ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОМИТЕТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ПО ВЫСШЕМУ ОБРАЗОВАНИЮ

Московский Государственный Текстильный Университет им. А.Н.Косыгина

**кафедра менеджмента и**

**организации производства**

*Курсовой проект*

по дисциплине:

*"Менеджмент"*

на тему:

*«Проектирование основных составляющих процесса управления по функциям планирования, организации, мотивации и контроля для некоммерческого*

*образовательного учреждения*

*"Автошкола — СТМО"»*

Исполнитель: студентка ФЭМ группы 51-96

Судник Н.Р.

Руководитель: проф. Павлов А. П.

Москва

1999

Содержание:

стр.

1. Введение…………………………………………………………………………..…3
2. Характеристика фирмы…………………………………………………………….4
3. Стратегическое планирование……………………………………………………..9

3.1. Миссия организации……………………………………………………………9

3.2. Цели организации……………………………………………………………….9

3.3. Оценка и анализ внешней среды……………………………………………..11

3.4. Управленческое обследование внутренних

сильных и слабых сторон организации………………………………………14

3.5. Изучение стратегических альтернатив……………………………………….15

3.6. Выбор стратегии……………………………………………………………….18

3.7. Реализация стратегического плана…………………………………………...21

3.8. Оценка стратегического плана………………………………………………..22

1. Организация взаимодействия и полномочия……………………………………23
2. Мотивация…………………………………………………………………………28
3. Контроль…………………………………………………………………………...32
4. Заключение………………………………………………………………………...35
5. Список использованной литературы……………………………………………..36
6. *Введение.*

Данная работа представляет собой проект, направленный на углублённое изучение функций управления. Задачей работы является проектирование процесса управления организацией "Автошкола — СТМО".

Проект разработан на основе ***процессного подхода*** к управлению. Эта концепция рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций. Каждая управленческая функция представляет собой процесс, так как тоже состоит из серии взаимосвязанных действий.

Процесс управления состоит из функций ***планирования, организации, мотивации и контроля,*** которые объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения.

***Планирование*** представляет собой один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению её общих целей. Эта функция включает в себя:

* *анализ внутренней среды организации*, то есть оценка её сильных и слабых сторон в области финансов, маркетинга, производства, научных исследований и разработки, трудовых ресурсов;
* *анализ внешней среды,* который заключается в оценке факторов, действующих на организацию извне (конкуренция, клиенты, законы, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения);
* *решение руководителей* относительно того, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации.

***Функция организации*** заключается в создании такой структуры, которая обеспечивала бы выполнение плана и достижение целей фирмы. Этот процесс организует работу, то есть обеспечивает работу необходимыми ресурсами и определяет способы её выполнения.

***Мотивация*** — это процесс создания в организации побудительных стимулов для каждого работника, при которых он стремится к достижению целей организации. Задачей функции мотивации является выполнение членами организации работы в соответствии с делегированными им обязанностями сообразно с планом.

***Контроль*** — это определение результатов работы, соизмерение их с планом и выявление причин расхождения.

Как видно из вышесказанного, назначение управления в том, чтобы достичь цели, которые ставит перед собой организация. Поэтому, от правильности управления зависит, насколько полно и с какими затратами организация реализует свои цели. Это важное условие выживания фирмы при наличии жесткой конкуренции в современной рыночной системе.

1. *Характеристика фирмы.*

**Общие сведения о фирме:**

1. Негосударственное образовательное учреждение ''Автошкола — СТМО'', далее по тексту "НОУ", учреждено в соответствии с Законом РФ "Об образовании" от 10 июля 1992 года и частью первой Гражданского кодекса РФ, принятым 21 октября 1994 года.
2. Юридический адрес: РФ, 115230, г. Москва, Каширское шоссе, д. 13, корп. 1.
3. НОУ является юридическим лицом, не ставит своей целью извлечение прибыли, в своей деятельности руководствуется действующим законодательством и своим Уставом.
4. НОУ имеет круглую печать со своим наименованием на русском языке, штампы, бланки и другие реквизиты.
5. НОУ может от своего имени заключать договора, приобретать имущественные права, выступать истцом и ответчиком в суде.
6. НОУ имеет право открывать свои представительства и филиалы в Российской Федерации и за рубежом, руководители которых действуют на основании доверенности, выдаваемой НОУ.

Всего "Автошкола — СТМО" имеет шесть филиалов в г. Москве:

1. "Каширское": Каширское шоссе, д. 8, корп. 1.
2. "Орехово": ул. Маршала Захарова, д. 27.
3. "Зябликово": Ореховый проезд, д. 35, корп. 4.
4. "Чертаново": ул. Кировоградская, д. 11.
5. "Братеево": ул. Ключевская, д. 4, корп. 2.
6. "Кантемировское": ул. Медикова, д. 3.
7. НОУ финансируется полностью или частично учредителем.

Учредителями НОУ "Автошкола — СТМО" являются:

* Спортивно-техническое молодёжное объединение (СТМО).

Юридический адрес: РФ, 115597, г. Москва, ул. Ключевая, д. 4, корп. 2.

Р/с 1700486 в КБ "Интерпрогрессбанк" МФО 201508.

* Комитет по физкультуре и спорту Южного административного округа.

Юридический адрес: РФ, 115230, г. Москва, Каширское шоссе, д.8, корп.1.

Р/с 1700651 в КБ "Интерпрогрессбанк" МФО 201508.

1. Средства НОУ образуются за счёт добровольных пожертвований учредителей, спонсорских взносов учредителей, а также ведения хозяйственной деятельности.
2. НОУ относится к учреждениям дополнительного образования.
3. Образовательная деятельность в "Автошколе — СТМО" не относится к предпринимательской. НОУ вправе вести предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых он создан, и соответствующую этим целям. Доход от данной деятельности реинвестируется в НОУ, в том числе и на увеличение расходов по заработной плате, по его усмотрению.
4. Обучение в НОУ ведётся на русском языке.
5. Услуги по обучению, предоставляемые "Автошколой — СТМО", являются платными.
6. Срок деятельности НОУ не ограничен.

**Номенклатура оказываемых услуг.**

''Автошкола — СТМО'' осуществляет курсовую подготовку водителей автотранспортных средств категории ''В''.

''Автошкола — СТМО'' предоставляет физическим лицам следующие платные услуги:

* полный курс обучения (до 3-х месяцев), включающий теоретический курс по правилам дорожного движения (ПДД), обучение вождению (32 часа) и оплату за бензин: 2400 руб.
* обучение ПДД (только теоретический курс): 600 руб.
* обучение вождению (дополнительные часы вождения): 80руб/час.

Раз в месяц "Автошкола — СТМО" набирает на обучение 6 групп (по одной группе на филиал), в каждой из которых по 30 человек (всего 180 человек). Обучение проводится как в утренних, так и в вечерних группах. По окончанию обучения слушателям выдаётся свидетельство установленного образца.

''Автошкола — СТМО'' также осуществляет организованную сдачу экзаменов в ГИБДД (Государственная Инспекция Безопасности Дорожного Движения) и предоставляет студентам скидки в летнее время в размере 10% от полной стоимости обучения.

**Важнейшие фирмы-контрагенты и фирмы-конкуренты.**

"Автошкола — СТМО" не имеет фирм-контрагентов. Важнейшими конкурентами "Автошколы — СТМО" являются другие автошколы г. Москвы, которые осуществляют курсовую подготовку водителей автотранспортных средств категории "В". Особенно это касается автошкол расположенных в Южном административном округе (ЮАО), так как все филиалы "Автошколы — СТМО" расположены непосредственно в этой части г. Москвы.

**Управленческий персонал.**

Общее количество работающих в данном объединении составляет 46 человек, которые выполняют следующие функциональные обязанности:

1. *Директор* (1 чел.) НОУ назначается и освобождается от должности Учредителем. Выполняет следующие обязанности:

* обеспечение выполнения текущих и перспективных планов НОУ; занимается вопросами стратегического менеджмента: стремится обеспечить высокую эффективность в каждый данный момент и на перспективу, ориентируется на сохранение и укрепление НОУ;
* распоряжение имуществом НОУ, включая его денежные средства в пределах, определённых учредителем;
* осуществляет контроль за соблюдением трудовой дисциплины и выполнением обязанностей подчинённых должностных лиц;
* принятие и увольнение с работы персонала;
* без доверенности действует от имени НОУ, заключает договора, контракты и обеспечивает их выполнение, открывает расчётные и другие счета в банке;
* осуществляет контроль за правильным и своевременным оформлением договоров с Москомимуществом, Москомземом и т.д.;
* поддерживает тесные контакты с представителями Муниципальных районов и Административных округов.

