

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования
«Белорусский государственный университет
информатики и радиоэлектроники»

Кафедра менеджмента

МЕНЕДЖМЕНТ

Методическое пособие
по выполнению курсовой работы для студентов
экономических специальностей БГУИР
всех форм обучения

Под редакцией профессора А. К. Федени

2-е издание, переработанное и дополненное

Минск БГУИР 2009

УДК 005(075.8)
ББК 65.290-2я73
М50

А в т о р ы:

А. К. Феденя, Л. Ч. Горностай, В. Г. Горовой, Е. А. Игнатова, Д. М. Рагель

Р е ц е н з е н т:

заведующий кафедрой экономики учреждения образования
«Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники»,
кандидат экономических наук, доцент А. В. Сак

Менеджмент : метод. пособие по выполнению курсовой работы
М50 для студ. экон. спец. БГУИР всех форм обуч. / А. К. Феденя [и др.] ;
под ред. А. К. Федени. – 2-е изд., перераб. и доп. – Минск : БГУИР,
2009. – 66 с. : ил.

ISBN 978-985-488-443-1

В пособии даются рекомендации и приводятся требования к выполнению курсовой работы по менеджменту. Из приведенного рекомендуемого перечня по основной теме курсовых работ сформулированы требования к структуре и содержанию разделов работы как основы для разработки последующих тем, приведен список литературных источников.

УДК 005(075.8)
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-985-488-443-1

© УО «Белорусский государственный
университет информатики
и радиоэлектроники», 2009

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Цели курсовой работы и требования к ней.....	4
2. Тематика курсовых работ	4
3. Оформление курсовой работы	5
4. Методические рекомендации по выполнению тем курсовой работы	7
5. Описание объекта управления	9
6. Предложения по совершенствованию системы управления объектом	14
6.1. Определение миссии, ключевой цели и подцели объекта управления...	14
6.2. Выбор и обоснование стратегии развития предприятия (организации)	19
6.3. Формирование общей структуры управления	24
6.4. Разработка состава подразделений и основных связей между ними	28
6.5. Эффективность концепции системы управления.....	32
7. Рекомендуемый перечень тем курсовых работ, отражающих характер современного состояния промышленных предприятий.....	34
Заключение	34
Литература.....	35
Приложения.....	36

ВВЕДЕНИЕ

В период трансформации и структурной перестройки экономики резко обостряются экономические, социальные, правовые, политические и другие проблемы в стране, складывается кризисная ситуация, сдерживающая развитие сфер народного хозяйства. В таких условиях определяющим фактором стабильного функционирования и успешного развития экономики является становление профессионального менеджмента как системы управления во всех звеньях народного хозяйства республики.

Необходимый этап в формировании современного менеджера – выполнение данной курсовой работы. Методические рекомендации к ней составлены с учетом требований Государственного общеобразовательного стандарта высшего образования и типовых учебных программ. Используемые пособия и учебники перечислены в списке рекомендуемых литературных источников.

1. ЦЕЛИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ И ТРЕБОВАНИЯ К НЕЙ

Основными целями курсовой работы являются:

- углубление и закрепление полученных студентом знаний по теории и практике управления современным предприятием;
- привитие студенту навыков концептуального и самостоятельного мышления, обоснования эффективности тех или иных управленческих решений;
- совершенствование навыков самостоятельной работы с литературными и статистическими источниками; умение реально оценивать состояние управления предприятием и на этой основе логично, грамотно и научно обоснованно сформулировать практические рекомендации по созданию и совершенствованию системы управления предприятием.

К курсовой работе предъявляются следующие требования. Она должна:

- иметь характер самостоятельного исследования, выполненного лично студентом;
- базироваться на фундаментальных трудах исследователей в области теории и практики менеджмента;
- содержать обоснованные предложения по дальнейшему развитию методики и совершенствованию практики управления предприятием;
- излагаться логично, последовательно и грамотно.

2. ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ

По характеру, содержанию, методологии и методике выполнения все темы курсовых работ по менеджменту могут быть условно разделены на три группы: практические, теоретические и смешанные.

Практические темы базируются на реальной оценке состояния системы управления, собственных ресурсов, возможностей предприятия, факторов внешней и внутренней среды. Исходя из результатов проведенного исследования, выдвигаются и обосновываются: миссия, цели, стратегия, организационная структура, мероприятия по совершенствованию системы управления предприятием.

В соответствии с полученным заданием студент составляет план курсовой работы, в котором определяются опорные логические пункты, отражающие содержание и последовательность изложения.

Выбор объекта управления осуществляется студентом в соответствии с содержанием работы, согласовывается и подписывается руководителем.

Курсовая работа выполняется самостоятельно под руководством преподавателя кафедры в соответствии с выданным заданием. В ходе выполнения курсовой работы руководитель консультирует студента и контролирует сроки выполнения ее отдельных частей.

Полностью подготовленная курсовая работа сдается руководителю на проверку. Если в результате проверки обнаружены существенные ошибки, неполный объем или небрежности в оформлении, работа возвращается для доработки или переделки с соответствующей надписью.

При соответствии курсовой работы требованиям разд. 3 и 4 настоящего методического пособия руководитель на ней ставит надпись «К защите».

Защита курсовых работ проводится в назначенные кафедрой день и время.

При подготовке к защите следует обратить внимание на замечания руководителя, при этом студенту предоставляется 10–15 минут для доклада основных положений, после чего ему задаются вопросы.

Допускается защита курсовых работ в индивидуальном порядке в форме обсуждения проблем темы.

3. ОФОРМЛЕНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа представляется в виде набранного на компьютере текста. Общий объем курсовой работы ограничивается 30–40 страницами, что обеспечивает возможность четкого изложения всех разделов концепции и соответствует современным требованиям к оформлению управленческих документов.

При оформлении курсовой работы следует руководствоваться требованиями, предъявляемыми к текстовым документам.

Пояснительная записка включает в себя ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ (прил. 1), содержание, введение, основную часть, заключение, перечень использованной литературы. К ней могут быть добавлены приложения.

СОДЕРЖАНИЕ располагается сразу за титульным листом и представляет собой разделы рабочего плана. Против названий разделов и его параграфов проставляются номера соответствующих страниц.

Во ВВЕДЕНИИ обосновываются выбор темы, ее актуальность, цели и способы решения проблемы. Объем введения – 3–5 страниц.

В ОСНОВНОЙ ЧАСТИ работы дается характеристика состояния проблемы, анализируются по литературным источникам различные точки зрения на рассматриваемую проблему. На основе статистического и фактического материала оценивается состояние исследуемого объекта, обосновываются намечаемые мероприятия по совершенствованию процесса управления, выбор вида оргструктуры в зависимости от стратегии, целей функционирования и путей их достижения, общей схемы принятия управленческого решения и т.д.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ представляет собой основные положения, выводы, обобщения, вбирающие существо значительной части текста, изложенной в курсовой работе. Объем 5–7 страниц.

ПРИЛОЖЕНИЕ оформляется при необходимости использования в основной части работы значительного объема фактических данных: подробных таблиц, ситуаций, доказательств, схем организационных структур и т. д. Объем приложения не ограничивается.

Текст пояснительной записки (ПЗ) следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: левое – не менее 30 мм, правое – не менее 10 мм, верхнее – не менее 15 мм, нижнее – не менее 20 мм.

Текст ПЗ строится по схеме: раздел – подраздел – пункт. Разделы имеют порядковые номера в пределах всей курсовой работы, а подразделы и пункты – соответственно в пределах раздела и подраздела. Содержание, введение, заключение, список используемых литературных источников не нумеруют. На протяжении всей рукописи следует соблюдать единство терминологии. Не допускается за исключением общепринятых сокращения слов.

Цифровой материал для лучшей наглядности и удобства сравнения показателей следует размещать в таблицах. Таблица должна быть расположена под текстом, где на нее дается ссылка, или на следующей странице. Таблицы имеют сквозную нумерацию и должны быть озаглавлены.

Часть цифрового материала может выноситься в приложение, но на него должны быть ссылки по тексту. Каждое приложение должно иметь заглавие и оформляться с новой страницы.

В конце пояснительной записки приводится список используемых литературных источников, размещенных, как правило, в алфавитном порядке. Библиографическое описание источника включает ФИО авторов (до трех включительно), название труда, год издания, наименование издательства, количество страниц. При ссылке на составные издания желательно указывать не только авторов и названия работ, но и те части текста, которые были использованы при написании курсовой работы (параграфы, разделы). Как правило, задействуются 6 – 8 источников, при этом в обязательном порядке привлекаются законодательные акты и другие официальные документы, регулирующие деятельность объекта управления.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ТЕМ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Тема 1. Разработка концепции* системы управления и обоснование ее эффективности для развития _____
(наименование предприятия, организации)

С о д е р ж а н и е к у р с о в о й р а б о т ы

В процессе выполнения курсовой работы необходимо последовательно выполнить все этапы и процедуры по обоснованию основных положений концепции системы управления и эффективности ее развития (рис. 4.1.).

