |  |
| --- | --- |
| Организация | Миссия |
| IBM | Мы стремимся быть лидерами в инновациях, развитии и производстве самых наукоемких технологий |
| Ericsson | Понять возможности и потребности пользователей и предоставить им коммуникационные решения лучшие, чем у конкурентов |
| Toyota | Строительство автомобилей - это общественное дело, объединяющее работу многих людей |
| Polaroid | Наша цель - совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий и цифровой аппаратуры для удовлетворения растущей потребности людей запечатлять на фотографиях лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни |
| BBC | Благодаря BBC народ будет говорить с народом языком мира |
| Инмарко | Мы создаем не просто мороженое, мы создаем удовольствие для Вас! |
| ФотоЛэнд | Наша миссия состоит в работе на благо обслуживаемых нами людей, которым мы предоставляем качественные товары в самом широком ассортименте и качественные услуги, профессиональную информацию и профессиональные возможности, наилучшим образом удовлетворяющие их потребности. |
| МТС | «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» |

Инструментом систематизации множества целей является «дерево целей».

«Дерево целей» - графическое представление совокупности целей фирмы. В «дереве целей» выделяют 7 уровней:

- миссия (качественная \*\*\*\*\*\*)

- главное направление реализации цели

- основные задачи

- направления решения задач

- задание (операциональные цели)

- вид деятельности, обеспечивающие выполнение задания

- элементарные действия

Графическое представление:

Миссия

1й уровень

1й уровень

1й уровень

1й уровень

2й ур

2й ур

2й ур

2й ур

2й ур

2й ур

2й ур

2й ур

Посредством «дерева целей» описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

общая цель должна содержать описание конечного результата

при развертывании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, то реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня

при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемее результат, а не способ их получения

подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и невыводимыми друг из друга

фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом в установленные сроки

## 2.1 Магазин молодежной одежды в центре города Terranova

Миссия (1):

Обеспечить потребителей качественной, модной, яркой одеждой по демократичным ценам.

Миссия (2):

Наша главная цель - сделать Новосибирск ярче, за счет наших неординарных моделей одежды и стать самым востребованным магазином одежды в Новосибирске

Сделать Новосибирск ярче, за счет наших неординарных моделей одежды и стать самым востребованным магазином одежды в Новосибирске

Увеличение объема продаж ко второму полугодию 2007 года

Формирование коллектива, способного к высокому качеству обслуживания

Увеличение доли рынка к 2008 году

Введение в реализацию мужской коллекции одежды марки Terranova

Открытие новых путей реализации продукции (через Интернет)

Проведение эффективной рекламной и маркетинговой политики

Создание комфортных условий для работы (питание, режим работы и т.д.), снижение текучести кадров

Предоставление персоналу дополнительных льгот, связанных с деятельностью Terranova\*

Повышение квалификации работников, предоставление возможности карьерного роста в нашей организации

Поддержание имиджа и репутации компании

Повышение степени комфортности магазина (увеличение торговой площади, количества примерочных и т.д.)

Регулярное проведение обновления оборудования, влияющего на деятельность организации

Скидки на одежду в Terranova; на косметику в магазине бижутерии, заключившим договор с Terranova и на питание в кафе Cafela, также заключившим договор с Terranova.

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

PEST - Анализ - это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST - Анализа. Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Основные положения PEST-Анализа:

“Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент должен быть достаточно системным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны”

Нельзя полагаться только на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее.

PEST-Анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.

|  |  |
| --- | --- |
| P  выборы президента РФ  выборы гос. думу РФ  изменения законодательства РФ  отношения организации с правительством и федеральной властью в целом  гос. влияние в отрасли, включая доли гос. собственности  гос. регулирование конкуренции в отрасли | E  общая характеристика экон. ситуации (подъем. стабилизация, спад)  инфляция  динамика курса российского рубля к $ и €  динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ  экспортно-импортная политика по продукции отрасли  основные внешние издержки для организации |
| S  изменение в базовых ценностях общества  изменение в уровне и стиле жизни  экологический фактор  отношение к работе и отдыху  отношение к образованию  демографические изменения  изменение структуры дохода | T  гос. технологическая политика в данной отрасли  значимые тенденции в НИОКР  новый патент  оценка скорости изменения и адаптации новых технологий  новые продукт  технологические изменения, имеющие существенное значение для продукта организации |

SWOT анализ. Матрица SWOT анализа

Сильные стороны организации

1.