1. *Заместитель директора по учебной работе* (1 чел.) подчиняется непосредственно директору автошколы и выполняет все его распоряжения, касающиеся работы СТМО и:

* отвечает за планирование и организацию, обеспечение учебного процесса по программе подготовки водительских кадров категории "В";
* направляет работу старшего методиста, начальников филиалов по дальнейшему совершенствованию материально-технической базы;
* отвечает за соблюдение внутреннего распорядка мастеров производственного обучения вождению и преподавателями;
* составляет годовой план работы СТМО и планы подготовки водителей для филиалов;
* ежеквартально и в конце года подводит итоги выполненной учебной работы;
* ведёт работу по открытию филиалов, подбору мастеров производственного обучения вождению и преподавательского состава;
* отвечает за решение вопросов, связанных с учебным процессом и ГИБДД;
* подписывает табель учёта рабочего времени подчинённых ему работников;
* принимает участие в мероприятиях, проводимых в объединении.

В отсутствие директора автошколы выполняет его обязанности.

1. *Заместитель директора по технической части* (1 чел.) подчиняется директору и отвечает за поддержание постоянной технической готовности транспортных средств, своевременное и качественное проведение ТО (технический осмотр) и ремонта, правильную эксплуатацию транспорта и за работу подчинённых ему должностных лиц и структурных подразделений. Он обязан:

* вести контроль за работой специалистов технической службы объединения и охраной объектов;
* решать вопросы, связанные с эксплуатацией и ремонтом транспорта;
* разрабатывать мероприятия по предупреждению дорожно-транспортных происшествий (ДТП) и безопасности движения;
* обеспечивать страхование транспортных средств, проводить разбор аварий, катастроф и других ДТП;
* заключать договора по охране объектов и техники;
* обеспечивать приобретение транспортных средств, гаражного оборудования и инструмента;
* разрабатывать учётную и отчётную документацию по технической службе;
* участвовать в подборе кадров по техническим специальностям;
* не реже одного раза в месяц проверять техническое состояние транспортных средств (не менее 50%) с записью в журнал;
* истребовать суммы с ответчиков за причинённый материальный ущерб в случаях ДТП;
* подписывает табель учёта рабочего времени подчинённого личного состава.

1. *Главный бухгалтер* (1 чел.) непосредственно подчиняется директору СТМО и выполняет все его распоряжения, касающиеся работы объединения.

Свою деятельность осуществляет на основании требований нормативных документов правительства России. В пределах утверждённых должностных обязанностей взаимодействует с государственными предприятиями, учреждениями и общественными организациями.

1. *Бухгалтер-кассир* (1чел.) непосредственно подчиняется главному бухгалтеру. Свою деятельность осуществляет на основании нормативно-распорядительных документов, указаний, распоряжений главного бухгалтера.
2. *Инспектор по кадрам* (1 чел.) подчиняется директору и выполняет все его распоряжения, касающиеся работы НОУ. Ведёт в полном объёме работу по кадрам, текущее и архивное делопроизводство, а также по заданию директора осуществляет контроль за исполнением его поручений.
3. *Старший методист* (1 чел.) непосредственно подчиняется заместителю директора по учебной работе, а также:

* следит за своевременным и правильным оформлением учебной документации на филиалах;
* осуществляет контроль за учебным процессом групп в филиалах;
* разрабатывает рекомендации по совершенствованию учебно-материальной базы на филиалах;
* в отсутствие заместителя директора по учебной работе выполняет его обязанности.

1. *Методист по учебной работе* (6 чел.) подчиняется старшему методисту и выполняет следующие обязанности:

* осуществляет приём граждан в НОУ на обучение;
* проверяет правильность заполнения рабочих листов преподавателей за месяц согласно расписанию и журналов обучения.

1. *Преподаватель* (6 чел.) непосредственно подчиняется зам. начальника по учебной части. Он обязан:

* правильно вести учебную документацию;
* следить за составом группы;
* по окончании занятий с группой предоставлять её в назначенный день на экзамен в ГИБДД;
* отвечает за оснащение закреплённого за ним класса;
* отвечает за качество подготовки учащихся закреплённых за ним групп.

1. *Старший мастер производственного обучения вождению* (1 чел.) непосредственно подчиняется зам. директора НОУ по технической части и выполняет следующую работу:

* выдаёт (забирает по мере заполнения) путевые листы мастерам производственного обучения вождению (МПОВ);
* осуществляет контроль за своевременным и качественным выполнением мастерами (МПОВ) своих обязанностей;

1. *Мастер производственного обучения вождению — МПОВ* (24 чел.) подчиняется старшему МПОВ и обучает вождению закреплённых за ним учеников, а также обязан заполнять путевые листы в процессе обучения.
2. *Механик* (1 чел.) подчиняется зам. директора НОУ по технической части и отвечает за техническое состояние автомобилей, правильную эксплуатацию.
3. *Автослесарь* (1 чел.) подчиняется зам. директора НОУ по технической части и отвечает за своевременное и качественное обслуживание и ремонт транспортных средств [4].

Структура "Автошколы — СТМО" представлена на рис. 1.

1. *Стратегическое планирование.*

Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

***Стратегическое планирование*** представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Процесс стратегического планирования включает в себя четыре основных вида управленческой деятельности: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое предвидение [1, с. 256].

На рис.2 представлена блок-схема стратегического планирования.

Оценка и

анализ внешней среды

Управленческое обследование сильных и слабых сторон

Цели

организации

Миссия

организации

Контроль реализации стратегического плана

Реализация стратегии

Выбор стратегии

Анализ

стратегических альтернатив

Оценка стратегии

Рис. 2. Блок-схема процесса стратегического планирования [2].

*3.1. Миссия организации.*

При планировании первым и одним из самых существенных решений является выбор целей организации.

Основная общая цель организации — чётко выраженная причина её существования — обозначается как её ***миссия***. Для осуществления этой миссии вырабатываются цели [1, с. 262].

***Миссия "Автошколы — СТМО":***

*"Удовлетворение потребностей общества и всестороннее развитие личности путём предоставления дополнительного образования по обучению вождению транспортных средств категории "В" на уровне, который гарантирует высокую степень вероятности получения международных водительских прав с правом работы по найму при профессиональном и ответственном отношении к работе сотрудников организации ".*

*3.2. Цели организации.*

Общие цели фирмы формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определённых ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство.

Для того чтобы организация добилась успеха, цели должны обладать следующими характеристиками:

1. Цели должны быть ***конкретными*** и ***измеримыми****.*
2. Цели должны ***устанавливаться во времени***, то есть иметь срок исполнения:

* пять лет и больше — *долгосрочная цель*;
* от одного до пяти лет — *среднесрочная цель*;
* до одного года — *краткосрочная цель*.

1. Цель должна быть ***достижимой***. Это необходимо для повышения эффективности организации.
2. Множественные цели организации должны быть ***взаимно поддерживающими***. То есть действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует [2].

***Цели деятельности "Автошколы — СТМО":***

1. *Повысить спрос на услуги "Автошколы — СТМО" в период с 2000 до 2001 года на 11%*.
2. *В течение года повысить конкурентоспособность НОУ.*

Разобьем первую, наиболее важную стратегическую (долгосрочную) цель на краткосрочные и среднесрочные. Тогда повышение спроса до 2001 года на 11% (то есть со 180 до 200 человек в месяц) будет осуществляться за счёт следующего:

1. Введение 5%-ных скидок при оплате за обучение пенсионерам и студентам, которые будут действовать в течение всего года (вплоть до 2001 года).
2. Усиление рекламы: увеличение числа районов, в которых будут расклеиваться объявления и публикация рекламы раз в месяц в газете "Клиент".
3. Организовать продажу учебной литературы непосредственно в автошколе, которую можно будет приобрести у преподавателей.

Ассортимент учебных пособий, приобретаемых раз в месяц:

* Правила дорожного движения РФ (150 шт.)
* Тематические задачи категорий "А" и "В" (150 шт.)
* Комментарии к тематическим задачам категорий "А" и "В" (150 шт.)
* Экзаменационные билеты (150 шт.)
* Комментарии к экзаменационным билетам (150 шт.).

1. Провести обновление 1/4 автопарка в течение первых шести месяцев.

Повышение спроса на услуги автошколы

Проведение эффективных маркетинговых мероприятий

Обновление парка

транспортных средств категории "В"

Введение скидок на услуги для определённых потребителей (пенсионеры, студенты)

Реклама и стимулирование сбыта

Внедрение новшеств

Рис. 3. Дерево целей "Автошколы — СТМО".

На рис. 3 представлен перечень задач, которые необходимо осуществить для достижения цели НОУ по повышению спроса на услуги по обучению. Ответственными за выполнение этих задач и исполнителями являются следующие должностные лица и работающие "Автошколы — СТМО":

⯎ НОУ ведёт оперативный, бухгалтерский статистический учёт своей финансовой деятельности в лице главного бухгалтера бухгалтера-кассира. Они осуществляют необходимые расчёты и определяют актуальность и размер скидок, которые может предоставить своим потребителям автошкола. Полученные результаты главный бухгалтер предоставляет директору. Директор принимает окончательное решение на основе этих результатов, а также проанализировав поведение конкурентов.