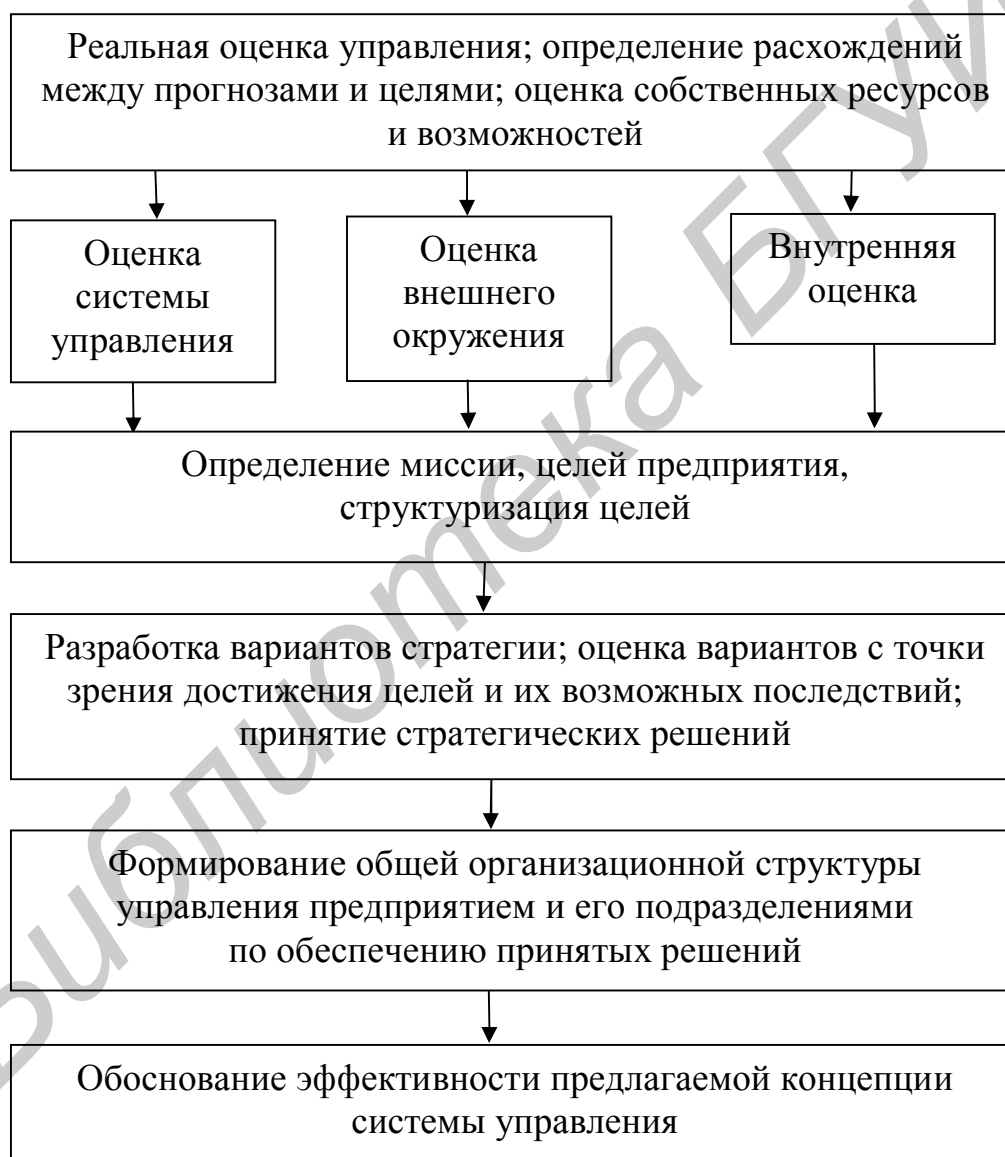


Рис. 4.1. Модель процесса совершенствования системы управления предприятием

* Концепция – комплекс ключевых положений, достаточно полно, целостно и всесторонне раскрывающих сущность, содержание и особенности исследуемого явления, его существование в действительности или проявление в практической деятельности человека

График выполнения курсовой работы

В задании на проектирование дается график выполнения курсовой работы. Его примерное содержание приведено в табл. 4.1.

Таблица 4.1

График выполнения курсовой работы

Этапы выполнения работы	Срок выполнения (недели)
1. Оформление задания, изучение литературных и методических источников	1
2. Оценка состояния управления, собственных ресурсов и возможностей	1–5
3. Промежуточный контроль преподавателем хода курсового проектирования	6
4. Определение миссии и ключевой цели объекта управления	6–7
5. Выбор и обоснование стратегии развития организации	8–9
6. Промежуточный контроль преподавателем хода курсового проектирования	10
7. Формирование общей организационной структуры управления предприятием и его подразделениями	10–12
8. Эффективность концепции системы управления	13
9. Введение, заключение	13
10. Оформление пояснительной записки	14
11. Защита курсовой работы	15

Пояснительная записка

Содержание пояснительной записки должно включать следующие разделы и подразделы:

Введение.

1. Описание объекта управления (предприятия, организации).

1.1. Организационно-правовая форма и характер собственности, законодательная основа функционирования предприятия (организации).

1.2. Вид деятельности предприятия (организации).

1.3. История создания и развития объекта.

1.4. Масштабы деятельности предприятия (организации).

1.5. Оценка состояния системы управления предприятием (организацией).

1.6. Сильные и слабые факторы внешнего окружения. Состояние факторов внутренней среды предприятия (организации).

2. Предложения по совершенствованию системы управления объектом.

2.1. Определение миссии, ключевой цели и подцели объекта управления.

2.2. Выбор и обоснование стратегии развития предприятия (организации).

2.3. Формирование общей структуры управления.

2.4. Разработка состава подразделений и основных связей между ними.

3. Эффективность концепции системы управления.

Заключение.

Литература.

Приложения.

Введение

Во введении сжато обосновывается актуальность темы, показывается значение решения поставленных задач для развития предприятия (организации); кратко освещаются состояние проблемы и ситуация, в которой она решается; раскрываются методы и последовательность разработки концепции системы управления, приводятся источники информационного обеспечения курсовой работы [1].

5. ОПИСАНИЕ ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ

В этом разделе определяются потенциал и стратегические возможности конкретной организации по следующим основным направлениям деятельности.

5.1. Организационно-правовая форма и характер собственности, законодательная основа функционирования предприятия (организации).

5.2. Вид деятельности предприятия (организации): производимая продукция (оказываемые услуги), ее конкурентоспособность, отраслевая принадлежность, границы распространения (региональная, национальная, межгосударственная) и т. д.

5.3. История создания и развития объекта: время образования, основные вехи развития (рост, объединение, разукрупнение, выделение в самостоятельный объект, изменение организационно-правовой формы и т. д.).

5.4. Масштабы деятельности (объемные параметры работы предприятия в количественных измерителях за три года):

- объем производимой продукции;
- объем реализованной продукции;
- выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг;
- себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг;
- прибыль от реализации продукции, товаров, услуг;
- чистая прибыль;
- рентабельность реализованной продукции;
- производительность труда;
- среднесписочная численность работников;
- дебиторская задолженность;
- кредиторская задолженность;
- коэффициент текущей ликвидности (не менее 1,4);
- коэффициент обеспеченности собственными средствами (не менее 0,2);
- коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами (не более 0,85).

Определяется значение и роль организации в стране, международном разделении труда.

5.5. Оценка состояния системы управления предприятием (организацией) осуществляется по следующим характеристикам:

5.5.1. Соответствие структуры управления архитектуре дерева целей и стратегии развития предприятия (организации).

5.5.2. Рациональное распределение функций управления (равномерность их распределения и дублирования между структурными подразделениями, исполнителями) может определяться коэффициентом дублирования функций:

$$K_d = K_{оз} / K_n,$$

где $K_{оз}$ – количество функций, закрепленных за несколькими подразделениями;

K_n – количество функций по утвержденным положениям (нормативное).

5.5.3. Степень централизации управления.

Централизация управления – процесс сосредоточения функций, прав и ответственности в высших звеньях (уровнях) структур управления.

Децентрализация – процесс передачи полномочий и ответственности на низшие уровни управления. Централизации управления может определяться коэффициентом степени централизации функций:

$$K_c = P_{фц} / P_{ф},$$

где $P_{фц}$ – количество принятых решений при выполнении данной функции на верхних уровнях управления;

$P_{ф}$ – общее число принятых решений на всех уровнях управления.

5.5.4. Численный состав работников управления и распределение их по звеньям и уровням, соответствие трудоемкости управления поставленной цели.

5.5.5. Распределение связей в системе управления: функциональных, методических, консультационных и др.

5.5.6. Техническое оснащение системы управления, распределение техники между работниками и ее функциональное использование.

5.5.7. Информационная нагрузка звеньев управления, объемы информации, концентрируемой в тех или иных звеньях системы **управления**.

Может определяться коэффициентом эффективности использования информации:

$$K_{эф.исп} = J_{эф.исп} / J_{вх},$$

где $J_{эф.исп}$ – количество случаев эффективного использования документа (показателя);

$J_{вх}$ – информация на входе.

5.5.8. Организационная культура, нормы и ценности, модели поведения, обычаи, нравы, ожидания, которые лежат в основе организационного поведения.

5.5.9. Оценка управленческого персонала.

Управленческий потенциал обуславливается деятельностью тех руководителей, решения которых влияют на эффективность работы подразделений и организации в целом, и может характеризоваться следующими основными факторами (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Факторы, определяющие управленческий потенциал

Наименование фактора	Оценка влияния		
	Сильное	Умеренное	Слабое
1. Отношение к изменениям 2. Профессиональная квалификация и мастерство в проектировании и анализе рынка и т. п. 3. Умение решать проблемы, относящиеся к проведению организационных изменений 4. Мотивация участия в стратегической деятельности 5. Способность преодолевать возникающие трудности			

Примечание. В табл. 5.1 необходимо отметить те характеристики, которые присущи данному фактору исследуемого предприятия (организации): «+» – если есть, «-» – если нет.

5.6. Сильные и слабые факторы внешнего окружения. Состояние факторов внутренней среды предприятия (организации).

5.6.1. Анализ внешней среды объекта.

При проведении анализа внешней среды изучаемого предприятия необходимо выделять потенциальные угрозы и возможности, которые могут появиться у предприятия в каждой группе факторов [2]:

– *экономические* (темп инфляции, величина ВВП и его динамика, курсы валют, нормы налогообложения, процентные налоговые ставки и др.);

– *политические* при анализе политических факторов следует следить за таможенными соглашениями и протекционистской политикой, направленной против третьих стран; нормативными актами местных органов власти; уровнем развития правового регулирования экономики; кредитной политикой местных властей; четкостью определения политического курса; поддержкой правительством государственных предприятий; разработкой государственных программ по развитию отраслей промышленности;

– *рыночные* факторы включают жизненные циклы товаров и услуг, выпускаемых предприятием, уровень конкуренции в отрасли (характеристика

основных конкурентов; доля рынка, занимаемая организацией; емкость рынка и защищенность его правительством и др.);

– *технологические* (инновационные): анализ технологической внешней среды должен учитывать изменение в технологии производства, особенно это касается новых технологий, конструкционных материалов, которые использует предприятие; применение вычислительной техники при проектировании новых видов товаров и услуг;

– *конкурентные*: изучение наличия конкурентов занимает одно из важнейших мест в стратегическом менеджменте и направлено на то, чтобы выявить сильные и слабые их стороны и на основе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы (количество конкурентов, место данного предприятия среди конкурентов, сравнительный анализ по основным видам продукции: по цене, качеству, разнообразию номенклатуры и ассортимента, послепродажного обслуживания, выполнения обязательств, предоставления скидок и др.);

– *социальные* (отношение людей к работе, средний уровень заработной платы по отрасли, существующие в обществе обычаи, демографическая структура, уровень образования и др.);

– *международные*: отслеживается политика правительств других стран, предпринимающих усилия по защите и расширению национального рынка в целом или отдельных отраслей;

– *правовые*: предусматривают изучение законов и актов, устанавливающих правовые нормы, дают организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих прав.

Далее необходимо изучить непосредственное окружение предприятия, с которым предприятие находится в тесном взаимодействии (анализ поставщиков, покупателей, рынка рабочей силы).

Анализ *поставщиков* направлен на выявление тех аспектов деятельности субъектов, снабжающих организацию продукцией, от которой зависит эффективность работы организации (основные поставщики, их уровень специализации, концентрированность поставщика на работе с конкретным клиентом, степень зависимости предприятия от данного поставщика, их ценовая политика, альтернативы поиска других поставщиков).

Анализ *покупателей* ведется по следующим характеристикам:

– географическое местоположение;

– демографические характеристики;

– социально-психологические характеристики покупателя;

– отношение покупателя к продукту (почему он покупает данный продукт, как оценивает его, является ли сам его пользователем).