2.

3.

Слабые стороны организации

1.

2.

3.

Возможности внешней среды

1.

2.

3.

Поле СИВ

Силы и возможности

Поле СЛВ

Слабости и возможности

Угрозы внешней среды

1.

2.

3.

Поле СИУ

Силы и угрозы

Поле СЛУ

Слабости и угрозы

SWOT-анализ проводится с целью разработки стратегии организации. Он предполагает анализ внутренней среды организации в сочетании с анализом внешнего окружения прямого воздействия.

SNW-анализ - это усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон. SNW - Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральноя сторона), и Weakness (слабая сторона). В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW - АНАЛИЗ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S.

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды (рис.5) выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

важности для отрасли по шкале: 3 - большая, 2 - умеренная, 1 - слабая;

влияния на организацию по шкале: 3 - сильное, 2 - умеренное, 1 - слабое, 0 - отсутствие влияния;

направленности влияния по шкале: +1 - позитивная, - 1 - негативная.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы среды | Важность для отрасли, А | Влияние на организацию, В | Направленность влияния, С | Степень важности, D=А-В-С |
| 1. |  |  |  |  |
| 2. |  |  |  |  |
| 3. |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Далее все три экспертных оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

Метод 5x5 был предложен Месконом, и он содержит 5 вопросов о факторах внешней среды:

Если вы обладаете информацией о факторах внешней среды, назовите хотя бы пять из них.

какие 5 факторов внешней среды представляют собой наибольшую опасность.

Какие 5 факторов из планов конкурентов, известны.

Если вы определили направление стратегии, какие 5 факторов являются для вас наиболее важным для вас наиболее важным для достижения цели.

Назовите 5 важнейших пространств включающих возможность изменений, которые могли бы стать для вас благоприятными.

Для того чтобы дать ответы на каждый из 5 - ти вопросов необходимо проанализировать существующую внешнюю среду организации и дать прогнозы относительно ее изменений.

Существует модификация метода 5x5, которая включает 4 вопроса, при этом оцениваются факторы внешней среды, выбираются значимые и каждый фактор оценивается с точки зрения его влияния на будущие организации:

как «положительно» или «отрицательно» данный фактор влияет на организацию (положение организации)

какова вероятность усиления этого фактора, можно ли будет его отследить.

на сколько велико будет воздействие фактора на организацию

Когда воздействие этого фактора на организацию может ослабнуть: в ближайшее время, в среднесрочном периоде, через длительное время.