⯎ Директор принимает решение о том, какого вида должна быть реклама (текстовая, с использованием графики и т. д.), а также определяет место, время и частоту её распространения, осуществляет контроль за правильностью проведения рекламной кампании. Распространением же рекламы занимаются методисты, которые расклеивают и разносят по почтовым ящикам объявления в районе расположения своего филиала, а также договариваются с руководством кабельного телевидения о выделении времени для рекламы автошколы.

⯎ Внедрением новшеств занимается непосредственно сам директор. Он оценивает внешние и внутренние факторы, влияющие на деятельность НОУ, вырабатывает стратегию, необходимую для достижения целей автошколы, и осуществляет контроль за её реализацией.

* За техническим состоянием автомобилей, принадлежащих НОУ, следит заместитель директора по технической части. Автослесарь и механик регулярно сообщают ему необходимую информацию о состоянии транспортных средств, а он в свою очередь принимает (не принимает) решение о необходимости обновления или расширения парка автомобилей автошколы и выносит (не выносит) этот вопрос на обсуждение с директором, который принимает окончательное решение.

*3.3. Оценка и анализ внешней среды.*

После установления миссии и целей "Автошколы — СТМО" проведём изучение внешней среды.

*Анализ внешней среды* представляет собой процесс, посредством которого контролируются внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Факторы внешней среды выделяют в семь областей:

1. **Экономические факторы:**

* Вследствие инфляции растёт платёжеспособный спрос, а вслед за ним и равновесная рыночная цена, так как предложение не поспевает за спросом [3, с.106]. Например, если при инфляции будут расти цены на бензин, то увеличиться стоимость обучения в автошколе. А так как большинство клиентов НОУ имеют фиксированный заработок, следовательно, в условиях инфляции на полученные деньги они смогут купить по возросшим ценам меньшее количество товара, и тем самым спрос на услуги автошколы снизится.

При явлении, обратном инфляции, — дефляции — цена снижается, и покупательная способность денежной единицы растёт. Такой фактор окажет положительное влияние на достижение поставленных целей "Автошколы — СТМО": многие люди, которые раньше хотели, но не могли воспользоваться услугами автошколы по причине ограниченности в доходах, в такой ситуации реализуют своё желание и тем самым повысят спрос на услуги НОУ.

* "Автошкола — СТМО" выплачивает налоги, которые взимаются с начисленной заработной платы:
* в пенсионный фонд (28%);
* в фонд обязательного медицинского страхования (0,2%);
* фонд социального страхования (5,4%);
* фонд занятости (1,5%);
* подоходный налог (3%).

Если автошкола получает больше прибыли, она при этом не обязательно использует нераспределённую чистую прибыль на увеличение фонда заработной платы. В этом случае, учитывая, что налоговые ставки фиксированы, сумма налогов, выплачиваемых НОУ, не изменится. С повышением же заработной платы пропорционально вырастет и величина налогов. Но это не означает, что автошкола при получении достаточно высокой прибыли от реализации своих услуг должна выплачивать фиксированную зарплату. Здесь нужно учитывать такие факторы, как: инфляция, материальное стимулирование работников и т. д.

* С ростом безработицы снизится число потенциальных клиентов "Автошколы — СТМО", так как неработающий человек имеет меньше возможности для реализации своих потребностей, в том числе и по обучению вождению транспортного средства и получению водительских прав. С увеличением занятости населения повышается вероятность роста спроса на услуги автошколы.
* "Автошкола — СТМО" не осуществляет внешнеэкономических операций, поэтому такой фактор, как международный платёжный баланс, никак не влияет на её деятельность.
* Курс доллара также не оказывает влияния на достижение поставленных целей НОУ, так как автошкола не связана с осуществлением валютных операций и не имеет валютные счета (средства от внешнеэкономической деятельности) в банковских и других кредитных учреждениях.

1. **Политические факторы:**

* Деятельность "Автошколы — СТМО" непосредственно зависит от нормативных документов местных органов, властей региона и федерального правительства. Например, оперативный, бухгалтерский статистический учёт и отчетность НОУ ведётся в соответствии с законодательством РФ.
* Ограничение по найму рабочей силы может повлиять на деятельность "Автошколы — СТМО" следующим образом: если такое ограничение будет предусматривать сокращение численности персонала НОУ, работающего в данный момент, то это может привести к снижению производительности труда работающих (при условии, что их количество станет меньше оптимального). Следовательно, упадёт спрос на услуги автошколы.
* Для осуществления поставленных целей НОУ не требуются долгосрочные вложения и их финансирование.
* "Автошкола — СТМО" не осуществляет торговых операций, и поэтому не заключает соглашений по тарифам и торговле.

1. **Рыночные факторы.**

* Спрос на услуги "Автошколы — СТМО" в значительной степени зависит от демографических условий. Известно, что среди желающих обучиться вождению много молодёжи. Следовательно, если население "молодеет", то спрос услуги НОУ будет расти, если "стареет" — падать.
* В связи с тем, что другим автошколам достаточно просто проникнуть на рынок, то число конкурентов "Автошколы — СТМО" постепенно увеличивается. Поэтому повысить спрос в условиях растущей конкуренции непросто. Нужно хорошо знать своих конкурентов, чтобы выбрать правильную стратегию и добиться поставленных целей.
* Естественно, что наибольшую часть учащихся в НОУ составляет население с высоким и средним уровнями дохода. Люди с уровнем дохода ниже среднего и низким навряд ли смогут воспользоваться услугами автошколы в силу ограниченности в средствах. Поэтому число клиентов "Автошколы — СТМО" напрямую зависит от распределения дохода населения.

1. **Технологические факторы.** "Автошкола — СТМО" не занимается производственной деятельностью, а является образовательным учреждением и поэтому не зависит от каких-либо изменений в технологии производства и технологии средств связи.
2. **Международные факторы.** "Автошкола — СТМО" осуществляет свою деятельность в пределах г. Москвы, поэтому такие факторы, как: деятельность иностранных картелей, изменения валютного курса, — не оказывают влияния на достижение её целей. "Автошкола — СТМО" не осуществляет производственную деятельность и не имеет иностранных инвесторов, поэтому возможность доступа к сырьевым ресурсам и политическая ситуация в других странах также не представляют угрозу для НОУ.
3. **Факторы конкуренции.** Важнейшими конкурентами "Автошколы — СТМО" являются другие автошколы, которые тоже находятся в ЮАО г. Москвы. Получить информацию об их действиях не представляет трудности. Так как, если автошкола-конкурент предпринимает определённые шаги для увеличения спроса на её услуги (например, снижение стоимости обучения, введение каких-либо скидок для определённого контингента обучающихся и т. д.), то она отражает это в своей рекламной кампании (объявления в газетах и на улицах, реклама по телевизионному вещанию). Руководство НОУ может беспрепятственно следить за такой информацией, что позволяет при необходимости принять ответные меры для того, чтобы удержать свои позиции на рынке.
4. **Факторы социального поведения.** Современное общество меняется, а вместе с ним изменяются нравы. Женщины не хотят отставать от мужчин и конкурируют с ними почти во всех сферах деятельности. Это касается и вождения автомобиля: женщин, стремящихся получить водительские права, становится всё больше и больше. Для автошколы такой факт играет положительную роль, так как растёт число клиентов, желающих окончить курсы по обучению вождению транспортных средств категории "В".

*3.4. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации.*

После анализа внешней среды руководству необходимо определить, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявить внутренние слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями.

***Внутренние переменные*** — это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством.

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это *цели, структура, задачи, технология и люди* [1, с. 89].

*Слабые стороны НОУ "Автошкола — СТМО":*

1. НОУ предоставляет ограниченный ассортимент услуг, как и все автошколы г. Москвы. НОУ необходимо подумать о предоставлении клиентам дополнительных услуг, таких как: организованное прохождение медкомиссии, предоставление услуг фотографа, продажа учебной литературы непосредственно в автошколе, предоставление различных скидок для определённых сегментов потребителей (например, пенсионерам и студентам). Это повысит спрос на услуги автошколы и её конкурентоспособность.
2. Цена на услуги "Автошколы — СТМО" не ниже цен на услуги других автошкол г. Москвы. С одной стороны, снизив оплату за обучение, НОУ тем самым может повысить спрос на свои услуги. Но с другой стороны, это делать не выгодно, так как в стоимость обучения входит оплата за бензин, и снижать цену придётся за счёт сокращения обязательных часов вождения. Это в свою очередь повлечёт за собой сокращение спроса, так как "Автошкола — СТМО" среди немногих предлагает 32 часа для обучения вождению, которые уже входят в стоимость обучения и стоят дешевле, чем услуги по дополнительному вождению. Поэтому снижение стоимости услуг для НОУ не актуально.
3. "Автошкола — СТМО" осуществляет обучение вождению транспортных средств категории "В" на автомобилях марок ВАЗ 2105, ВАЗ 2106 и ВАЗ 2107. Несмотря на то, что данные модели являются "классическими", необходимо постепенно обновлять парк транспортных средств, заменяя старые, вышедшие из строя машины новыми и внедряя автомобили марок ВАЗ 2108 и ВАЗ 2109.