Анализ *рынка рабочей силы* направлен на то, чтобы выявить потенциальные возможности в области обеспечения кадрами. Организация должна выявить рабочую силу как с точки зрения наличия на этом рынке кадров необходимой квалификации и уровня образования, так и с точки зрения стоимости рабочей силы.

5.6.2. Анализ внутренней среды объекта.

Анализ внутренней среды предприятия основан на исследовании ресурсного потенциала предприятия и сводится к выявлению в нем сильных и слабых сторон.

Оценка собственного ресурсного потенциала.

Маркетинг: соответствие продукции потребностям рынка (включая рыночную сегментацию и «наложение» товара на выделенный сегмент рынка); ценовая политика; продажа товара и его сервисное обслуживание; система распределения и продвижения товара.

Важно при этом оценить квалификацию работников службы маркетинга как одного из ключевых факторов повышения эффективности функционирования данной сферы деятельности.

Научные исследования и опытно-конструкторские разработки (НИОКР) как деятельность, обеспечивающая предприятию конкурентные преимущества, например, создание новых потребительских свойств товара, внедрение прогрессивных технологий, новой организации труда или следование за техническими нововведениями, которые появляются в отрасли и проверены в практической деятельности конкурентов.

Производство: снижение издержек; изготовление продукта; снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка. Производство – это важнейшая составляющая анализа достоинств и недостатков предприятия (изготовление продукции, исследование разработки, вопросы снабжения, ведения складского хозяйства). Анализируются все стадии производственного процесса, эффективность использования всех видов ресурсов, выявляются неиспользованные возможности и резервы снижения издержек производства. Особое внимание при этом уделяется затратам на приобретение сырья, эффективности использования производственных мощностей, эффективности протекания цикла исследования производства, рациональности использования патентов, торговых марок, защиты коммерческой тайны.

Финансы: обеспеченность собственными средствами, задолженность, кредитование, поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т. п.

Персонал: профессионально-квалификационный состав, образование, возраст, соответствие квалификационного потенциала требованиям производства (например необходимость высококвалифицированной рабочей силы); организация профсоюзного движения на предприятии; микроклимат; принятые системы вознаграждения и продвижения по службе.

Выбранные сильные, слабые стороны, угрозы и возможности заносятся в SWOT-таблицу (табл. 5.2). SWOT (от англ. Strength – сила, Weakness – слабость, Opportunity – возможность, Threat – угроза).

Пример характеристики сильных и слабых сторон организации,
ее возможностей и угроз

Потенциальные внутренние сильные стороны (S):	Потенциальные внутренние слабости (W):
1. Четко проявляемая компетентность	1. Слабая политика продвижения
2. Хорошее понимание потребителей	2. Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
3. Признанный рыночный лидер	3. Отсутствие анализа потребителей
4. Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	4. Слабый участник рынка
5. Надежная сеть распределения	5. Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
6. Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности	6. Устаревшие технология и оборудование
7. Проверенное надежное управление	7. Потеря глубины и гибкости управления
8. Наиболее эффективная в отрасли реклама	8. Слабая сеть распределения
	9. Слабые позиции в НИОКР
Потенциальные внешние благоприятные возможности (O):	Потенциальные внешние угрозы (T):
1. Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей	1. Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов
2. Расширение диапазона возможных товаров	2. Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей
3. Большая доступность ресурсов	3. Ожесточение конкуренции
4. Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	4. Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
5. Ослабление ограничивающего законодательства	5. Усиление требований поставщиков
	6. Законодательное регулирование цены
	7. Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

6. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБЪЕКТОМ

6.1. Определение миссии, ключевой цели и подцели объекта управления

Разработка концепции управления выбранным объектом (предприятием, организацией) в курсовой работе начинается с установления его миссии и ключевых целей с учетом предварительно проведенного анализа фактического состояния потенциала предприятия.

Миссия (генеральная цель) рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования предприятия (организации). Философия предприятия определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми предприятие намеревается осуществить свою деятельность.

Миссия должна вырабатываться с учетом следующих факторов:

- история предприятия (организации), в процессе которой выработалась философия предприятия, сформировались ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т. п.;
- существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- состояние среды деятельности;
- наличие ресурсов, которые предприятие может привести в действие для достижения поставленных целей;
- отличительных особенностей, которыми обладает предприятие (организация).

Сформированная миссия предприятия (организации) должна включать следующие характеристики предприятия:

- целевые ориентиры предприятия (организации), отражающие, на решение каких задач направлена его деятельность и к чему стремится предприятие в долгосрочной перспективе;
- сфера деятельности предприятия, отражающая, какой продукт оно предлагает покупателям и на каком рынке осуществляется реализация продукта;
- философия предприятия (организации), находящая проявление в ценностях, верованиях, которые приняты на предприятии;
- возможности и способы осуществления деятельности предприятия, отражающие силу предприятия (организации) и отличительные возможности для выживания в долгосрочной перспективе.

Миссия предприятия, выражая философию и смысл его существования, детализирует статус предприятия, декларирует принципы его работы, действительные намерения руководства, определяет самые важные характеристики организации.

Миссия дает субъектам внешней среды общее представление об организации, о том, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности. Следует подчеркнуть, что *миссия* – это понятие, приоритетное по отношению ко всем остальным целям организации и отражающее главную направленность ее работы. Характеризуемая миссия обязательно должна быть сверена с миссией той системы, составной частью которой является выбранный объект. Это позволяет определить ключевые цели организации, реализуя которые, последняя претворяет в жизнь свою миссию.

Примеры подхода к формированию миссии как философии компании, сформулированной высшим руководством, приведены ниже в табл. 6.1 и 6.2 [2].

Таблица 6.1

Философия АООТ «Кировский завод»

Важнейшие направления деятельности	Принципы работы
Производство	Путем целенаправленного совершенствования продукции (товаров, услуг), расширения ее номенклатуры, поддержания необходимого уровня выпуска в максимально возможной мере отвечать потребностям рынка
Капитал	Постоянно и гибко перестраивать, повышать эффективность использования акционерного капитала, увеличивать доходность акций
Сотрудничество	С уважением относиться к деловым партнерам и активно работать с ними, расширять сферы деловых отношений
Персонал	Быть внимательным и чутким к его запросам и нуждам, способствовать росту отдачи труда
Внешняя обстановка	Всемерно содействовать формированию стабильной в экономическом и безопасной в социальном плане внешней среды

Таблица 6.2

Примеры формулировок миссии

Организация	Миссия
Коммерческий банк	Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в Республике Беларусь путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников
Производственное предприятие, опытно-конструкторское бюро	Деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и повышение культуры производства, сохранение и защиту окружающей среды
Компания, производящая оборудование для офисов	Решение ваших проблем. Мы помогаем решать административные, научные и человеческие проблемы, создавая комфорт и заботясь об условиях вашего труда
Инвестиционная кампания	Готовность инвестировать капитал в любую область, работающую прибыльно и имеющую потенциал дальнейшего роста, направленного на приумножение национального богатства

Сформулированные миссии реализуются через ключевые цели, включающие общие цели организации, а также цели входящих в нее структурных подразделений и функциональных подсистем, логически вытекающие из общей цели.

Ключевые цели и подцели объекта управления

В специальной литературе цель определяется как идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния управляемой системы.

Цели предприятия определяются после получения формулировки миссии и проведенного анализа потенциала предприятия.

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии на каждом предприятии (организации) устанавливаются свои собственные цели.

Рассмотрим наиболее распространенные *направления*, по которым устанавливаются цели:

– *в области маркетинга* (доля рынка, объем продаж в натуральном и стоимостном выражении; доля рынка относительно конкурентов; доля отдельных продуктов в общем объеме продаж, число клиентов и т. д.);

– *производственные цели* (определенный объем производства в единицу времени, издержки на единицу продукции, материалоемкость продукции, производительность труда, сроки введения в действие нового оборудования, сроки введения нового продукта и т. д.);

– *финансовые цели* (структура капитала, величина прибыли, величина оборотного капитала, валовая и чистая прибыль, рентабельность, доход на акцию и т. д.);

– *организационные цели* (организационная структура управления предприятием, персонал предприятия, повышение квалификации работников, распределение полномочий, распределение связей между подразделениями и т. д.).

Если цели правильно сформулированы, то они должны удовлетворять следующим требованиям:

– *достижимость* (не выходить за допустимые возможности исполнителей);

– *гибкость* (возможность корректировки в соответствии с происходящими изменениями);

– *измеримость* (возможность количественно измерить или оценить другим объективным способом достижение цели);

– *конкретность* (цель должна четко фиксироваться с помощью соответствующих показателей: что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки ее необходимо достичь и кто должен достигать цели). Например, для маркетинга ключевой целью является выход на первое место по продаже продукции в конкретном сегменте; для производства – достижения наивысшего уровня производительности труда при производстве всех (или отдельных) видов продукции; для менеджмента ключевой целью может быть определение оптимальной области управленческого воздействия и приоритетных задач, обеспечивающих получение запланированной прибыли.

- согласованность (с миссией предприятия (организации), между собой и с теми, кто будет их выполнять);
- определенность во времени.

При выработке целей необходимо пройти четыре этапа.

Первый этап – анализ потенциала предприятия (руководство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвидением).

Второй этап – установление целей для организации в целом (важно определить, какие из широкого круга возможных характеристик деятельности предприятия следует взять в качестве целей. Решение по целям зависит от тех ресурсов, которыми располагает предприятие).

Третий этап – построение иерархии целей (декомпозиция целей более высокого уровня в цели более низкого уровня, установление целей для всех уровней предприятия (организации), достижение которых отдельными подразделениями будет приводить к достижению общеорганизационных целей).

В практике совершенствования оргструктур управления в качестве комплексного, системного подхода к определению их состава используют построение дерева целей (рис. 6.1) с последовательной декомпозицией главной цели на подцели.