МАТРИЦА SWOT АНАЛИЗА для компании Terranova

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности внешней среды  1. Приезд в город большого количества молодых людей (для обучения)  2. Открытие общественного центра за НГАТОиБ  3. Развитие рекламных технологий | Угрозы внешней среды  1. Открытие в центре города нескольких новых фирм-конкурентов  2. Неплатежеспособность части розничных покупателей  3. Плохая демографическая ситуация в городе |
| Сильные стороны  1. Удобное месторасположение (центр)  2. Известная торговая марка  3. Относительно низкие отпускные цены | Поле СиВ  1.1, 1.2 Привлечение большего количества людей в центр города обеспечит приток клиентов и увеличение объема продаж  1.3 Возможность развития рекламных технологий в сочетании с удобным месторасположением приведет к притоку клиентов и возможности сотрудничества с фирмами других отраслей для развития компании  2.1, 2.2 Известность и престиж организации подтолкнут большое количество людей, приезжающих в центр сделать выбор в пользу нашей компании  2.3 Развитие рекламных технологий поможет проводить грамотную маркетинговую политику, в том числе широкомасштабную рекламную кампанию для привлечения новых клиентов, но на это не будет затрачено слишком много средств, т.к торговая марка уже очень известна  3.1 Низкие цены очень привлекательны, прежде всего, для студентов и работающей молодежи, а эта группа составляет основную часть потребителей организации.  3.2 Людей, которые будут приезжать в центр, будут привлекать низкие цены нашего магазина  3.3 В сочетании с грамотной рекламой низкие цены приведут к увеличению объема продаж | Поле СиУ  1.1, 2.1, 3.1 Удобное месторасположение, известная торговая марка и низкие цены позволяют организации привлекать больше потребителей и обеспечивают высокую конкурентоспособность  1.3., 3.3 Хотя в городе низок естественный прирост, большое количество людей проживают временно (работают, учатся). Они сделают выбор в пользу низких цен в сочетании с удобным месторасположением |
| Слабые стороны  1. Недостаточно большое помещение  2. Наличие только стандартных размеров одежды  3. Проблемы с качеством (качество ниже, чем у некоторых фирм-конкурентов) | 1.1, 1.2 Приток в город (в частности в центр) БОЛЬШОГО количества потенциальных покупателей, несмотря на небольшое помещение, будет сохранять высокий спрос на продукцию организации  1.3 Спрос при недостаточно комфортных условиях, возможно сохранить за счет развивающихся рекламных технологий и маркетинговой политики  2.1 Не очень большое количество молодых людей не попадает в шкалу стандартных размеров, к тому же ведется широкая рекламная пропаганда стремления к идеальной фигуре  3.1 Для молодых людей, которые в основной своей массе не обладают большим достатком более важную роль зачастую играет цена, чем качество. Сочетание стиля и низкой цены привлекает большое количество потребителей  3.3 Спрос при качестве, возможно худшем, чем у конкурентов, можно сохранить посредством развивающихся рекламных технологий | 1.1 Недостаточно комфортные условия для покупателей неизбежно вызовут отток части потребителей к конкурентам  2.1 Наличие стандартных размеров одежды при наличии разнообразных размеров у конкурентов вызовут уменьшение прибыли и могут вызвать недовольство нашим магазином у части потребителей  2.2 Неплатежеспособная часть населения при низких ценах, но при отсутствии нужных размеров будет вынуждена покупать продукцию (возможно, некачественную) в других местах, хотя такое население составляет значительную долю потребителей в дни широкомасштабных распродаж  2.3 Проблем с размерами в сочетании с отрицательным естественным приростом может неблагоприятно отразиться на количестве потребителей  3.1 Проблемы с качеством подтолкнут потребителей сделать выбор не в пользу нашей организации |

Вывод: после анализа возможностей и угроз внешней среды в сочетании с сильными и слабыми сторонами организации можно заключить, то в целом ситуация для организации достаточно благоприятна. Сочетания, получившиеся в квадрате СИВ, обязательно использовать, поскольку они создают предпосылки для повышения конкурентоспособности магазина. Поле СЛВ показывает, что с одной стороны нужно усилить слабости фирмы за счет возможностей, а с другой стороны не допустить использования возможностей конкурентами, так как неиспользованная возможность внешней среды становится угрозой, если ее использует конкурент. На поле СИУ стратегия предусматривает преодоление угроз внешней сред за счет сильных сторон организации, то есть для дальнейшей успешной деятельности фирмы нужно делать акцент на удобное месторасположение, известность и относительно низкие отпускные цены для того, чтобы компенсировать неблагоприятные воздействия внешней среды и для того, чтобы эти воздействия отразились в как можно меньшей степени на деятельности магазина. Для поля СЛУ предпочтительна стратегия избегания, поскольку у фирмы не хватит возможностей для преодоления угроз внешней среды.