*Сильные стороны НОУ "Автошкола — СТМО":*

1. НОУ занимает 1% на рынке г. Москвы. Но даже при такой небольшой доле автошкола является прибыльной и конкурентоспособной, так как автомобиль — это одно из популярнейших средств передвижения, и спрос на услуги по обучению вождению транспортных средств будет всегда.
2. Предоставляет студентам скидки в летнее время в размере 10% от полной стоимости обучения.
3. При желании клиента предоставляются за отдельную плату дополнительные часы вождения.
4. Осуществляет организованную сдачу экзаменов в ГИБДД (Государственная Инспекция Безопасности Дорожного Движения).
5. Ежемесячно методист каждого филиала даёт рекламу по кабельному телевидению, расклеивает объявления на улице, а также разносит рекламу "Автошколы — СТМО" в почтовые ящики в районе расположения своего филиала.
6. Первостепенной целью "Автошколы — СТМО" является не получение прибыли от реализации услуг, а эффективность операций по предоставлению дополнительного образования. Необходимо осуществлять контроль финансового положения, сил и возможностей для эффективности процесса стратегического планирования. Поэтому не реже 1 раза в год ревизионной комиссией осуществляется контроль за финансовой и хозяйственной деятельностью НОУ.
7. Спрос на услуги НОУ подвержен сезонным колебаниям: в тёплое время года, особенно летом, число клиентов растёт (в основном за счёт студентов). Но данные изменения не являются значительными, и поэтому число работающих в автошколе остаётся неизменным.
8. Структура "Автошколы — СТМО" основана на специализированном разделении труда, то есть работа между людьми распределяется не случайно. Она закреплена за специалистами, то есть за теми, кто способен выполнить её лучше всех с точки зрения организации как единого целого.
9. Директор НОУ придерживается благосклонного автократичного стиля руководства, при этом ориентируясь на задачу. То есть он заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда.

*3.5. Изучение стратегических альтернатив.*

После того как руководство сопоставит внешние угрозы и возможности с внутренними силами и слабостями, оно может определить стратегию, которой и будет следовать.

Имеется множество вариантов стратегических альтернатив, одну из которых может выбрать организация. К основным четырём альтернативам относятся ограниченный рост, рост, сокращение, а также сочетание этих трёх стратегий.

ОГРАНИЧЕННЫЙ РОСТ. Является стратегической альтернативой, которой придерживается большинство организаций. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учётом инфляции. Применяется в зрелых отраслях со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Такая альтернатива — это самый лёгкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия.

РОСТ. Стратегия роста осуществляется путём значительного ежегодного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Её могут придерживаться руководители, стремящиеся к диверсификации (разнообразию номенклатуры продукции) своей фирмы.

Рост может быть внешним и внутренним. Внутренний рост может произойти путём расширения ассортимента товаров. Внешний рост может быть в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста (например, производитель приобретает оптовую фирму-поставщика). Сегодня наиболее очевидной и признанной формой роста является слияние корпораций.[1, с. 277]

Существует несколько разновидностей роста:

1. *Стратегия концентрированного роста.* При использовании этой стратегии основное внимание обращается на маркетинг. Фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок. Реализуется в виде стратегии:
2. усиление позиций на рынке: фирма стремится с данным товаром на данном рынке завоевать лучшие позиции;
3. развитие рынка: фирма ищет новые рынки для реализации прежнего товара;
4. развитие продукта: на уже освоенном рынке фирма будет внедрять новый продукт.
5. *Стратегия интегрированного роста*:
6. стратегия горизонтальной интеграции: при этом фирма скупает фирмы, производящие аналогичную продукцию;
7. стратегия вертикальной интеграции: фирма приобретает или берет под контроль структуры находящиеся между ней и конечным потребителем, то есть приобретение контроля над областью сбыта и распределения;
8. стратегия обратной вертикальной интеграции: фирма приобретает или берет под контроль поставщиков;
9. *Стратегия диверсифицированного роста*:
10. стратегия концентрической диверсификации: фирма развивается за счет производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе;
11. стратегия горизонтальной диверсификации: при этом фирма выпускает новую продукцию, технологически не связанную с ранее выпускаемой, но использующей уже имеющиеся возможности фирмы (побочное производство);
12. стратегия конгломератной диверсификации: фирма расширяется за счет производства новых товаров, но не связанных с уже производимыми и реализуемыми на новых рынках.[2]

СОКРАЩЕНИЕ. Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения. Фактически для многих фирм сокращение может означать здравый путь рационализации и переориентации операций. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов.

1. *Ликвидация.* Наиболее радикальным вариантом сокращения является полная распродажа материальных запасов и активов организации.
2. *Отсечение лишнего (сокращение производства).* Часто фирмы считают выгодным отделить от себя некоторые подразделения или виды деятельности. Отсекаются лишние участки производства для снижения постоянных и переменных затрат.
3. *Сокращение расходов.* При застойной экономике многие фирмы считают необходимым сократить часть своей деятельности в попытке увеличить прибыли. Снижаются расходы по выпуску продукции, так как потребитель не может оплатить эти затраты.
4. *«Сбор урожая».* Применяется по отношению к перспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая».

К стратегиям сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации.

СОЧЕТАНИЕ. Стратегии сочетания всех альтернатив будут, скорее всего, придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания представляет собой объединение любых из трёх упомянутых стратегий — ограниченного роста, роста и сокращения [1, с. 278-279].

Деловая стратегия побеждает только в том случае, если её основой выступает высокое конкурентное преимущество. Существует пять общих стратегий конкурентной борьбы и укрепления позиций на рынке:

1. *Стратегия лидерства по издержкам* (стратегия низких издержек) основана на снижении полных затрат производства на изготовление товара или услуги.

Основана на снижении полных затрат производства на изготовление товара или услуги. Пути достижения преимущества по издержкам:

* Делать работу лучше, чем конкуренты, управляя факторами, которые определяют уровень издержек в системе ценностей:
* за счёт обучения и опыта (модификация оборудования; ноу-хау);
* улучшение работы с поставщиками и потребителями за счёт лучшей координации усилий совместной оптимизацией;
* за счёт лучшего географического положения;
* за счёт полной разгрузки мощностей.
* Исправить цепочку производства ценностей вплоть до объединения операций или отказа от высокозатратных действий в цепочке ценностей (экономия во всей цепочке затрат):
* стандартизация продукции;
* устранение ненужных прекрас;
* сокращение, по возможности, производственного процесса.

1. *Стратегия широкой дифференциации.* Применяется, когда стандартные товары уже не могут удовлетворять покупателей, когда требуется разнообразие. Дифференциация позволяет увеличить объём производства, повысить цену на товар/услугу и улучшить отношение к потребителю.

Конкурентное преимущество достигается следующими путями:

* Снижение затрат покупателя в процессе эксплуатации товара:
* сокращение затрат, связанных с хранением товара;
* снижение затрат на ремонт у покупателя.
* Увеличить результативность использования товара потребителями:
* предлагать продукцию с большими возможностями;
* повысить качество продукта;
* дать больше возможности приспособления продукции к потребностям (торговля по затратам);
* сделать товары/услуги чище, изящнее и т. д.
* Придание товарам специфических качеств, позволяющихудовлетворить особые потребности покупателей.

1. *Стратегия оптимальных издержек.* Это гибридная стратегия, которая даёт возможность создать особую ценность для покупателя, балансируя между стратегией низких издержек и стратегией дифференциации. То есть товар продаётся по более низкой цене, но при том же качестве, или наоборот, качество повышается, а цена остаётся неизменной.

На тех рынках, где покупательские предпочтения делают дифференциацию продукции нормой, и многие покупатели смотрят и на цену и на ценность товара, стратегия оптимальных издержек предпочтительнее стратегии низких издержек или диверсификации.

1. *Сфокусированная стратегия, ориентированная на узкий сегмент покупателей, основанная на низких издержках* и *основанная на дифференциации продукции.* Эти стратегии используется, если фирма не может обслужить всех покупателей и вынуждена удовлетворять потребности какого-либо сегмента рынка (например, студенты, пенсионеры или сегмент по доходу и т. д.)[2]

*3.6. Выбор стратегии.*

После того как руководство рассмотрит имеющиеся стратегические альтернативы, оно затем обращается к конкретной стратегии. Целью является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Стратегический выбор должен быть определённым и однозначным. При этом определяют положение отрасли, положение фирмы и ассортимент продукции.

Ассортимент исследуется с помощью портфельного анализа. Здесь определяется, на какой стадии жизненного цикла находиться каждый вид продукции и каково соотношение товаров на разных стадиях. Используется Бостонская матрица.