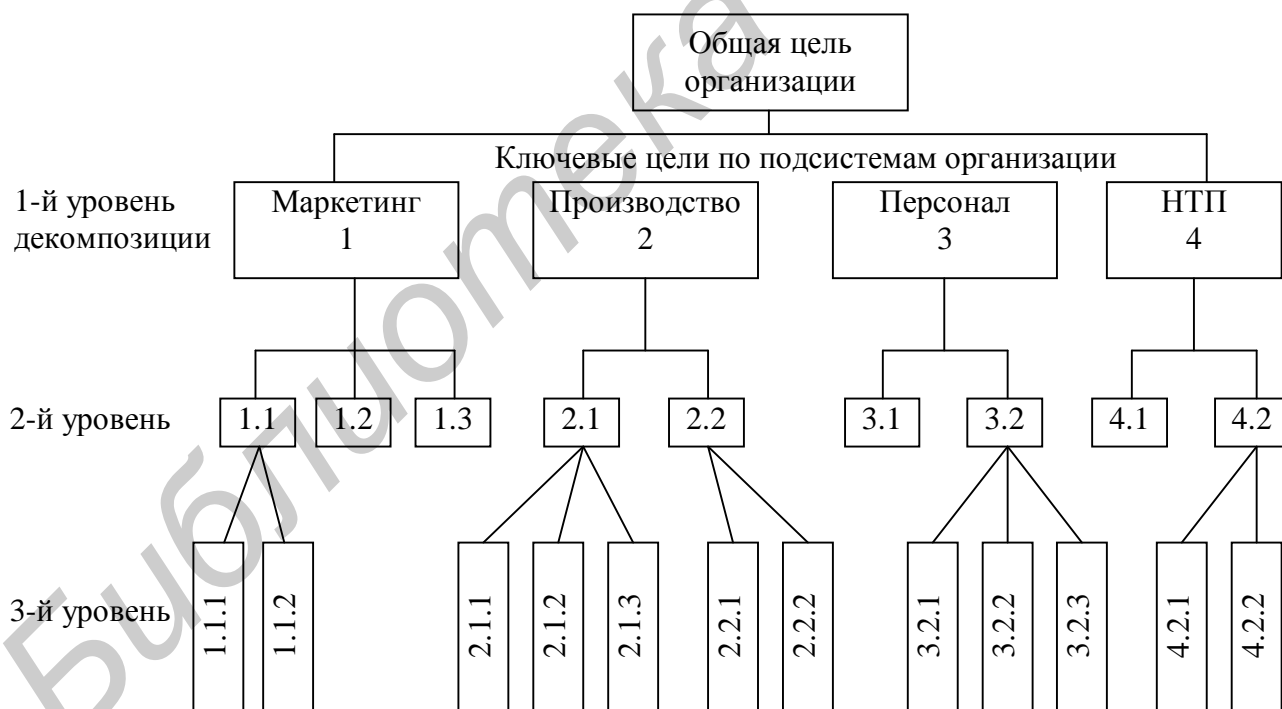


Рис. 6.1. Дерево целей организации

Общая цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание конечного результата; при формировании целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, количество которых будет зависеть от масштабов и достижимости поставленных целей.

Четвертый этап – установление индивидуальных целей. Для того чтобы иерархия целей внутри предприятия стала реальным инструментом

выполнения целей, она должна быть доведена до уровня отдельного работника. В этом случае достигается одно из самых важных условий успешной деятельности предприятия (организации): каждый работник включается в процесс совместного достижения конечных целей организации.

6.2. Выбор и обоснование стратегии развития предприятия (организации)

Стратегия предприятия (организации) – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность действий, для обеспечения жизнедеятельности организации в изменяющихся условиях по достижению принятых целей.

После проведения анализа потенциала предприятия, выбранной миссии и целей организации необходимо разработать базовую стратегию деятельности предприятия, которая позволит достичь поставленные выше цели.

Базовая стратегия – фундаментальное решение по развитию предприятия, т. е. будет ли предприятие расти или сокращать (сворачивать) деятельность, или зафиксирует масштаб деятельности на существующем уровне. Рост или сворачивание деятельности обычно оценивается по показателям объема реализации продукции в натуральном выражении (а не в стоимостном). Принятие решения по базовой стратегии определяет потребность в ресурсах (при базовой стратегии «рост» потребность в ресурсах в большинстве случаев увеличивается, при стратегии «сокращение» – уменьшается (средства экономятся или появляется их излишек)).

Для разработки базовой стратегии необходимо вернуться к анализу табл. 5.2, сопоставляя в числовом соотношении (рис. 6.2) сильные стороны (а) и возможности (с), слабые стороны (в) и возможности (с), сильные стороны (а) и угрозы (d), слабые стороны (в) и угрозы (d). При этом выбирается поле, в котором отражается наибольшее число взаимодействий сторон.

Например, для левой нижней зоны матрицы (см. рис. 6.2) характерны стратегии, направленные на использование сильных сторон предприятия для нейтрализации угроз внешней среды. Предприятие имеет значительные внутренние силы, но внешняя среда таит в себе много угроз. Здесь наиболее эффективными будут стратегии, направленные на смягчение внешних угроз на рынке путем диверсификации (освоения новых товаров и рынков) и интеграции бизнеса.

Для верхней правой зоны характерны стратегии, направленные на компенсацию слабых сторон предприятия за счет хороших возможностей, предоставляемых внешней средой (создание совместных предприятий для активной работы на перспективном рынке).

Для левой верхней зоны матрицы лучшей стратегией станет упор на рост и увеличение продаж, а для правой нижней самым разумным становится либо концентрация на узком сегменте рынка, либо уход с рынка.

		СИЛА 1.....а (8)	СЛАБОСТЬ 1.....в (9)
В О З М О Ж Н О С Т И	1	Интенсивный рост	Совместные предприятия Интеграция
	c		
У Г Р О З Ы	1	Интеграция Диверсификация	Отказ от сфер деятельности Ликвидация
	d		

Рис. 6.2. Возможные варианты выбора стратегий

Стратегия интеграции

1) горизонтальная интеграция – соединение предприятий друг с другом посредством объединения (слияния) или выкупа предприятий.

Основные предпосылки объединения:

- снижение затрат на развитие предприятия;
- получение дополнительных выгод и преимуществ благодаря увеличению объема производства и суммированию накопленного опыта;
- увеличение долевого участия на рынке с целью достижения монополистических выгод и преимуществ;
- рост финансового потенциала;
- рост эффективности (в результате снижения затрат на заключение и проведение сделок, более низких налогов и других синергических эффектов);
- лучшее использование руководящих кадров и др.

Этой стратегией часто руководствуются крупные предприятия, которые располагают большими излишками капиталов.

2) вертикальная интеграция – объединение друг с другом (в рамках одного предприятия) технологически обособленных стадий производства, распространения, продажи или других хозяйственно-экономических процессов. Рекомендуется для предприятий, которые быстро развиваются, а также для тех, где объем продаж резко уменьшается. Эта интеграция используется для снижения затрат, а посредством этого – улучшения конкурентного положения фирмы.

Основные достоинства: возможность контроля затрат и качества, обеспечения своевременных поставок, а также возможности частичной диверсификации сферы деятельности предприятия.

Стратегия диверсификации

Диверсификация (достижение разнообразия) означает вхождение предприятия в новые секторы рынка и тем самым расширение отраслевого диапазона его деятельности.

Диверсификация *используется*, когда:

– наблюдается стагнация (застой) рынка, давление со стороны конкурентов на традиционную сферу деятельности предприятия, уменьшающийся спрос или почти монополистическая позиция;

– имеющийся запас капитала превышает потребность для экспансии;

– предприятие не в состоянии добиться получения дополнительной прибыли на путях экспансии в традиционной сфере деятельности.

Различают *концентрическую* интеграцию, когда предприятие развивается в направлении новых, но все-таки сходных с традиционными сфер товаров, рынков или услуг, применяются сходные технологии и каналы распространения, и *конгломерационную* интеграцию, когда хозяйственно-экономическая деятельность осуществляется в новых сферах с другой технологией производства.

Также диверсификация бывает:

– *вертикальной*: предприятие обращается к более ранним стадиям деятельности, например к изготовлению подузлов или упаковки, (вертикальная диверсификация назад), либо к последующим стадиям деятельности, например к оптовой или розничной торговле, (вертикальная диверсификация вперед);

– *горизонтальной*: предприятие начинает заниматься определенной деятельностью в таких сферах, где можно использовать уже имеющиеся каналы распространения, рекламу, позицию на рынке для того, чтобы обеспечить успех новым изделиям.

Стратегия сокращения (ликвидации) заключается в сужении поля деятельности предприятия с целью избавиться от малоэффективных сфер деятельности. Главной целью является улучшение конкурентной позиции, увеличение эффективности управления предприятием и увеличение его стоимости.

Различают 4 вида стратегии сокращений:

1) *стратегия лидерства*: используют предприятия с большим долевым участием на рынке с целью добиться более чем средней рентабельности;

2) *стратегия рыночной ниши*, ее цель – обнаружение того сегмента рынка, на котором предприятие попытается завоевать доминирующее положение, одновременно отказываясь от участия в других сегментах данной отрасли;

3) *стратегия «черепахи»* заключается в максимизации прибылей, чего предприятие добивается путем сведения к минимуму расходов на НИР и ОКР, ремонт и техническое обслуживание, а также уменьшая количество моделей, ограничивая каналы распределения и др.; такого рода поведение ведет в конечном итоге к продаже или ликвидации данной сферы деятельности предприятия;

4) *стратегия ухода* (отступления) означает продажу активов предприятия, задействованных в данной сфере деятельности, что позволяет добиться выгодной цены, а полученные средства могут быть использованы в других сферах деятельности.

Иногда необходимость приводит к ликвидации предприятия. Выделяют две формы ликвидации:

1) *ликвидация* (закрытие предприятия) подчеркивает тот факт, что прежняя деятельность неэффективна;

2) *банкротство*, при котором получатели кредитов выступают с петицией (декларацией), указывающей, что данное предприятие является неплатежеспособным.

После разработки базовой стратегии необходимо разработать функциональные стратегии по каждому из проанализированных потенциалов внутренней среды (маркетинг, производство, финансы, НИОКР, персонал), которые должны обосновываться мероприятиями по достижению поставленных целей.

Функциональная стратегия – выбор правил принятия решений в каждой функциональной области. Таким образом, функциональных стратегий у любой организации несколько (например, стратегия маркетинга, финансовая стратегия и т. д.). Желательно, чтобы они были закреплены письменно в форме политик развития организации.

В частности, функциональными стратегиями являются следующие:

– *производственная стратегия* («производить или покупать») определяет, что именно предприятие производит само, а что приобретает у поставщиков или партнеров, т. е. насколько глубоко прорабатывается производственная цепочка. В курсовой работе необходимо разработать данную стратегию для анализируемого предприятия либо внести соответствующие коррективы;

– *финансовая стратегия* – выбор основного источника финансовых средств: развитие за счет собственных средств (амортизационные отчисления, прибыль, выпуск акций и т. п.), или за счет заемных средств (кредиты банков, облигации, товарные кредиты поставщиков и т. п.), поиск инвесторов;

– *организационная стратегия* – решения по организации работы сотрудников (выбор типа организационной структуры, системы оплаты труда и т. д.).

Могут выделяться и другие виды функциональных стратегий, например, стратегия в области НИОКР, инвестиционная стратегия и т. д.

Кроме того, каждая из функциональных стратегий может разделяться на составляющие. Например, организационная стратегия может разделяться на три составляющие:

- стратегия построения организации – выбор типа структуры (дивизиональная, функциональная, проектная и т. д.);
- стратегия по работе с персоналом – способ подготовки кадров (в основном управленческого персонала), обучение сотрудников (на предприятии или в образовательных учреждениях), планирование карьеры сотрудников и т. д.;
- стратегия оплаты труда (в более широком смысле поощрений и взысканий) – в частности, подход к вознаграждению высших управляющих (оклад, бонусы, участие в прибылях и т. п.).