PEST АНАЛИЗ

|  |  |
| --- | --- |
| P  выборы президента РФ пройдут в 2008 году  выборы в государственную думу в 2009 году  повышение з/п бюджетникам, стипендий, пенсий  государственное влияние в отрасли осуществляется путем лицензирования  государственное регулирование конкуренции в отрасли осуществляется также путем лицензирования  Сценарий:  В целом прогноз по политике благоприятен: выборы президента и правительства РФ не должны воспрепятствовать развитию отрасли; изменения законодательства РФ благотворно повлияют на ее развитие | E  в целом наблюдается стабилизация экономической ситуации в России  инфляция в России составила 12%  курс доллара 27 рублей (имеет тенденцию к снижению), курс евро 34.5 рубля  ставка рефинансирования составляет 13% и имеет тенденцию к снижению  в целом доля импорта продукции отрасли остается высокой (основные страны-импортеры: Китай, Турция)  основные внешние издержки организации постоянно растут из-за увеличения цен на бензин, энергоносители и т.д.  Сценарий:  Прогноз по экономике благоприятен: ожидается увеличение объемов производства; уменьшение ставки рефинансирования дает возможность доступного кредитования и, следовательно, развития отрасли, однако по-прежнему остается проблема из-за постоянного увеличения затрат на внешние издержки |
| S  в целом уровень жизни в России повышается, хотя процент людей с достаточным уровнем дохода по-прежнему остается невелик  в обществе наблюдается ориентация на качество, качественный продукт  роль образования повышается, все больше приобретает приоритет высшее образование  население осознало проблему экологии и поддерживает экологически безопасное производство и покупку экологически чистых продуктов  естественный прирост в России отрицательный, но в последнее время наблюдается, хоть и не повсеместное увеличение рождаемости, а также механический прирост обеспечивает приток рабочей силы из стран ближнего зарубежья  рост доходов населения увеличивает объем продаж и обеспечивает развитие предприятия  Сценарий  Прогноз на ближайшее будущее по обществу благоприятен. Общество постепенно становится экономически грамотным и меняет приоритет от “дешевого” к “качественному”. | T  технологические изменения фактически не инициируются властью и организованным вокруг государства обществом  значимые тенденции в НИОКР и новые патенты не имеют большого значения в отрасли  скорость изменения новых технологий достаточно низкая, однако адаптируются они быстро  не имеется тенденций к появлению новых продуктов отрасли  технологические усовершенствования, которые проходят в других странах, затем закупаются (например, кассовые аппараты)  Сценарий  Новые технологии в отрасли развиваются медленно, но появляющиеся новые технологии достаточно быстро адаптируются, однако технологические факторы не будут иметь большого влияния на отрасль |

После изучения факторов макроокружения можно сделать вывод, что для отрасли наиболее благоприятной для развития является область политики, области, в которой содержатся серьезные угрозы нет, однако следует учесть, медленное развитие технологий в отрасли, это может негативно отразиться на развитии.

## 4. Природа и состав функций менеджмента

Функция управления - совокупность действий, относительно однородных по некоторому признаку, направленных на достижение частной цели и подчиненных общей цели управления. Функция управления представляет собой определенный вид трудовой деятельности, обособившейся в процессе разделения управленческого труда.

В теории управления различают:

общие функции

специальные функции

Общие (основные) - такие виды деятельности, которые не связаны с особой спецификой объекта управления и являются общими для всех органов управления. К общим функциям относят:

планирование

организация

регулирование

мотивация

контроль

Все общие функции должны выполняться в каждом подразделении и на каждом уровне управления.

Характеристика общих функций:

Планирование - постановка елей развития объекта и программ ее достижения. Данная функция является ведущей в цикле управления, т.к выполнение других функций подчинено задаче достижения общих целей

Организация - это обеспечение достижения елей, т.е. процесс создания структур предприятия, которая дает людям возможность эффективно работать вместе

Регулирование - вид деятельности, который направлен на предотвращение или исправление сбоев в процессе развития организации по отношению к цели

Мотивация - процесс стимулирования отдельного человека или групп людей к деятельности, направленной на достижение общих целей организации

Контроль - деятельность по соотнесению состояния объекта с елью воздействия. Контроль бывает предварительный, текущий и заключительный.

Специальные функции (конкретнее) - функции управления, которые определяются по принадлежности управления, деятельности организации в целом или к конкретным стадиям производственного процесса. Перечень этих функций зависит от специфики объекта управления. Например, для производственного предприятия: маркетинг, инновации, технические подготовки производства.