*Матрица Бостонской консультативной группы*. Упрощённая методика определения положения организации и её изделий по отношению к возможностям отрасли была разработана Бостонской консультативной группой (БКГ). При анализе портфеля инвестиций проводится сравнение доли фирмы или её изделий на рынке с темпами роста всей хозяйственной деятельности. Консультативная группа Бостона в подходе к управлению портфелем заказов на товары выявила интересную зависимость между жизненным циклом товара и структурой рынка. Утверждается, что товары (услуги), которыми располагает компания, имеют различную долю рынка и различные темпы продаж. К тому же лидеры рынка (те, у которых наибольшая доля рынка) будут обладать значительными денежными поступлениями благодаря экономии за счёт больших масштабов производства. А товары, реализация которых идёт быстрыми темпами, будут потреблять больше денежных средств (чтобы выдержать конкуренцию) по сравнению с товарами, находящимися на этапе зрелости, где темпы продаж небольшие. Исходя из этого, БКГ предложила следующую схему (рис. 4).

Доля на рынке

высокая низкая

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Темп роста | высокий | товары "Звёзды"  **+ + +** **А**  **− − −** | товары "С вопросом"  **+**  **С − − −** |
| низкий | товары "Денежные коровы"  **+ + + В**  **−** | товары "Собаки"  **+**  **−** |

Рис. 4. Матрица Бостонской консультативной группы.

*Условные обозначения:*

▪ + + + крупные денежные поступления

▪ + небольшие денежные поступления

▪ **− − −** крупные денежные затраты

▪ **−** небольшие денежные затраты

Портфель "Автошколы — СТМО" включает следующие бизнес единицы:

* Услуга А: курс полного обучения (теория и вождение);
* Услуга В: обучение вождению;
* Услуга С: обучение только теоретическому курсу.

После анализа портфеля инвестиций НОУ было определено место каждой услуги в матрице БКГ (рис. 4):

1. **Услуга А** относится к **"звёздам"**: занимает большую долю рынка и имеет высокий темп роста. Даёт значительную прибыль в силу высокой конкурентоспособности, но требует больших объёмов финансовых средств для продвижения товара на рынке.

По мере того, как развитие отрасли замедляется, "звёзды" превращаются в "денежную корову".

Долю на рынке можно поддерживать и повышать через снижение цены, рекламу, модификацию продукта, использовать интенсивный метод его распределения.

*Основная цель стратегии:* поддержать отличительные преимущества в условиях растущей конкуренции.

1. **Услуга В** (**"денежные коровы"**) занимает лидирующее положение в относительно зрелой отрасли. Сбыт на данную услугу стабилен и, следовательно, она не требует значительных затрат.

"Денежные коровы" дают больше денежных средств, чем требуется для их поддержания. Эти денежные средства идут на развитие услуг-"звёзд" и услуг "с вопросом".

*Основная стратегическая цель:* напоминающая реклама, периодические ценовые скидки, то есть стимулирование сбыта.

1. **Услуга С** относится к категории услуг **"с вопросом"**, которые занимают маленькую долю на рынке в развивающейся отрасли.

Отличительные преимущества (конкурентоспособность) пока неясны. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты. Необходимо всё внимание направить на повышение конкурентоспособности услуги, так как она имеет шанс на успех. Однако без должных вложений в развитие конкурентоспособности этой услуги она может эволюционировать к "собакам".

*Основная цель стратегии:* продолжить финансовые затраты на продвижение услуги на рынке, активизировать поиск новых каналов сбыта, улучшить качественные характеристики, снизить цену; или уход с рынка.

1. Портфель "Автошколы СТМО" не содержит **услуг-"собак"**, которые требуют серьёзных финансовых затрат в случае увеличения их продаж. Такие товары/услуги отстают по конкурентоспособности, то есть несмотря на длительное присутствие на рынке, им не удалось завоевать своего покупателя.

При наличии таких товаров/услуг приоритетной стратегией будет деинвестирование, скромное существование или уход с рынка.

Преимущество "Автошколы — СТМО" прежде всего в том, что она занимает достаточно большую долю рынка, имеет достаточное количество оборотных средств для удовлетворения потребности покупателя на должном уровне. Это создаёт условия для высокой конкурентоспособности на рынке и получения максимальной прибыли для дальнейшего развития производства. Итак, активная работа на рынке способствуют дальнейшему укреплению позиций учреждения.

При выборе стратегии с учетом положения фирмы и отрасли используются различные методы: матрица позиций бизнеса, матрица развития Стрикленда и Томпсона и другие. Так как *матрица Томпсона-Стрикленда* рассматривает этот вопрос более детально, проведем анализ НОУ с её помощью (рис. 5, с. 21).

Итак, рынок по предоставлению услуг обучения вождению категории "В" переполнен, у "Автошколы — СТМО" сильная конкурентная позиция с сильным внутренним потенциалом. При этом положение НОУ далеко не настолько плохо, чтобы прибегнуть к ликвидации. Высокий уровень конкуренции не позволяет продолжить стратегию концентрации в базовую отрасль. Поэтому наиболее оптимальным представляется внедрение стратегии горизонтальной диверсификации при одновременном росте за счёт отвоевания доли рынка у слабых конкурентов.

Учитывая перечисленные сильные и слабые стороны "Автошколы — СТМО", а также внешние факторы, влияющие на её деятельность, наиболее преемлемой стратегической альтернативой для НОУ будет стратегия диверсифицированного роста. Автошкола существует на рынке услуг в течение нескольких лет, занимает стабильное положение и является прибыльной. Но в условиях растущей конкуренции сохранить свои позиции и особенно увеличить их становится всё труднее. Исходя из анализа портфеля услуг НОУ очевидно, что для достижения поставленных целей целесообразным будет проведение стратегии горизонтальной диверсификации.

Выбранный вариант развития соответствует поставленным перед предприятием целям.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Конкурентная позиция фирмы | | | | | |
|  | | | слабая | сильная | |
| Темпы роста рынка | высокие | II   1. Стратегия концентрации в базовой отрасли. 2. Покупка другой фирмы той же отрасли для усиления конкурентных преимуществ. 3. Вертикальная интеграция. 4. Диверсификация. 5. Закрытие фирмы, банкротство, если другие меры не помогли. | | I   1. Продолжение концентрации выбранной отрасли. 2. Международная экспансия. 3. Вертикальная интеграция. 4. Диверсификация в смежные отрасли. |
| низкие | | III   1. Пересмотр стратегии концентрации в базовой отрасли. 2. Слияние с конкурирующей фирмой 3. Вертикальная интеграция 4. Диверсификация 5. Стратегия "сбора урожая". 6. Ликвидация. | IV   1. Международная экспансия. 2. Диверсификация концентрического и горизонтального роста в смежные отрасли. 3. Диверсификация в новую отрасль. 4. Совместные предприятия в новых отраслях. 5. Вертикальная интеграция. 6. Продолжение стратегии концентрации, рост за счёт отвоевания доли рынка у слабых конкурентов. | |

Рис. 5. Матрица Томпсона-Стрикленда.

*3.7. Реализация стратегического плана.*

Стратегическое планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализуется.

Успешная реализация плана требует разработки краткосрочных и долгосрочных программ, политики, тактики, процедур и правил, а также разработки бюджета.

Подобно тому, как руководство вырабатывает краткосрочные цели, согласующиеся с долгосрочными, оно разрабатывает и краткосрочные планы, согласующиеся с долгосрочными. Такие короткие стратегии называются *тактикой*. Тактику разрабатывают в развитие стратегии. В то время как стратегия почти всегда разрабатывается, тактика часто вырабатывается на уровне среднего звена. При этом тактика рассчитана на более короткий отрезок времени, поэтому тактические результаты быстрее проявляются. Стратегический план разбивается по годам. Поскольку экономическая ситуация постоянно меняется, то применяется эластичное (адаптивное) планирование, которое подразумевает ежегодную коррекцию планов.

*Тактический план на первый квартал 2000 года*:

1. Договориться с поставщиками о закупке учебной литературы (см. с. 10).
2. Обеспечить публикацию рекламы автошколы в газете "Клиент".
3. Выделить средства, необходимые для реализации первых двух пунктов.

После составления долгосрочных и тактических планов необходимо разработать дополнительные ориентиры. Таким этапом в процессе реализации является выработка политики. *Политика* представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей. Обычно формулируется на длительный период времени. Цели "Автошколы — СТМО" непосредственно связаны с тем, чтобы всесторонне развить личность путем возможности получения дополнительного образования. Поэтому НОУ осуществляет политику быстрого, но в тоже время качественного обучения за счёт высокой квалификации работающего персонала. Например, при приёме на должность инструктора по вождению, или МПОВ, обязательно наличие стажа работы водителем транспортных средств категории "В" с правом по найму не менее трёх лет и наличие специального технического образования. Также проводит политику сохранения рабочих мест, что очень важно в наше время при нестабильной экономической ситуации в стране.

Для руководства управленческими действиями одной политики недостаточно. В этом случае руководство разрабатывает *процедуры*. Когда ситуация при принятии решения часто повторяется, руководитель применяет уже испытанный способ действия и вырабатывает стандартизированные указания. Процедура описывает действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации. Так, при записи клиента на обучение в автошколу необходимо удостовериться в его платёжеспособности и наличии необходимых документов.