Стратегия маркетинга предполагает гибкое приспособление деятельности фирмы к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке; уровня затрат на исследование рынка; комплекса мероприятий по формированию сбыта.

При изучении ресурсов организации важно установить возможности или ограничения ее дальнейшего роста. При оценке трудовых ресурсов, аппарата управления необходимо обратить внимание на компетентность и способность работников системы управления успешно реализовать стратегию развития. При анализе материальных ресурсов предусматривают оценку зданий, сооружений,

оборудования, материалов и др.; при оценке финансовых ресурсов учитываются привлекаемые средства, необходимые для стратегического развития.

Выбранная стратегия должна воплощать наиболее рациональный подход к будущему развитию организации, определять ее долгосрочную позицию и конкурентоспособность и в конечном счете быть направленной на воплощение миссии и целей организации, служить основой для детальной разработки и постановки стратегических целей каждой функциональной сферы управления предприятием (маркетинга, производства, персонала, финансов, инноваций) и обосновываться планом мероприятий (программой), стратегическими задачами.

В качестве примера приведем взаимосвязи элементов стратегического выбора (табл. 6.3), разработанные учеными Государственного университета управления (г. Москва) [2, 147 – 149].

Таблица 6.3

Пример взаимосвязи элементов стратегического выбора

Элементы стратегического выбора	Содержание элементов
Миссия (генеральная цель)	Выход организации на внешний рынок
Основные цели	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечить уровень прибыли на вложенный капитал (ПВК) не ниже 12%. 2. Сохранить уровень дивидендов. 3. Повысить репутацию среди клиентов.
Стратегии	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продолжить выпуск продукции и поставлять ее на освоенные рынки, сохраняя неизменно высокую репутацию. 2. Поставлять старую продукцию на новые рынки: а) внешние, б) с ограниченным доступом. Повысить репутацию. 3. Поставлять новую продукцию на ранее освоенные рынки.
Стратегические задачи	<ol style="list-style-type: none"> 1. За первый год довести ПВК до 6 %; дивиденды до 1000 руб. на акцию, снизить себестоимость продукции на 4 %. 2. На второй год: ПВК – 9 %, дивиденды – 1000руб., заметно улучшить репутацию. 3. На третий год: ПВК – 12 %, дивиденды – 1000 руб., существенно улучшить репутацию.
Программы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение издержек на производство продукции. 2. Улучшение использования оборотного капитала. 3. Модификация ранее освоенных изделий. <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка нового образца изделия. 2. Оценка и повышение репутации организации.

В литературе стратегические задачи представлены как проблемы, связанные с предстоящими событиями вне организации или внутри нее, которые могут повлиять на способность предприятия (организации) достигать поставленных целей.

Программа (план мероприятий) – это комплекс мер, направленный на реализацию выбранной стратегии или стратегической задачи, сбалансированной по срокам, исполнителям и ресурсам.

В зависимости от выбранной базовой стратегии и разработанных функциональных стратегий необходимо модернизировать (усовершенствовать) организационную структуру предприятия: количество, состав структурных подразделений, взаимосвязи управления между ними; распределить обязанности и исполнителей стратегических решений и плана мероприятий.

6.3. Формирование общей структуры управления

Для успешной реализации целей стратегических мероприятий необходимо проводить определенные изменения, разрабатывать планы, программы, проекты и бюджеты, мотивировать процесс, т. е. управлять им.

Одним из конечных продуктов управления является структура предприятия (организации) и изменения, позволяющие ей воспринимать перемены в окружающей среде. В литературе выделяются три уровня стратегических изменений в организации [2, 185 – 189].

Коренная реорганизация. Такие изменения присущи предприятиям, которые покидают отрасль производства, изменяют номенклатуру, технологию, ресурсы, рынки сбыта. При этом изменяются миссия и цели организации.

Радикальные изменения. Такие изменения связаны с глубокими структурными преобразованиями внутри предприятия, вызванными разделением или слиянием его с другими аналогичными предприятиями.

Умеренные изменения. Это наиболее часто встречающиеся изменения, когда предприятие выводит новый продукт на рынок, при этом возникает необходимость усовершенствования производственной и маркетинговой деятельности.

Практика показывает, что наибольшие трудности возникают при проведении изменений в организационной структуре и организационной культуре.

Исходя из принятой миссии, поставленных перед организацией целей, принятой стратегии можно представить последовательность стадий совершенствования структуры управления в виде схемы, представленной на рис. 6.3 [3].

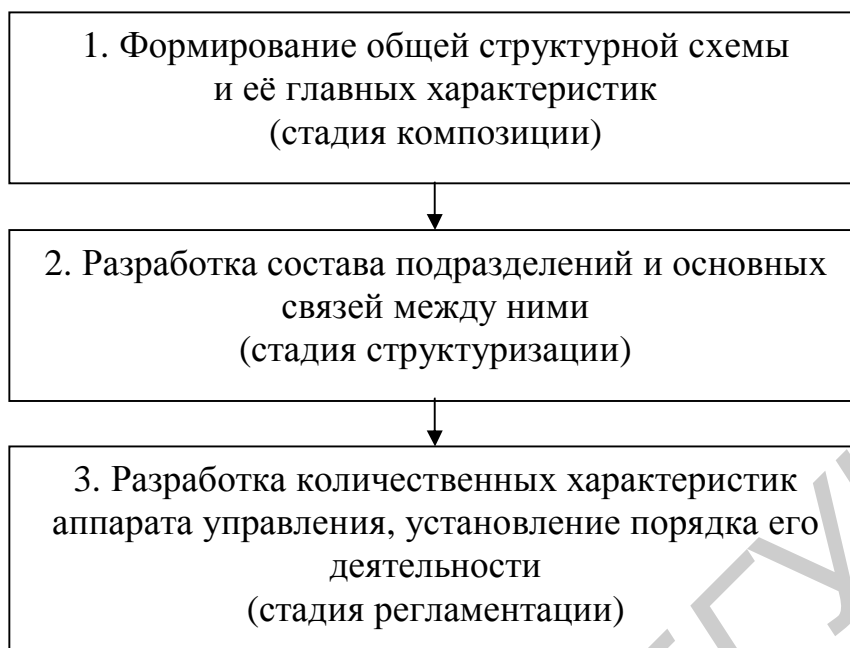


Рис. 6.3. Стадии совершенствования организационной структуры управления

На стадии выбора общей структурной схемы, определяется лицо организации, т. е. тип структуры управления, а также направления, по которым должно быть осуществлено совершенствование важнейших аспектов организационной системы. Тип структуры управления зависит от ключевых параметров социально-экономической системы, типа экономики, в которой функционирует предприятие (организация), структур отношений собственности и форм их реализации.

Так, по масштабу связей различают оргструктуры: транснациональные, национальные, региональные, крупного, малого и среднего бизнеса;

- по приоритетной сфере деятельности: промышленные, торговые, сервисные, внешнеэкономические;

- по типу стратегии развития: диверсификации, ликвидации;

- по типу экономики: рыночные, командно-административные, либеральные;

- по характеру государственного регулирования: жестко регулируемые, социально регулируемые;

- по структуре собственности и форме ее реализации: государственные, частные, акционерные, совместные с иностранным капиталом;

- по характеру производственных связей: специализированные, комбинированные, диверсифицированные;

- по производственным уровням: одноуровневые, двухуровневые, трехуровневые;

- по степени хозяйственной самостоятельности: материнские, дочерние, филиальные.

В зависимости от характера горизонтальных и вертикальных связей между структурными подразделениями различают линейную, функциональную, линейно-функциональную структуры.

Трансформированной линейно-функциональной структурой для повышения гибкости, мобильности является дивизиональная организационная структура управления.

Краткая характеристика основных видов структур

Линейная организационная структура управления используется на небольших предприятиях.

В линейной структуре развиты и четко просматриваются вертикальные связи. Каждый линейный руководитель непосредственно подчинен вышестоящему руководству. Линейная организация возможна там, где работники выполняют примерно одинаковые действия. Организации линейного управления ведают производством, выпуском отдельных видов продукции (товаров, услуг), ходом технологических процессов, управлением территориальными отделениями организации, вопросами административного руководства.

Если работники выполняют разные функции, то необходимо выделение по *функциональному признаку*, т. е. по специфическим задачам, которые им приходится решать. Тогда организуют, например, производственный отдел, который занимается непосредственно производством продукции; отдел маркетинга, который исследует рынок; отдел сбыта, который решает вопросы сбыта продукции; финансовый отдел, отдел кадров и т. д. Перечисленные подразделения являются основными, их выделение целесообразно в любой организации.

Функциональную структуру целесообразно использовать в тех организациях, которые выпускают относительно ограниченный ассортимент продукции, находятся в стабильных внешних условиях, а деятельность предполагает стабильные управленческие решения.

Расширение организации, диверсификация (увеличение разнообразия) производимой продукции, изменчивость внешней среды приводит к необходимости применения *дивизиональной структуры* управления, предполагающей создание в рамках функциональных подразделений образований, выделяемых уже не по функциям, а по видам продукции, характеру обслуживаемых потребителей или географическим регионам.

Полномочия по управлению производством и сбытом продукта (услуги) передаются руководителю такого подразделения, который несет ответственность за деятельность организации по конкретной продукции и соответствующему ей сегменту рынка.

При возникновении ситуации, когда дивизиональная структура оказывается недостаточно гибкой, чтобы обеспечить эффективное приспособление организации к изменяющимся экономическим условиям, необходимо использовать *проектную* организационную структуру, смысл которой состоит в том, чтобы собрать в одну «команду» наиболее подходящих

работников для осуществления проекта, по завершении которого коллектив распускается, работники возвращаются к своим обязанностям в своих структурных подразделениях.

При создании не временной, а постоянной организации можно применить *матричную* структуру. В отличие от функциональной и дивизиональной матричная структура является гибкой, способной к изменениям в зависимости от целей организации и условий производства.

В конечном итоге, используя представление о преимуществах и недостатках различных типовых организационных структур, применяемых в практике управления, необходимо найти ответ на вопросы: насколько действующая оргструктура соответствует реализации выбранной стратегии? как наилучшим образом разделить функции оперативного и стратегического управления между его аппаратом?

Для усиления функции стратегического управления с наибольшим эффектом, по мнению ученых Государственного университета управления (г. Москва), может быть использована концепция СХП – стратегических хозяйственных подразделений (рис. 6.4).