Цель: введение в реализацию мужской коллекции одежды марки Terranova

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Функции | Содержание функций | Орган, отвечающий за выполнение функций | С какими отделами существует информационная связь |
| Планирование | Предплановый анализ  Анализ внешней и внутренней среды  Анализ рыночной ситуации в настоящий момент  Анализ конкурентной позиции существующей  Планирование комплекса работ по введению в реализацию мужской коллекции Terranova  Сроки проведения  Заключение договора с поставщиками  Назначение ответственных, распределение обязанностей  Расчет затрат на введение в реализацию мужской коллекции Terranova | Отдел маркетинга  Планово-экономический отдел  Отдел маркетинга  Руководитель предприятия  Руководитель предприятия  Отдел управления персоналом  Финансовая служба | Персонал  Потребители  Конкуренты  Поставщики  Работники предприятия  Поставщики |
| Организация | Обеспечение эффективной работы отдела маркетинга в сотрудничестве с другими отделами  Заключение договора с поставщиками  Определение сроков введения в реализацию мужской коллекции  Распределение обязанностей, закрепление работ за конкретными исполнителями  Организация оплат введения в реализацию мужской коллекции (закупка, доставка и т.д.)  3. Организация контроля над ходом работ и выполнением условий договора | Руководитель предприятия  Руководитель предприятия  Отдел маркетинга  Планово-экономический отдел  Отдел кадров  Финансовая служба (бухгалтеры)  Руководитель предприятия  Планово-экономический отдел | Отдел маркетинга  Финансовый отдел  Отдел продаж  Отдел закупок  Планово-экономический отдел  Планово-экономический отдел  Поставщики  Руководитель предприятия  Работники компании  Рабочие поставщиков  Контролирующие органы  Главы отделов  Работники организации  Рабочие поставщиков |
| Мотивация | Создание благоприятных условий для работы  Премирование по результатам труда  Санкции за нарушение трудовой дисциплины и нарушение или повышение договорных обязательств | Руководитель предприятия  Отдел материально-технического обеспечения  Руководитель предприятия  Менеджер по персоналу  Руководитель предприятия  Менеджер по персоналу | Работники организации  Рабочие поставщиков  Работники организации |
| Контроль | Контроль за выполнением графика работ  Контроль за расходованием средств финансовых и материальных ресурсов  Соотношение фактических показателей с плановыми  Контроль за увеличением объема продаж | Руководитель организации  Отдел маркетинга  Руководитель предприятия  Финансовый отдел  Отдел материально-технического обеспечения  Планово-экономический отдел  Руководитель предприятия | Работники предприятия  Рабочие поставщиков  Работники предприятия  Рабочие поставщиков  Заведующий хозяйством  Работники предприятия  Рабочие поставщиков  Заведующий хозяйством  Отдел маркетинга  Планово-экономический отдел  Работники предприятия |

Цель: Формирование коллектива, способного к высокому качеству обслуживания

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Функции | Содержание функций | Орган, отвечающий за выполнение функций | С какими отделами существует информационная связь |
| Планирование | Создание комфортных условий для работы (питание, режим работы и т.д.), снижение текучести кадров  Предоставление персоналу дополнительных льгот, связанных с деятельностью Terranova  Повышение квалификации работников, предоставление возможности карьерного роста | Руководитель предприятия  Отдел управления персоналом  Руководитель предприятия  Отдел управления персоналом  Планово-экономический отдел  Отдел маркетинга  Отдел материально-технического обеспечения  Руководитель предприятия  Отдел управления персоналом  Отдел кадров | Персонал  Социологи  Предприятия общественного питания  Работники предприятия  Партнеры  Отдел кадров  Школа бизнеса  Работники  предприя тия |
| Организация | Провести соцопрос работников предприятия для выявления неудобств в работе  Проинформировать сотрудников фирмы о возможности получения скидок и льгот  Проведение обучающих тренингов и курсов для сотрудников | Отдел управления персоналом  Отдел управления персоналом  Руководитель предприятия  Отдел управления персоналом | Социологи  Администраторы  Работники организации  Школа бизнеса |
| Регулирование | Если кафе Cafela отказывается предоставлять скидки работникам магазина, то заключаем договор с другим предприятием питания  Если сотрудники предприятия не хотят соответствовать статусу организации, то отбираем наиболее квалифицированный персонал  Если сотрудники отказываются от обучающих тренингов, то лишаем их премии и возможности карьерного роста | Руководитель предприятия  Отдел маркетинга  Планово-экономический отдел  Менеджер по персоналу  Руководитель предприятия  Менеджер по персоналу | Предприятие питания  Администраторы  Потребители  Работники предприятия |
| Контроль | Контроль за выполнением программы по оптимизации условий работы  Контроль за проведением обучающих курсов  Контроль за предоставлением льгот и повышением по службе работников | Руководитель организации  Менеджер по персоналу  Руководитель предприятия  Отдел управления персоналом  Руководитель предприятия  Менеджер по персоналу | Работники отдела управления персоналом  Работники  Предприятия  Партнеры  Работники предприятия  Школа бизнеса  Отдел кадров  Отдел маркетинга |
| Мотивация | Создание благоприятных условий для работы (льготы, гибкий график работы)  Премирование по результатам труда  Карьерный рост | Руководитель предприятия  Отдел материально-технического обеспечения  Отдел управления персоналом  Руководитель предприятия  Менеджер по персоналу  Руководитель предприятия  Менеджер по персоналу | Работники организации  Рабочие поставщиков  Планово-экономический отдел  Отдел кадров |