Когда руководство хочет ограничить действия сотрудников, чтобы гарантировать выполнение конкретных действий конкретными способами, оно составляет правила. *Правила* точно определяют, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации. Правила отличаются от процедур тем, что они рассчитаны на конкретный и ограниченный вопрос. Процедуры рассчитаны на ситуации, в которых имеет место последовательность нескольких связанных между собой действий. Правилом "Автошколы — СТМО" является принятие на обучение только совершеннолетних физических лиц.

После разработки тактики, политики, процедур и правил приступают к оценке стратегического плана.

*3.8. Оценка стратегического плана.*

***Стратегическое планирование*** — это процесс, который должен постоянно поддерживаться, стимулироваться и оцениваться руководством. Оценка стратегии проводиться путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. При оценке процесса стратегического планирования следует ответить на пять вопросов.

*1. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?*

Стратегия, выбранная для "Автошколы — СТМО" является совместимой с возможностями предприятия. Так как НОУ финансируется учредителями, то у него есть возможность внедрения нового товара, проведения эффективной рекламной кампании и обновления автопарка. Всё это позволит реализовать стратегию горизонтальной диверсификации и даст возможность найти новых потребителей для своих услуг.

*2. Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?*

Определенный риск при внедрении нового товара, но тщательные исследования отделом маркетинга предпочтений потребителей, показывают повышение спроса на услуги при условии дополнительной продажи учебной литературы наряду с обучением.

*3. Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?*

Как уже говорилось ранее "Автошкола — СТМО" финансируется учредителями, а также получает доход от своей деятельности. Поэтому НОУ имеет необходимые средства и возможности для проведения выбранной стратегии.

*4. Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?*

При выборе стратегии учитывались внешние угрозы и возможности. Решение о проведение стратегии горизонтальной диверсифекации было принято после изучения конкурентов, которое показало, что данная стратегия обеспечит повышение спроса на услуги и увеличит конкурентоспособность НОУ.

*5. Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?*

Выбранная стратегия является лучшим способом применения ресурсов фирмы, поскольку при её выборе учитывались сильные и слабые стороны автошколы и состояние внешней среды, о чем уже говорилось выше. Можно было применить и другие стратегии, либо их сочетание. Но после тщательного анализа было выявлено, что стратегия горизонтальной диверсификации является оптимальной для достижения поставленной цели.

*3.9. Организация взаимодействия и полномочия.*

Чтобы планы были реализованы, кто-то должен фактически выполнить каждую из задач, вытекающих из целей организации. Для этого руководство обязано найти эффективный способ сочетания ключевых переменных, характеризующих задачи и людей. Постановка целей и обеспечение их политикой, стратегией, процедурами и правилами способствует решению этой задачи. Мотивация и контроль также играют существенную роль в обеспечении эффективности выполнения заданий. Однако организация как процесс представляет собой функцию, которая наиболее очевидно и непосредственно связана с систематической координацией многих задач и, соответственно, формальных взаимоотношений людей, их выполняющих.

***Организация*** — это процесс создания структуры предприятия, которая даёт возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

Существуют два основных аспекта организационного процесса. Одним из них является деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям. Другой аспект устройства организации, более фундаментальный, — *взаимоотношения полномочий*, которые связывают высшее производство с низшими уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации задач.

Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является делегирование.

***Делегирование*** — это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Оно представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Если существенная задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять её сам. Это, конечно, во многих случаях просто невозможно, так как время и способности руководителя ограничены. В подлинном смысле слова делегирование представляет собой акт, который превращает человека в руководителя.

***Ответственность*** представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

Под обязательством мы понимаем то, что от индивида ожидается выполнение конкретных рабочих требований, когда он занимает определённую должность в организации. Фактически, индивид заключает контракт с организацией на выполнение задач данной должности в обмен на получение определённого вознаграждения. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передаёт ему полномочия.

Важно осознать, что делегирование реализуется только в случае принятия полномочий, и собственно *ответственность не может быть делегирована*. Руководитель не может размывать ответственность, передавая её подчинённому. Хотя лицо, на которое возложена ответственность за решение какоё-либо задачи, не обязано выполнять её лично, оно остаётся ответственным за удовлетворительное завершение работы.

В крупных организациях руководители высшего звена редко общаются с подчинёнными на низших уровнях, которые фактически выполняют большинство конкретных задач. Тем не менее, они несут ответственность за дела фирмы и своих подчинённых.

Если предполагается, что какое-то лицо примет ответственность за удовлетворительное выполнение задачи —организация должна предоставить ему требуемые ресурсы. Руководство осуществляет это путём делегирования полномочий вместе с задачами.

***Полномочия*** представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых её сотрудников на выполнение определённых задач.

Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает её в данный момент.[1, с. 308].

При этом делегирование реализуется только в случае принятия полномочий, а ответственность не может быть делегирована. Необходимо отличать понятия полномочий и власти. В отличие от полномочий, власть представляет собой реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию.

Существуют определенные принципы делегирования полномочий:

1. *Принцип диапазона контроля*: существуют определенные нормы управляемости, в соответствии с которыми, необходимо устанавливать численность подчиненных одному руководителю.
2. *Принцип фиксированной ответственности: о*тветственность не делегируется.
3. *Принцип соответствия прав и обязанностей*: предоставленные исполнителю права должны полностью обеспечивать выполнение возложенных на него обязанностей.
4. *Принцип передачи ответственности на более низкий уровень*: передача полномочий и ответственности за решение задач на возможно более низкий уровень с целью освобождения руководителя для решения наиболее важных задач.
5. *Принцип отчетности по отклонениям*: подчиненный обращается к руководителю только в случае появления отклонений от выполнения поставленных перед ним задач, об успешном выполнении не сигнализирует.
6. *Принцип единоначалия*: у подчиненного должен быть только один начальник.

Обязанности каждого работника должны быть четко очерчены.

Существуют два типа отношений между уровнями полномочий: линейные и штабные. *Линейные полномочия* — полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Эти полномочия дают руководителю право принимать решения единолично. Работники, имеющие *штабные полномочия* не имеют право распоряжаться ресурсами или людьми, они составляют штабной аппарат. Этот аппарат бывает трех типов: консультативный, обслуживающий и личный. Консультативный аппарат предназначен для предоставления компетентной консультации по различным вопросам. Обслуживающий аппарат обеспечивает, выполняет различные функции, облегчающие работу руководителя. Личный аппарат состоит из секретаря и помощника.[2]

***Выбор структуры.***

Существуют различные виды структур управления организации: линейная, функциональная, линейно-функциональная, адаптивная и дивизиональная.

*Линейная структура* обеспечивает принцип единоначалия, но при этом нагружает руководителя выполнением обязанностей, требующих различных навыков, что снижает эффективность его работы.

*Функциональная структура* предусматривает деление организации на отдельные функциональные блоки, что обеспечивает специализацию работ.

*Линейно-функциональная структура* основана на делении организации по функциям, при этом каждый из блоков управляется по линейной системе, то есть при сохранении принципа единоначалия.

*Адаптивная структура* применяется в отраслях с высокой скоростью инновационных процессов, что требует большой мобильности организации. Возможно создание проектной организации, которая создается для реализации конкретного проекта, и матричной при совмещении проектной и функциональной структуры.

*Дивизиональная структура* предусматривает деление организации на элементы и блоки по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим регионам. Применяется для больших предприятий, когда традиционная структура уже не в состоянии справляться со своими функциями.

"Автошкола — СТМО" имеет линейно-функциональную структуру управления (рис. 1, с. 8). При данной структуре управления сохраняется преимущество линейной структуры в виде принципа единоначалия, и преимущество функциональной структуры в виде специализации управления. При этом данная структура имеет и ряд недостатков. Во-первых, подобная структура препятствует введению инноваций, и всякие изменения требуют значительных усилий руководства. Во-вторых, сегментация подсистем вызывает их излишнюю замкнутость, что препятствует функционированию организации как единой системы. В-третьих, структура носит централизованный характер, что вызывает перегрузку высшего руководства и требует специального налаживания прямых связей подсистем. В-четвертых, создаются ограниченные возможности по подготовки руководителей высшего уровня.

В "Автошколе — СТМО" имеют место элементы рациональной бюрократии, имеющие следующие характеристики:

1. Четкое разделение труда.
2. Иерархичность уровней управления.
3. Наличие стройной системы правил и стандартов.
4. Дух формальной обезличенности.
5. Найм на работу в соответствии с техническими квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений.

*Отрицательные свойства бюрократической системы*: преувеличение значимости стандартизированных правил, процедур и норм, обеспечивающих выполнение сотрудниками своих задач, выполнении запросов других подразделений, а также взаимодействие с клиентами. Это приводит к потере гибкости поведения.

При выборе оптимальной структуры управления рассматривают следующую последовательность разработки структуры:

1.*Деление организации по горизонтали на широкие блоки*. Структура "Автошкола — СТМО" по горизонтали делится на следующие блоки: финансы и эксплуатация. Линейными подразделениями являются финансы и эксплуатация, а остальные подразделения являются штабными, так как их деятельность является вспомогательной для руководства НОУ.