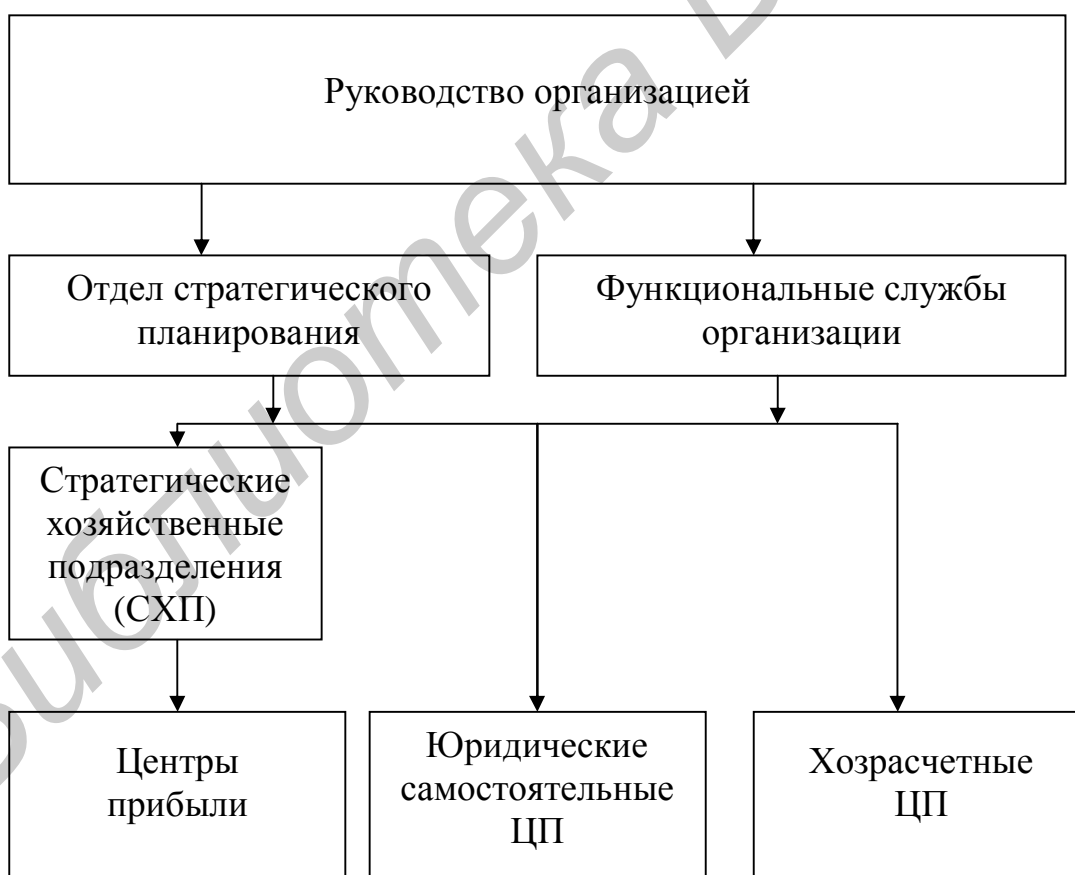


Рис. 6.4. Концептуальная схема структуры организации, ориентированной на стратегическое управление

Определив тип организационной структуры, необходимо ее схематично изобразить, указать основные подразделения, функции, главные взаимосвязи. Схема должна быть реальной и не должна копировать теоретический стандарт.

На стадии выбора общей структурной схемы определяются направления, по которым должно быть осуществлено проектирование важнейших аспектов организационной системы. При этом могут быть использованы следующие методы построения структур организации: разделение по функциям, разделение по производимой продукции, разделение по группам потребителей и географическому положению, комбинированное положение.

На этом этапе укрупненно определяются состав, функции, главные взаимосвязи основных организационных подразделений, экономические, правовые границы деятельности, позволяющие разработать основные документы, регламентирующие структуру организации в целом.

К числу документов, разрабатываемых на первой стадии, относятся описание системы целей организации; состав и подчиненность основных производственных подразделений (укрупненная схема аппарата управления); распределение решений по уровням, контрольные цифры численности работников аппарата и затрат на его содержание, а также общая оценка эффективности организационной структуры.

Зависимость между издержками и объемом производства описывается с помощью модели

$$C = PV(0,1) + 2500, \quad (6.1)$$

где C – издержки, равные объему производства (PV), умноженному на коэффициент $(0,1)$, плюс 2500.

6.4. Разработка состава подразделений и основных связей между ними

Необходимость формирования структурного подразделения должна быть всесторонне обоснована и исходить из достижения целей и стратегии. Важнейший критерий – численный и квалификационный состав работников подразделения, характер выполняемой работы.

Структурные подразделения внутри предприятия (организации): управления, отделы, службы, цехи, лаборатории, секторы, группы, участки.

Вопрос формирования структурных подразделений зависит от того, насколько целесообразно использование в них функционального тематического либо координирующего подходов (примерный перечень структурных подразделений см. в прил. 2). При этом необходимо исходить из степени загрузки подразделений по трудоемкости выполняемых работ в течение исследуемого периода, определяемой по формуле (6.2):

$$Q_p = \sum_{i=1}^n \Pi_{pi} T_i K_{iy}, \quad (6.2)$$

где Q_p – суммарная трудоемкость, ч;

$\sum_{i=1}^n \Pi_{pi}$ – количество процедур;

T_i – трудоемкость i -го управленческого решения, ч;

K_{iy} – число повторений i -го решения на j -м уровне.

Число руководителей, необходимых для принятия управленческих решений заданной трудоемкости, рекомендуется определять по формуле (5.3):

$$C_p = \frac{Q_p}{F_g}, \quad (6.3)$$

где C_p – расчетное число руководителей;

Q_p – трудоемкость принятия управленческих решений, ч;

F_g – действительный фонд времени одного сотрудника, ч.

Полученное число руководителей сравнивается с допустимым значением; если расчетное число руководителей равно либо больше допустимого значения, ставится вопрос о целесообразности формирования дополнительного подразделения на данном уровне. Если же загрузка меньше допустимого значения, рассматриваются возможности о передаче полномочий другому уровню или подразделению.

В соответствии с нормативами рассчитывается необходимое количество (численность) работников подразделения. Например, создание структурного подразделения, такого как управление, служба, возможно при наличии в их штате не менее семи человек, включая начальника управления, службы. Создание отдела и соответственно введение должности начальника отдела возможно при наличии в штате не менее четырех работников, включая начальника отдела. Создание сектора, бюро, группы возможно при наличии не менее трех человек, включая начальника сектора, бюро, группы (согласно Инструкции о порядке применения Единой тарифной сетки работников Республики Беларусь. Постановление №31).

При меньшей численности работников самостоятельные структурные подразделения не создаются – рекомендуется назначать ведущих, старших специалистов и специалистов.

При совершенствовании (формировании) организационной структуры предприятия необходимо не только четко сформулировать цели, определить основные функции, задачи организации и ее структурных подразделений, построить организационную схему, отражающую их взаимосвязи, но и закрепить это в соответствующих документах. На второй стадии совершенствования организационной структуры необходимо разработать положение о структурном подразделении, должностные инструкции работников.

Положение о структурном подразделении представляет собой документ (локальный нормативный акт), определяющий статус структурного подразделения, его место в организации и взаимоотношения с другими структурными подразделениями, внутреннюю организационную структуру, поставленные перед ним задачи, закрепленные функции, права и ответственность.

Основные реквизиты положения:

1. Наименование организации.
2. Утверждение положения.
3. Наименование структурного подразделения.
4. Общие положения:
 - место подразделения в структуре организации;
 - порядок создания, реорганизации и ликвидации подразделения;
 - подчиненность подразделения;
 - руководство подразделения;
 - основополагающие организационно-правовые документы, которыми руководствуется подразделение в своей деятельности.

5. Основные задачи.

В разделе перечисляются основные проблемы, решаемые подразделением и определяющие основные направления деятельности подразделения.

6. Организационная структура.

В этом разделе отражается структура подразделения, порядок ее формирования и утверждения. Структура представляется в виде текста или схемы с отражением всех структурных единиц подразделения и их взаимосвязи.

7. Функции.

В этом разделе приводятся (перечисляются) основные общие виды работ, которые необходимо выполнить, чтобы решить поставленные задачи. Наряду с общими необходимо расписать специальные функции, обусловленные деятельностью организации.

8. Права и обязанности.

В этом разделе перечисляются права как самого структурного подразделения, так и его руководителя. Права подразделения могут быть общими и специальными.

9. Взаимоотношения. Связи.

В процессе функционирования структурного подразделения в организации между ним и другими подразделениями возникают служебные связи. Данный раздел в основном отражает взаимоотношения подразделений на уровне информационных и документальных потоков, обусловленных функциональными особенностями подразделений.

10. Ответственность.

Положение о структурном подразделении определяет ответственность руководителя этого структурного подразделения, так как именно он несет ответственность за надлежащее и своевременное выполнение возложенных на подразделение функций.

Образец положения о структурном подразделении приведен в прил. 3.

Чтобы разработанное подразделение работало слаженно, необходимо определить цели, задачи, функции, права и ответственность каждого сотрудника подразделения. Для этого разрабатываются должностные инструкции.

Должностная инструкция – локальный нормативный акт, является юридическим документом, разрабатывается на основании квалификационных характеристик соответствующих должностей служащих, которые содержатся в квалификационных справочниках.

Должностная инструкция регламентирует правовые положения работника в организации, определяет его задачи, функции, обязанности, права и ответственность согласно занимаемой должности.

Порядок разработки должностной инструкции

Разработке должностной инструкции (ДИ) предшествует комплекс мероприятий по совершенствованию организационной структуры организации. Проекты ДИ разрабатываются и подписываются руководителем подразделения (где работает сотрудник) при методическом обеспечении работниками отдела кадров, ООТиЗа, юридического отдела, отдела качества.

ДИ составляется и оформляется на основании требований СТБ 6.38–95 «Унифицированные системы документации. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов».

ДИ состоит из пяти разделов:

1. Общие положения.

В данном разделе указываются:

- категория должности;
- порядок назначения и освобождения от должности, замещения во время отсутствия работника;
- квалификационные требования;
- подчиненность работника;
- нормативные документы, которыми должен руководствоваться работник в своей деятельности.

2. Функции.

В этом разделе перечисляются основные направления деятельности работника, занимающего данную должность (обычно 4–7 функций).

3. Должностные обязанности.

В этом разделе определяются конкретные виды работ, выполняемые работником.

4. Права.

В разделе закрепляются полномочия, необходимые работнику для выполнения возложенных на него обязанностей, которые определены законодательством и внутренними документами организации.

5. Ответственность.

В разделе регламентируется персональная ответственность работника за несоблюдение своих должностных обязанностей и требований законодательства.

Пример должностных инструкций приведен в прил. 5.

К числу документов, разрабатываемых на второй стадии совершенствования организационной структуры, относятся: положение о структурном подразделении, должностные инструкции работников.

Разработка количественных характеристик аппарата управления, установление порядка его деятельности

На стадии регламентации совершенствования организационной структуры, исходя из трудоемкости основных видов работ и квалификационного состава исполнителей, устанавливается количественная характеристика аппарата управления и процедур управленческой деятельности, определяется состав бюро, групп и должностей, порядок взаимодействия подразделений при выполнении комплекса работ, распределяются работы между исполнителями.

Формируется четкая правовая и информационно-технологическая структура путем распределения полномочий и ответственности лиц и органов в процессе выработки и реализации управленческих решений, а также организация их информационного взаимодействия.