## 5. Проектирование организационной структуры управления

Организационная структура (структура управления) - совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

## 5.1 Принципы формирования ОСУ

Первичность функций управления и вторичность самой структуры.

Функции управления зависят от разделения труда в организации, поэтому здесь важным является производственная структура организации, которая определяет иерархию и разделение труда в линейном аппарате управления, а также разделение труда в функциональном аппарате управления. Разделение труда в линейном аппарате управления. Разделение труда в линейном аппарате управления и количество в нем работников зависит от размеров предприятия, применяемых технологических процессов, которые в свою очередь определяются количественными и качественными характеристиками товаров и услуг.

Принцип единства распорядительства.

Концентрацию ресурсов для достижения главной ели и исключения подчинения работников нескольким руководителям.

Централизация принятия стратегических решений.

Предполагает централизацию стратегических решений при одновременной передаче на максимально низкий уровень полномочий и ответственности по принятию и реализации тактических решений.

Принцип возрастания объема координационной работы.

Предполагает увеличение объема координационной работ по мере специализации управленческих подразделений на функциях и видах работ, а производственных звеньев - на продуктах и видах услуг.

Принцип обеспечения контроля или принцип управляемости.

Для линейных руководителей этот принцип означает удлинение иерархической лестницы по мере роста размеров организации.

Принцип гибкости (адаптивности) систем.

Структура должна иметь способность своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

Принцип экономичности.

Предполагает, то структура управления должна иметь столько уровней управления и функциональных подразделений сколько может обеспечить эффективное функционирование организации.

Сущность линейной (иерархической) структуры управлений состоит в том, что управляющие воздействия на объект могут передаваться только одним доминантным лицом - руководителем, который получает официальную информацию только от своих, непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта, и несет ответственность за его работу перед вышестоящим руководителем.

Данный тип организационной структуры управления применяется в условиях функционирования мелких предприятий с несложным производством при отсутствии у них разветвленных кооперированных связей с поставщиками, потребителями, научными и проектными организациями и т.д. В настоящее время такая структура используется в системе управления производственными участками, отдельными небольшими цехами, а также небольшими фирмами однородной и несложной технологии.

Преимущества линейной структуры объясняются простотой применения. Все обязанности и полномочия здесь четко распределены, и поэтому создаются условия для оперативного процесса принятия решений, для поддержания необходимой дисциплины в коллективе.

В числе недостатков линейного построения организации обычно отмечается жесткость, негибкость, неприспособленность к дальнейшему росту и развитию предприятия. Линейная структура ориентирована на большой объем информации, передаваемой от одного уровня управления к другому, ограничение инициативы у работников низших уровней управления. Она предъявляет высокие требования к квалификации руководителей и их компетенции по всем вопросам производства и управления подчиненными.

Р

Р1

Р2

И

И

И

И

Особенность функциональной структуры заключается в том, что хотя и сохраняется единоначалие, но по отдельным функциям управления формируются специальные подразделения, работники которых обладают знаниями и навыками работы в данной области управления.

В принципе создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые он выполняет. Конкретные характеристики и особенности деятельности того или иного подразделения (блока) соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всего предприятия.

Традиционные функциональные блоки предприятия - это отделы производства, маркетинга, финансов. Это широкие области деятельности, или функции, которые имеются на каждом предприятии для обеспечения достижения его целей.

Р

ФР1

ФР2

ФР3

И

И

И

И

На практике обычно используется линейно-функциональная, или штабная, структура, предусматривающая создание при основных звеньях линейной структуры функциональных подразделений.