2.*Установление соотношения полномочий различных должностей*. Руководство устанавливает цель подразделений, производит дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения для более эффективного использования специализации и во избежание перегрузки руководства. Выделим цепь подчиненности по одному из блоков на примере методиста:

директор

🡫

заместитель директора по учебной части

🡫

старший методист

🡫

методист

Линейными полномочиями обладают директор, заместители директора по учебной части и по транспорту, главный бухгалтер, старший методист и старший МПОВ. Штабными полномочиями обладает инспектор по кадрам, преподаватели по ПДД, автослесарь, механик и мастера производственного обучения вождению (МПОВ).

3.*Определение должностных обязанностей*. Для этого используется должностная инструкция, которая предполагает определение задач, а также возможности использования материальных средств и людей. Устанавливает по каждому рабочему месту конкретные задачи, полномочия и ответственность.

Для примера рассмотрим должностную инструкцию для заместителя директора по учебной части.

***Должностная инструкция заместителя директора по учебной части.***

1. *Наименование должности*: заместитель директора по учебной части.
2. *Должностная цель*: планирование, организация и обеспечение учебного процесса по программе подготовки водительских кадров категории "В".
3. *Должностные задачи*:

* направляет работу старшего методиста, начальников филиалов по дальнейшему совершенствованию материально-технической базы;
* отвечает за соблюдение внутреннего распорядка мастеров производственного обучения вождению и преподавателями;
* составляет годовой план работы СТМО и планы подготовки водителей для филиалов;
* ежеквартально и в конце года подводит итоги выполненной учебной работы;
* ведёт работу по открытию филиалов, подбору мастеров производственного обучения вождению и преподавательского состава;
* подписывает табель учёта рабочего времени подчинённых ему работников;
* принимает участие в мероприятиях, проводимых в объединении.

В отсутствие директора автошколы выполняет его обязанности.

1. *Должностная компетенция*: решение вопросов, связанных с учебным процессом и экзаменов в ГИБДД.
2. *Должностной ранг*: руководитель отдела по учебной работе.
3. *Должностная субординация*: директор в качестве начальника.
4. *Непосредственно подчиненные*: старший методист и преподаватели по ПДД.
5. Должно*стной заместитель*: старший методист.
6. *Сотрудничество с другими участками*: координирующая деятельность с заместителем директора по технической части в целях обеспечения качественного и своевременного обучения клиентов.
7. *Требования к занимаемой должности*:
8. Высшее или среднее специальное образование по автомобильной или автотракторной специальности.
9. Многолетний опыт работы в данной области по планированию и организации учебного процесса.
10. Общительность, профессиональная компетентность как руководителя.
    1. *Мотивация.*

Руководитель, чтобы *эффективно двигаться навстречу цели, должен координировать работу и заставлять людей выполнять её*. Он воплощает свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

***Мотивация*** — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Существуют различные способы мотивирования:

* наказание;
* поощрение;
* стимулирование;
* убеждение.

В основе механизма влияния на человека лежит удовлетворение его потребностей. Так, при наказании человеку отказывают в удовлетворении его потребности, а при поощрении, стимулировании, убеждении эффективная работа поощряется удовлетворением какой-либо потребности. Поэтому задача руководителя заключается в том, чтобы максимально удовлетворить потребности человека, чтобы он в свою очередь выполнил работу с наилучшими результатами.

*Мотив* — это побудительная причина, повод к какому- либо действию. Он находится внутри человека, индивидуален и зависит от многих внешних и внутренних факторов. Мотив определяет также не только, что будет делать человек, но и как он будет выполнять задачу. Поведение человека определяется не одним мотивом, а их совокупностью. Существует определенная иерархия мотивов человека, которая динамична, изменяется во времени.

Существуют различные теории мотивации. Так, сторонники политики кнута и пряника считают, что человек использует любую возможность для улучшения своего экономического положения, и именно это служит мотивом его работы. Это верно при тяжелых условиях жизни. Эту политику применял Тейлор, и он же заметил ее недостатки.

Современные теории мотивации пытаются определить потребности, побуждающие людей к действию. Наиболее заметные концепции создали Абрахам Маслоу, Фредерик Герцберг и Дэвид МакКлелланд.

Создавая теорию мотивации, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий:

1. *Физиологические потребности* являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, отдыхе и сексуальные потребности.
2. *Потребности в безопасности* и уверенности в будущем включают потребности в защите от опасностей окружающего мира и уверенности в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.
3. *Социальные потребности* или потребности в причастности.
4. *Потребности в уважении.*
5. *Потребности самовыражения*.

Физиологические потребности и потребности в безопасности являются потребностями низшего уровня, социальные потребности, потребности в выражении и самовыражении – высшего уровня.

Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. И хотя в данный момент одна из потребностей может доминировать, деятельность человека стимулируется не только ею.

Для того чтобы мотивировать определенного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. В итоге можно сделать вывод, что руководитель должен тщательно изучать потребности подчиненных. И, поскольку потребности меняются, то необходимо менять и мотивацию. Способы удовлетворения различных потребностей высших уровней:

|  |
| --- |
| * *Социальные потребности:* |
| Давать сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.  Создать на рабочих местах дух единой команды.  Проводить с подчиненными периодические совещания.  Не разрушать неформальные группы, если они не наносят ущерба организации.  Создавать условия для социальной активности членов организации вне ее рамок. | |
| * *Потребности в уважении:* |
| Предлагать подчиненным более содержательную работу.  Обеспечить им обратную положительную связь с достигнутыми результатами.  Высоко оценивать и поощрять достигнутые подчиненными результаты.  Привлекать подчиненных к формулировке целей и выработке решений  Делегировать подчиненным дополнительные права и полномочия.  Продвигать подчиненных по служебной лестнице.  Обеспечить обучение и переподготовку. |
| * *Потребности в самовыражении:* |
| Обеспечить подчиненным возможность обучения и развития для раскрытия их потенциала.  Давать подчиненным сложную и важную работу, требующую полной отдачи.  Поощрять и развивать у подчиненных творческие способности. |

Основным недостатком этой теории является то, что ей не удалось учесть индивидуальные отличия людей. Разные люди любят разные вещи, и если руководитель хочет эффективно мотивировать своих подчиненных, он должен чувствовать их индивидуальные потребности.

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высшего уровня, была теория МакКлелланда. Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности. Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. Люди с потребностью во власти проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и отстаивающие свои позиции. Они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания. Потребность успеха удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за принятие решения и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения.

Во второй половине 50-х годов Герцберг разработал еще одну теорию мотивации. Он выделил две категории: «гигиенические факторы» и «мотивации», влияющие на работу. Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивация — с характером и сущностью работы. При отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворение работой и не могут мотивировать человека на что-либо. Отсутствие или неадекватность мотивации не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности своей деятельности.

1. Гигиенические факторы:

* политика фирмы и администрации;
* условия работы;
* заработок;
* межличностные отношения с начальством, коллегами и подчинёнными;
* степень непосредственного контроля за работой.

1. Мотивации:

* успех;
* продвижение по службе;
* признание и одобрение результатов работы;
* высокая степень ответственности;
* возможность творческого и делового роста.

Наиболее приемлемой теорией мотивации с моей точки зрения является теория Маслоу.

Для работников "Автошколы — СТМО" наиболее актуальными являются физиологические потребности и потребности в защите и безопасности, так как в условиях экономического спада человека в первую очередь заботит проблема выживания, стабильности гарантий на будущее. При этом социальные потребности не утрачивают своей важности, поскольку в данном учреждении действует сплотившийся коллектив, задачей которого является не только собственное благополучие, но и достижение поставленных целей. А потребности в уважении и самовыражении также влияют на поведение сотрудников, поскольку персонал автошколы состоит из квалифицированных работников, заинтересованных в творческой работе и признании своих достижений.

Директор НОУ самостоятельно определяет форму и систему оплаты труда, размер доплат и надбавок, премий и других выплат, а также порядок компенсации инфляционного роста цен [4].

За нарушение трудовой дисциплины делают выговор, за прогулы лишают премий.

Удовлетворение потребностей в безопасности осуществляется путем регулярных отчислений в пенсионные фонды и проведение в автошколе политики сохранения рабочих мест на постоянном уровне. При этом всякая творческая инициатива поощряется, достижения одобряются на общих собраниях.

Для управленческого персонала процесс стимулирования продуман плохо и нуждается в совершенствовании. Так, у руководителей и сотрудников управления остается невостребованным творческий потенциал.

Для работников неуправленческого уровня система удовлетворения потребностей высшего порядка организованна неэффективно. Поэтому нужно дать сотрудникам возможность творческого развития, повышения своей квалификации на специальных курсах. Это, с одной стороны, повысит эффективность работы организации и, с другой — позволит управленческому персоналу реализовать себя и совершенствовать свои знания и навыки.

* 1. *Контроль.*

***Контроль*** — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьёзными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

*Предварительный контроль* обычно реализуется в форме определённой политики, процедур и правил. Прежде всего, он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. *Текущий контроль* осуществляется, когда работа уже идёт и обычно производится в виде контроля работы подчинённого непосредственно начальником. *Заключительный контроль* осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведённое для неё время.