Завершающим аккордом этой стадии является составление штатного расписания подразделений и схем внутренних структур базовых подразделений.

6.5. Эффективность концепции системы управления

В этом разделе необходимо обосновать целесообразность предложенной разработки и направления ее реализации, которые позволяют повысить эффективность организации.

В литературе предлагаются количественные методы определения зависимости между конечным результатом, достигнутым фирмой, и производительностью аппарата управления, которая определяется отношением количества произведенной продукции, приходящейся на одного работника аппарата управления [5].

1. Коэффициент эффективности организационной структуры управления

$$K_{\text{эф}} = P_{\text{п}} / Z_{\text{у}}, \quad (6.4)$$

где $P_{\text{п}}$ – конечный результат (эффект), полученный от функционирования оргструктуры управления;

$Z_{\text{у}}$ – затраты на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств оргтехники, прием и передачу управленческой информации).

2. Можно рассчитать соответствие звеньев проектируемой оргструктуры звеньям эталонной оргструктуры (коэффициент звенности):

$$K_{зв} = \Pi_{зв.ф} / \Pi_{зв.о}, \quad (6.5)$$

где $\Pi_{зв.ф}$ – количество звеньев существующей оргструктуры;

$\Pi_{зв.о}$ – оптимальное количество звеньев оргструктуры.

3. Коэффициент дублирования функций

$$K_{д} = K_{оз} / K_{н}, \quad (6.6)$$

где $K_{оз}$ – количество работ, закрепленных за несколькими подразделениями;

$K_{н}$ – количество работ по утвержденным положениям (нормативное).

4. Коэффициент надежности системы управления

$$K_{над} = 1 - K_{н} / K_{общ}, \quad (6.7)$$

где $K_{н}$ – количество нереализованных решений;

$K_{общ}$ – общее количество решений, принятых в подразделении.

5. Степень централизации функций

$$K_{ц} = P_{ф.ц} / P_{ф}, \quad (6.8)$$

где $P_{ф.ц}$ – количество принятых решений при выполнении данной функции на верхних уровнях управления;

$P_{ф}$ – общее число принятых решений на всех уровнях управления.

В случае затруднений с определением количественной оценки допускается составить и заполнить табл. 6.4.

Таблица 6.4

Оценка эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления

Наименование мероприятий	Методы осуществления мероприятий	Достигаемые цели (задача)	Показатели эффективности, характеризующие результат
1			
2			
и т. д.			

Качественными показателями, характеризующими результаты работы, могут выступать:

- способность привлечь высококвалифицированных менеджеров;
- расширение объема услуг клиентам;
- углубление знания рынка;
- снижение количества рисков;
- использование потенциальных возможностей и др.

7. РЕКОМЕНДУЕМЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ КУРСОВЫХ РАБОТ, ОТРАЖАЮЩИХ ХАРАКТЕР СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

1. Разработка концепции системы управления *венчурным* (наименование предприятия) предприятием и обоснование ее эффективности.

2. Разработка концепции системы *антикризисного* управления и обоснование ее эффективности для развития (наименования предприятия).

3. Разработка концепции системы управления *информационным* предприятием (название предприятия) и обоснование ее эффективности.

Преподаватель может предложить студентам и другие темы курсовых работ, позволяющие учащимся использовать наработки проводимых исследований в области менеджмента, реальную оценку состояния управления, производственно-финансовой деятельности, факторов внешней и внутренней среды.

При разработке вышеперечисленных тем курсовых работ обязательно используются этапы и процедуры процесса совершенствования системы управления предприятием, описанные в теме №1 (см. рис. 4.1). Кроме того, в первом разделе «Описания объекта управления» следует приводить специальные показатели, отражающие оценку состояния управления, расхождение между прогнозами и целями, оценку собственных ресурсов и возможностей.

Во втором и последующих разделах по образцу последовательности разрабатываемых процедур первой темы устанавливается миссия, цели, стратегия, формируется оргструктура и состав подразделений с учетом специфики функционирования совершенствуемого объекта управления.

Заключение

В заключении подводятся основные итоги разработки и намечаются возможные пути дальнейшего совершенствования системы управления организацией при достижении намеченных ею стратегий и рубежей развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. Румянцева, З. П. Методические рекомендации по выполнению курсовой работы на тему «Концепция построения системы управления организацией» / З. П. Румянцева // Рос. экон. журн. – 1997. – №6. – С. 45–49.
2. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 667 с.
3. Мильнер, Б. З. Системный подход к организации управления / Б. З. Мильнер. – М. : Экономика, 1983. – С. 79–84.
4. Игнатова, А. В. Исследование систем управления : учеб. пособие для вузов / А. В. Игнатова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – С. 112.
5. Беляев, А. А. Систематология организации : учебник / А. А. Беляев, Э. М. Коротков. – М. : ИНФРА-М, 2000. – С. 171.
6. Юкаева, В. С. Управленческие решения : учеб. пособие / В. С. Юкаева. – М. : Юкаева В. С., Дашков и К, 1999. – 292 с.
7. Информационные технологии управления : учеб. пособие / под ред. Ю. М. Черкасова. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 216 с.
8. Антикризисное управление : учебник / под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 432 с.
9. Мескон, М. Осн. менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Фр. Хедуори. – М., 2004.
10. Веснин, В. П. Основы менеджмента / В. П. Веснин. – 2-е изд., доп. и испр. – М., 2002.
11. Феденя, А. К. Менеджмент : учеб. пособие / А. К. Феденя. – Минск : ТетраСистемс, 2008. – 320 с.

Образец оформления титульного листа курсовой работы

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНФОРМАТИКИ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ

Кафедра менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА
по курсу «МЕНЕДЖМЕНТ»
на тему «Разработка концепции системы управления
и обоснование ее эффективности для развития»

(наименование предприятия (организации))

Выполнил (а)
студент(ка) IV курса
экономического
факультета
О. И. Сидоров

Руководитель:
преп. Л. Ч. Петров

Перечень структурных подразделений

1. Заводоуправление. Цехи, участки основного и вспомогательного производств.
2. Отдел технического контроля.
3. Общетехнический отдел.
4. Производственно-диспетчерский отдел (ПДО), диспетчеры в цехах основного производства.
5. Отдел технического контроля (ОТК), цеховые службы технического контроля.
6. Отдел труда и заработной платы (ОтЗ).
7. Отдел метрологии и испытаний.
8. Отдел кадров и подготовки кадров.
9. Отдел бухгалтерского учета.
10. Планово-экономический отдел (ПЭО).
11. Финансовый отдел.
12. Служба безопасности и ГО.
13. Отдел документационного обеспечения управления.
14. Юридический отдел.
15. Инструментальное производство.
16. Конструкторское бюро.
17. Технологическое бюро.
18. Отдел охраны труда и техники безопасности.
19. Участок входного контроля.
20. Отдел внереализационной деятельности.
21. Отдел внешней комплектации.
22. Отдел материально-технического снабжения.
23. Транспортный отдел.
24. Военизированная охрана.
25. Социально-бытовой отдел.
26. Механосборочный цех.
27. Отдел технической документации.
28. Механоокрасочный цех.
29. Отдел внешнеэкономических связей.
30. Производственно-складской комплекс.
31. Специальное конструкторское бюро.
32. Цех отгрузки готовой продукции.
33. Энергомеханическое управление.

Положения о службе (отделе) маркетинга

ПОЛОЖЕНИЕ О СЛУЖБЕ (ОТДЕЛЕ) МАРКЕТИНГА

Наименование организации

ПОЛОЖЕНИЕ

№ _____

Место составления

УТВЕРЖДАЮ

Наименование должности
руководителя организации

Подпись Расшифровка подписи

« _____ » _____ Г.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Служба (отдел) маркетинга является самостоятельным структурным подразделением организации и подчиняется непосредственно генеральному директору организации.

1.2. Служба (отдел) маркетинга возглавляется заместителем генерального директора организации по маркетингу (по коммерческим вопросам), начальником службы (отдела) маркетинга или директором по маркетингу.

1.3. Структуру и штаты службы (отдела) маркетинга утверждает генеральный директор организации, исходя из условий и особенностей закупок, производства, сбыта и других работ, возложенных на службу (отдел).

2. ЗАДАЧИ

2.1. Разработка и реализация долгосрочной, среднесрочной, краткосрочной стратегии поведения на рынке.

2.2. Ориентация закупок, производства и (или) сбыта на выполнение требований потребителей к предоставляемым организацией товарам (услугам).

2.3. Организация и менеджмент товаропроводящей и товаросопровождающей сетей.

2.4. Планирование и осуществление рекламно-информационного продвижения на рынок товаров (услуг).

2.5. Обеспечение стимулирования покупок (на уровне конечных потребителей) и продаж (на уровне сбытового и торгового персонала).

2.6. Реализация ценовой политики организации.

2.7. Организация и контроль своевременной подготовки и заключения договоров на поставку товаров (оказание услуг).

3. ФУНКЦИИ

3.1. Реализация товарной (инновационной) политики организации.

3.1.1. Оценка потребительских свойств производимой продукции, предоставляемых товаров (услуг) и сбор информации о соответствии ожиданиям потребителей, соблюдении принципа модульности конструкции.

3.1.2. Проведение регулярных маркетинговых исследований, установление технических и маркетинговых «ноу-хау» на рынках товаров (услуг).

3.1.3. Выявление инновационных тенденций и изменений конъюнктуры внутреннего и внешних рынков в смежных и далеких отраслях промышленности (секторах экономики), которые могут привести к появлению конкурентных аналогов товаров (услуг).

3.1.4. Выявление системы взаимосвязей между различными сегментами, влияющих на конъюнктуру и состояние рынка.

3.1.5. Мониторинг и диагностика потенциальных рынков сбыта товаров (услуг), включая финансовое состояние и платежеспособность потенциальных покупателей, емкость, абсолютный и текущий потенциалы, соотношение спроса и предложения на конкретные виды товаров (услуг).

3.1.6. Оценка объемов поставки, технического уровня и качества конкурентных аналогов товаров (услуг), их преимуществ и недостатков.

3.1.7. Оценка конкурентоспособности предлагаемых товаров (услуг), сопоставление их потребительских свойств, цен, себестоимости с соответствующими показателями конкурентных аналогов, продвигаемых на рынок другими организациями.

3.1.8. Проведение мероприятий по позиционированию товаров (услуг) на рынке и дифференциации их от конкурентных аналогов.

3.1.9. Анализ товаров (услуг) и их конкурентных аналогов по системе SWOT, участие в испытаниях новых и освоенных модификаций продукции, а также их конкурентных аналогов.

3.1.10. Сбор первичных сведений об отказах, неисправностях и недостатках в эксплуатации товаров, участие в рассмотрении рекламаций, рассмотрение претензий по поводу качества выпускаемой продукции (оказание услуг).

3.1.11. Разработка предложений по снятию с производства продукции или исключения из ассортимента товаров (услуг), находящихся на стадии затухания спроса.