Эта система имеет две разновидности: цеховую структуру управления, характеризующуюся созданием при начальнике цеха функциональных подразделений по важнейшим функциям производства, и безцеховую структуру управления, применяющуюся на небольших предприятиях и характеризующуюся делением не на цехи, а на участки.

Основным достоинством этой структуры является то, что она, сохраняя целенаправленность линейной структуры, дает возможность специализировать выполнение отдельных функций и тем самым повысить компетентность управления в целом.

Вместе с тем специализация функциональных отделов нередко является препятствием для успешной деятельности предприятия, поскольку затрудняет координацию управленческих воздействий.

Р

ЛР1

ЛР2

ЛР3

Ф

Ф

И

И

И

Ф

Дивизиональная структура управления

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а управляющие (менеджеры), возглавляющие производственные отделения.

Структуризация организации по отделениям производится обычно по одному из трех критериев: по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (региональная специализация).

Каждая группа или рынок имеет четко определенные, или специфические, потребности. Если два или более таких элемента становятся особенно важными для предприятия, но может использовать организационную структуру, ориентированную на потребителя, при которой все ее подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей.

Продуктовая структура позволяет легко справиться с разработкой новых видов продукции, исходя из соображений конкуренции, совершенствования технологии или удовлетворения потребностей покупателей. Региональная структура позволяет более эффективно учитывать местное законодательство, социально-экономическую систему и рынки по мере географического расширения рыночных зон. Что касается структуры, ориентированной на потребителя, то она дает возможность наиболее эффективно учитывать запросы тех потребителей, от которых предприятие более всего зависит. Таким образом, выбор дивизиональной структуры должен быть основан на том, какой из этих факторов наиболее важен с точки зрени4я обеспечения реализации стратегических планов предприятия и достижения его целей.

Р

Р

Адаптивные структуры управления

Адаптивные, или органические, структуры управления обеспечивают быструю реакцию предприятия на изменения внешней среды, способствуют внедрению новых производственных технологий. Эти структуры ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов, могут применяться на предприятиях, в объединениях, на уровне отраслей и рынков. Обычно выделяют два типа адаптивных структур: проектный и матричный.

Проектная структура формируется при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе, например модернизация производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов и т.п. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения - проектной команды, работающей на временной основе. В ее состав обычно включают необходимых специалистов, в том числе и по управлению. Руководитель проекта наделяется так называемыми проектными полномочиями. В их числе ответственность за планирование проекта, за состояние графика и ход выполнения работ, за расходование выделенных ресурсов, в том числе и за материальное поощрение работающих. В связи с этим большое значение придается умению руководителя сформировать концепцию управления проектом, распределить задачи между участниками команды, четко определять приоритеты и ресурсы, конструктивно подходить к разрешению конфликтов.

Р

Дизайн

Сбыт

Финансы

Маркетинг

И

И

И

И

Руководитель проекта

Матричная структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. Матричная структура управления позволяет достичь определенной гибкости, которая никогда не присутствует в функциональных структурах, поскольку в них все сотрудники закреплены за определенными функциональными отделами. В матричных структурах можно гибко перераспределять кадры в зависимости от конкретных потребностей каждого проекта. Матричная организация дает большую возможность координации работ, характерную для дивизиональных структур. Среди недостатков матричной организации обычно подчеркивается сложность, а иногда и непонятность ее структуры, наложение вертикальных и горизонтальных полномочий подрывает принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам и к трудностям в принятии решений и высокие накладные расходы.

Несмотря на все эти сложности, матричная организация используется во многих отраслях промышленности, особенно в наукоемких производствах (например, в производстве электронной техники), а также и в некоторых организациях непроизводственной сферы.

Любую перестройку структуры управления необходимо оценивать прежде всего с точки зрения достижения поставленных перед ней целей. В условиях нормально развивающейся (не кризисной) экономики реорганизация направлена чаще всего на то, чтобы путем совершенствования системы управления повысить эффективность работы организации, при этом главными факторами улучшения являются рост производительности труда, ускорение технического развития, кооперация в принятии и реализации управленческих решений и т.д. В кризисный период изменения в структурах управления направлены на создание условий для выживания организации за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к требованиям внешней среды.