Текущий и заключительный контроль основываются на обратных связях. Управляющие системы в организации имеют разомкнутую обратную связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в её работу, изменяя и цели системы, и характер её работы.

***Процесс контроля*** состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

* Первый этап процесса контроля — это установка стандартов, то есть конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные границы. Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его ключевых областей, которые определяются при планировании.
* На втором этапе сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. В соответствии с принципом исключения, только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой.
* Следующий этап — измерение результатов — является обычно самым хлопотным и дорогостоящим. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринять. Такими действиями могут быть изменение некоторых внутренних переменных системы, изменение стандартов или невмешательство в работу системы.

Контроль часто оказывает сильное влияние на поведение системы. Неудачно спроектированные системы контроля могут сделать поведение работников ориентированным на них, то есть люди будут стремиться к удовлетворению требований контроля, а не к достижению поставленных целей (поведение, ориентированное на контроль). Такие воздействия также могут привести к выдаче неверной информации.[1, с.423]

Чтобы избежать непреднамеренного негативного воздействия контроля на поведение сотрудников и, таким образом, ***повысить*** его ***эффективность*** следует (по Ньюмену) придерживаться следующих рекомендаций:

1. *Устанавливать осмысленные стандарты, воспринимаемы сотрудниками*. Люди должны чувствовать, что стандарты, используемые для оценки их деятельности, действительно достаточно полно и объективно отражают их работу. Кроме того, они должны понимать, чем и как они помогают своей организации в достижении её интегральных целей.
2. *Устанавливать двустороннее общение*. Если у подчинённого возникают какие-либо проблемы с системой контроля, то у него должна быть возможность открыто обсудить их, не опасаясь, что руководство обидится на это.
3. *Избегать чрезмерного контроля*. Руководство не должно перегружать своих подчинённых многочисленными формами контроля, иначе это будет поглощать всё их внимание, и приведёт к полному беспорядку и краху.
4. *Устанавливать жёсткие, но достижимые стандарты*. При разработке мер контроля важно принять во внимание мотивацию. Чёткий и ясный стандарт часто создаёт мотивацию уже тем, что точно говорит работникам, чего же ждёт от них организация. Однако согласно мотивационной теории ожидания, можно мотивировать людей на работу для достижения только тех целей, которые они склонны считать реальными.
5. *Вознаграждать достижение стандарта*. Если руководство организации хочет, чтобы сотрудники были мотивированы на полную самоотдачу в интересах организации, оно должно справедливо вознаграждать их за достижение установленных стандартов результативности. Согласно теории ожидания существует чёткая взаимосвязь между результативностью и вознаграждением. Если работник не ощущает такой связи или чувствуют, что вознаграждение несправедливо, то их производительность в будущем может упасть.[1, с.408- 409]

Поведение людей, естественно, не единственный фактор, определяющий эффективность контроля. Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, то есть обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами:

* Контроль должен иметь *стратегический характер*, то есть поддерживать общие приоритеты организации и поддерживать их.
* *Ориентация на результаты*: конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией.
* Контроль должен *соответствовать контролируемому виду деятельности*. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно.
* *Своевременность контроля*, которая заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению.
* Контроль, как и планы, должен быть достаточно *гибким* и приспосабливаться к происходящим изменениям. Незначительные изменения планов редко бывают сопряжены с необходимостью серьёзных изменений в системе контроля.
* Наиболее эффективный контроль — это *простейший контроль* с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны.
* *Экономичность контроля*: любой контроль, который стоит больше, чем он даёт для достижения целей, не улучшает контроля над ситуацией, а направляет работу по ложному пути, что является ещё одним синонимом потери контроля.

Когда организация осуществляет свой бизнес на зарубежных рынках, функция контроля приобретает дополнительную степень сложности. *Контроль в международном масштабе* является особенно трудным делом из-за большого числа различных областей деятельности и коммуникационных барьеров. Результативность контроля можно улучшить, если периодически проводить встречи ответственных руководителей в штаб-квартире организации и за границей. Особенно важно не возлагать на иностранных управляющих ответственность за решение тех проблем, которые от них не зависят.

"Автошкола — СТМО" осуществляет предварительный контроль. Для работников, принимаемых на работу в НОУ, установлен минимально допустимый уровень образования и (или) стаж работы в данной области, а также проверяются документы и рекомендации, представляемые нанимаемыми. Например, инструктор по обучению вождению должен иметь стаж работы водителем категории "В" по найму не менее трёх лет; преподавателю по ПДД (правилам дорожного движения) для работы в автошколе необходимо среднее специальное или высшее образование по автомобильной или автотракторной специальности. Другие работники также должны иметь среднее специальное или высшее образование в соответствии со своей должностью. Контроль в области квалификации осуществляется и при назначении работника на более высокую должность. Данный контроль осуществляет инспектор по кадрам.

Также предварительный контроль осуществляется методистами при приёме граждан на обучение в автошколу: приём физических лица не младше 18 лет при наличии всех необходимых документов и только после оплаты за обучение.

Контроль за финансовой и хозяйственной деятельностью НОУ осуществляется ревизионной комиссией. Главный бухгалтер контролирует поступление, начисление и перечисление денежных средств в различные фонды. Бухгалтер-кассир осуществляет контроль за поступлением оплаты. Все контролируемые показатели измеряются в денежном выражении (тыс. руб).

В ходе обучения ведётся текущий контроль за своевременным прохождением занятий по обучению теории (осуществляют методисты) и вождению (осуществляет главный МПОВ). Заместитель директора по технической части ведёт текущий контроль за эксплуатацией и техническим состоянием транспортных средств.

Заключительный контроль осуществляется после прохождения полного курса обучения: наличие необходимых документов, сдача внутренних экзаменов по теории и вождению. Этим занимается заместитель директора по учебной части.

Принципиальная система контроля по уровням управления работы "Автошколы — СТМО" на примере контроля за осуществлением обучения:

1. При приёме на обучение методист удостоверяется в совершеннолетии клиента, в его пригодности к обучению (по предоставляемой медицинской справке), принимает деньги за обучение — предварительный контроль.
2. Преподаватель осуществляет текущий контроль, отмечая посещаемость клиента на теоретических занятиях в журнале. МПОВ в ходе обучения вождению заполняет карточку, учитывающую количество часов вождения.
3. Заместитель директора по учебной части следит за прохождением обучения клиента в строго поставленные сроки, за своевременной сдачей внутренних экзаменов и, в итоге, за организацией прохождения экзаменов в ГИБДД, то есть осуществляет заключительный контроль.

Процесс контроля в "Автошколе — СТМО" налажен хорошо, что позволяет сразу же определять сбои в работе и их причины.

На установлении системы контроля процесс организации управления завершается. В результате были приняты все меры для обеспечения эффективной работы данного учреждения.

*Заключение.*

В данном курсовом проекте разработаны вопросы организации управления некоммерческого образовательного учреждения "Автошкола — СТМО", которое осуществляет курсовую подготовку водителей автотранспортных средств категории ''В''.

Миссия "Автошколы — СТМО": удовлетворение потребностей общества и всестороннее развитие личности путём предоставления дополнительного образования по обучению вождению транспортных средств категории "В" на уровне, который гарантирует высокую степень вероятности получения международных водительских прав с правом работы по найму при профессиональном и ответственном отношении к работе сотрудников организации.

В условиях растущей конкуренции автошкола выбрала стратегию горизонтальной диверсификации (присоединение или создание структур, производящих новые нехарактерные товары). Выбор стратегии был осуществлен после подробного анализа факторов внешней и внутренней среды, с учетом сильных позиций НОУ и его недостатков. После оценки стратегического плана было выявлено, что данная стратегия является лучшим способом применения ресурсов учреждения.

Для эффективной реализации стратегического плана была выбрана линейно-функциональная структура управления и установлены взаимоотношения полномочий разных уровней. Также в качестве примера была приведена должностная инструкция заместителя директора по учебной части и рассмотрено его взаимодействие с директором по принципу “управления по целям”.

Также рассмотрены системы мотивации работников автошколы. Выявлены существующие недостатки и предложены пути их ликвидации.

В разделе контроля рассмотрен процесс осуществления контроля на конкретных примерах и приведены основные принципы его проведения.

Методичное следование описанным этапам процесса организации управление с учетом приведенных рекомендаций должно обеспечить максимальное выполнение целей, поставленных перед НОУ "Автошкола — СТМО".

1. *Список использованной литературы.*
2. Мескон М. и др. Основы менеджмента.—М.: издательство "ДЕЛО", 1998.—701с.
3. Павлов А. П. Лекции по курсу "Менеджмент".—М., 1999.
4. Райзберг Б. А. Введение в экономику.—М., 1992.—130с.
5. Устав НОУ "Автошкола — СТМО".—М.,1995.
6. Экономика / учебник под редакцией к. э. н., доц. А. С. Булатова.—М.: издательство БЭК, 1996. — 605 с.
7. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент, М.: 1997.— 260 с.