Руководство предприятия

Координатор проекта

Руководитель проекта А

Руководитель проекта В

Руководитель проекта С

Рук-ль произв. службы

Рук-ль служб разработки и снаряжения

Рук-ль службы маркетинга

И

И

И

И

И

И

И

И

И

Структура управления для Terranova

Руководитель предприятия

Финансовый отдел

Планово-экономический отдел

Отдел маркетинга

Отдел кадров

Отдел продаж

Главный бухгалтер

Главный экономист

Экономисты

Менеджер по рекламе

Имиджмейкер

Бухгалтеры

Промоутеры

Кассиры

Менеджер по персоналу

Секретарь

Менеджер по продажам

Продавцы

Отдел закупок

Отдел материально-технического снабжения

Менеджер по закупкам

Маркетолог

Заведующий хозяйством

Рабочие

Рабочие

Линейная составляющая:

Руководитель предприятия

Главный бухгалтер

Бухгалтеры

Кассиры

Функциональная составляющая:

Фин.

отдел

Пл.-эк.

отдел

Отдел

маркетинга

Отдел

кадров

Отдел

мат.-техн. обеспечения

Отдел

закупок

Отдел

продаж

Данная структура управления слишком громоздкая, усложнены деловые связи, большие расходы на содержание аппарата управления, поэтому было бы целесообразно объединение некоторых отделов, уменьшение количества менеджеров. Например, передача функций маркетолога менеджеру по продажам; или объединение функций маркетолога и менеджера по рекламе в руках одного управляющего. Но организации не помешало бы введение в структуру управления юрисконсульта.

## Заключение

Подводя итоги работы, необходимо сказать о том, что магазин молодежной одежды Terranova - очень перспективная организация в плане применения всех методов, использованных в работе.

По степени сложности систему можно охарактеризовать как сложную, так как она содержит большое количество элементов и связей между ними.

По отношению к внешней среде система является открытой.

Внешняя среда системы сложная, но подвижная.

Факторы внешней среды между собой взаимосвязаны, так как уровень силы, с которой изменения одного фактора оказывают влияние на изменение других факторов (например, рост цен на энергоносители и изменение курса евро и доллара), значителен.

В целом ситуация для организации достаточно благоприятна. Существуют предпосылки для повышения конкурентоспособности магазина. С одной стороны нужно усилить слабости фирмы за счет возможностей, а с другой стороны не допустить использования возможностей конкурентами, так как неиспользованная возможность внешней среды становится угрозой, если ее использует конкурент. Для дальнейшей успешной деятельности фирмы нужно делать акцент на удобное месторасположение, известность и относительно низкие отпускные цены для того, чтобы компенсировать неблагоприятные воздействия внешней среды и для того, чтобы эти воздействия отразились в как можно меньшей степени на деятельности магазина.

Структура управления магазином Terranova слишком громоздкая, усложнены деловые связи, большие расходы на содержание аппарата управления, поэтому было бы целесообразно объединение некоторых отделов, уменьшение количества менеджеров. Например, передача функций маркетолога менеджеру по продажам; или объединение функций маркетолога и менеджера по рекламе в руках одного управляющего. Но организации не помешало бы введение в структуру управления юрисконсульта.

Итак, анализируя текущее положение магазина одежды в центре города Новосибирска Terranova, сильные и слабые стороны организации, отношения с конкурентами, внешнее и внутреннее окружение, можно сделать вывод, что в каждой области необходимы преобразования, где-то коренные, где-то необходимо внести лишь корректировки. Главным является то, что работа по изменению, преобразованию и коррекции должна быть комплексной, затрагивающей все подразделения магазина Terranova. Только тогда организация непременно добьется больших успехов.

## Список использованной литературы

1. Герчикова Г.Н. Менеджмент. - М., 2003
2. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. - М., 1998
3. Лекции по менеджменту
4. Менеджмент (под общей редакцией Россинского В. И) Новосибирск, 2003
5. Большая советская энциклопедия
6. Толковый словарь Ожегова
7. Шереметов П.В., Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Радионов В.В.
8. Основы менеджмента: Учебно-методический комплекс. - Новосибирск: НГУЭУ, 2006.