3.1.12. Формирование новых потребностей с целью расширения рынков сбыта и поиск новых форм применения выпускаемой продукции.

3.1.13. Разработка идей инновационных модификаций товаров (услуг) и подготовка технических заданий для конструкторских и снабженческих подразделений организации по их внедрению.

3.1.14. Разработка предложений и рекомендаций по изменению характеристик, конструкции и технологии производства освоенной продукции с целью улучшения ее потребительских свойств и с учетом достижений науки и техники.

3.1.15. Разработка предложений по созданию принципиально новой продукции.

3.1.16. Расчет ориентировочной и пониженной емкости рынка инновационных модификаций, абсолютного и текущего потенциалов сбыта товаров (услуг), рыночных долей организации и его конкурентов.

3.1.17. Выявление новых сегментов рынка и свободных рыночных ниш для продвижения инновационных и освоенных товаров (услуг).

3.1.18. Организация и ведение внутрикорпоративной статистической отчетности о сбыте инновационных и освоенных товаров (услуг).

3.1.19. Организация и поддержка системы прогнозирования платежеспособного спроса на освоенные товары (услуги).

3.1.20. Создание и обслуживание корпоративной информационной базы данных по маркетингу, включая данные о постоянных покупателях (заказчиках), заявках на поставку товаров (оказание услуг), наличие запасов.

3.1.21. Выявление товаров (услуг), не имеющих достаточного сбыта, и установление причин отторжения их потребителями.

3.1.22. Участие совместно с техническими подразделениями в разработке инструкций по эксплуатации, техническому обслуживанию и ремонту товаров.

3.1.23. Участие в анализе эффективности мероприятий, реализованных предприятиями-изготовителями и техническими подразделениями по повышению качества и надежности продукции.

3.1.24. Подготовка предложений и рекомендаций по плану производства продукции, по объемам и номенклатуре или ассортименту товаров (услуг) исходя из результатов маркетинговых исследований.

3.2. Реализация сбытовой политики организации.

3.2.1. Разработка и реализация стратегии сбытового продвижения на рынок товаров (услуг).

3.2.2. Оценка структуры, длины и ширины товаропроводящей сети организации.

3.2.3. Оценка состава и организации работ в товаросопровождающей сети, обслуживающей рынок товаров (услуг).

3.2.4. Выбор и контроль посреднических структур, распространяющих товары (услуги).

3.2.5. Формирование наиболее оптимальных по длине, ширине, длительности, стоимости и технической оснащенности каналов сбыта товаров (услуг).

3.2.6. Определение географического (регионального) размещения потенциальных потребителей и оценка целесообразности поставок через собственную товаропроводящую сеть.

3.2.7. Проведение логистического анализа транспортной системы организации, надзор за условиями транспортировки, складирования и хранения товаров.

3.2.8. Оценка возможности и организация использования существующих дистрибьюторских сетей, обслуживающих конкурирующие и неконкурирующие марки.

3.2.9. Оценка целесообразности и организация работы с оптово-розничной торговлей на условиях комиссии.

3.2.10. Создание собственной сети фирменных магазинов, представительств или эксклюзивных посредников (дилеров, агентов, поверенных).

3.2.11. Методическое руководство дилерской (агентской) сетью, обучение дилеров и обеспечение их необходимой технической документацией, нормативными и рекламно-информационными материалами.

3.2.12. Оценка уровня организации ремонта и технического обслуживания в товаросопровождающей сети и его влияния на сбыт товаров (услуг).

3.2.13. Анализ и совершенствование форм доставки потребителям дополняющих товаров, обязательных принадлежностей, запасных частей к товарам (предоставления сопутствующих услуг).

3.2.14. Разработка предложений по технически и экономически обоснованному выпуску запасных частей, участие в разработке и согласовании номенклатуры запасных частей, изготавливаемых организацией.

3.2.15. Разработка предложений по совершенствованию гарантийного обслуживания и гарантийного ремонта совместно с другими подразделениями, а также мероприятий по повышению качества и надежности предлагаемых товаров.

3.2.16. Подготовка и заключение договоров с покупателями (заказчиками) с учетом нормативных актов на поставку продукции.

3.2.17. Сравнительный анализ издержек обращения, выявление и ликвидация экономически не обоснованных расходов.

3.2.18. Оценка возможностей внедрения в сети джобберов^{*}, доработчиков-переработчиков, посредников с добавленной стоимостью.

3.2.19. Оценка согласованности сбытовых и рекламно-информационных стратегий организации.

3.2.20. Оценка экономической эффективности функционирования товаропроводящей и товаросопровождающей сетей.

3.3. Реализация рекламно-информационной политики организации.

3.3.1. Разработка и реализация стратегии рекламно-информационного продвижения на рынок товаров (услуг).

3.3.2. Выбор схемы информационного воздействия на потребителя (традиционной, притягивающей, проталкивающей, симбиозной, перекрестной или интерактивной).

3.3.3. Планирование рекламных кампаний и прогнозирование их эффективности.

3.3.4. Изучение и использование креативных методов создания рекламных образов.

3.3.5. Организация рекламы через средства массовой информации (газеты, журналы, телевидение, радио), подготовка эскизов рекламных модулей, текстов статей, сценариев видео- и аудиороликов.

3.3.6. Организация наружной и транзитной рекламы.

3.3.7. Организация регулярной прямой почтовой рассылки рекламных материалов потенциальным потребителям.

3.3.8. Организация участия организации в региональных, национальных и международных выставках, ярмарках, гипермаркетах.

^{*} Джоббер – дилер Лондонской фондовой биржи

3.3.9. Организация выставок и витринных экспозиций на территории организации, информационная поддержка корпоративного музея.

3.3.10. Организация показа товаров в действии, демонстрация диапазона возможностей и преимуществ использования продукции в работе в ходе проведения выставок-ярмарок, в местах продаж, на деловых встречах и курсах подготовки торгового персонала.

3.3.11. Оценка коммуникационной и экономической эффективности рекламы, ее влияния на информированность потребителей и показатели сбыта.

3.3.12. Формирование фирменного стиля в организации, в дилерских центрах, на сувенирной продукции.

3.3.13. Фирменное оформление рекламных материалов, инструкций по эксплуатации и ремонту, гарантийных обязательств, простых и двойных складских свидетельств, инструментов изучения спроса.

3.3.14. Анализ мотивов определенного отношения потребителей к предлагаемым им товарам (услугам), к товарному знаку (знаку обслуживания), к организации и его посредникам.

3.3.15. Организация учета потока обратной связи с потребителями, включая изучение мнения потребителей и их предложений по улучшению товаров (услуг), анализ рекламаций и их влияния на имидж товарного знака (знака обслуживания), разработку предложений по повышению технического уровня и качества продукции.

3.3.16. Анализ методов рассмотрения и удовлетворения претензий и рекламаций, поступающих от потребителей, контроль за их полным удовлетворением в установленные сроки.

3.4. Реализация ценовой политики организации.

3.4.1. Разработка и реализация ценовых стратегий на рынках товаров (услуг).

3.4.2. Участие совместно с техническими и экономическими подразделениями в калькуляции себестоимости новых и освоенных товаров и услуг, разработка мероприятий по снижению себестоимости, прогнозированию возможного экономического эффекта у потребителей.

3.4.3. Планирование и обоснование цены товаров (услуг) совместно с планово-финансовым подразделением организации, прогнозирование суммы прибыли организации от продажи новых и освоенных товаров (услуг).

3.4.4. Разработка программы скидок (дисконтных, декортных, функциональных, несезонных), оценка краткосрочных финансовых потерь и перспективных финансовых или маркетинговых выгод от ее реализации.

3.4.5. Разработка различных вариантов условий и форм оплаты товаров (услуг), систем отсрочки и рассрочки платежей, коммерческих и потребительских кредитов.

3.4.6. Оценка возможностей ценовой дискриминации (дифференциации) потенциальных покупателей товаров (заказчиков услуг).

3.4.7. Оценка возможностей ценовой дискриминации (дифференциации) различных модификаций товаров (услуг) и компенсаций снижения цены по основному товару повышением цен на дополняющие товары, обязатель-

ные принадлежности, запасные части, побочные продукты производства, сопутствующие услуги.

3.4.8. Планирование надбавок за предоставление покупателям товаров (заказчикам услуг) пространственных, временных, до- и послепродажных удобств.

3.4.9. Разработка программ привязки снижения (повышения) цен к особым датам, праздникам, торжествам.

3.4.10. Оценка воздействия психологических (неокругленных) цен.

3.4.11. Обеспечение ценового позиционирования товаров (услуг) в фирменном магазине или дилерском центре.

3.4.12. Подготовка для дилерских (агентских) сетей программ спонтанных скидок (непосредственно в момент торгов).

3.4.13. Оценка возможности предоставления скидок на величину остаточной стоимости бывшего в употреблении товара, возвращаемого покупателем.

3.4.14. Оценка возможности принятия на себя и усреднения между покупателями расходов на доставку продукции.

3.4.15. Оценка целесообразности зонирования цен или привязки цен к базисным пунктам с учетом географического (регионального) размещения потенциальных потребителей.

3.4.16. Разработка рекомендаций по корректировке цен товаров (услуг), предоставляемых организацией, с учетом изменения цен на товары-заменители.

3.4.17. Оценка целесообразности снижения цены до уровня себестоимости для максимального охвата рынка и вытеснения с него конкурентов.

3.4.18. Оценка возможности завышения цены на инновационную модификацию товара (услуги) с целью компенсации финансовых потерь от товаров (услуг), находящихся на стадии затухания спроса.

3.5. Реализация общей маркетинговой политики организации.

3.5.1. Общий контроль соблюдения рыночной миссии фирмы и концепции маркетинга в организации.

3.5.2. Координация и согласование действий всех функциональных подразделений в реализации общей маркетинговой политики.

3.5.3. Увязка плана запуска в производство или плана закупок и плана поставок с производственными или снабженческими подразделениями организации с целью обеспечения сдачи готовой продукции или предоставления товаров (услуг) в установленные сроки в соответствии с заключенными договорами.

3.5.4. Участие в составлении годовых, квартальных и месячных планов производства и сдачи готовой продукции, планов продаж товаров (оказания услуг).

3.5.5. Организация и планирование отгрузки готовой продукции, отпусков товаров и принятие мер по восполнению подразделениями организации задолженности по поставке товаров (оказанию услуг).

3.5.6. Разработка предложений по организации маркетинга на 1–2 года с целью обеспечения доставки покупателям продукции в необходимые сроки и в достаточном количестве, своевременной информации о ее потребительских свойствах, установления прямых контактов с потребителями, активного участия в выставках-ярмарках, выхода на новые рынки, расширения номенклатуры иностранных покупателей, повышения эффективности фирменного обслуживания и ремонта.

3.5.7. Разработка предложений по стимулированию покупок и продаж товаров, не имеющих спроса, путем повышения их качества и технического уровня, премирования торгового персонала, организации дополнительной рекламы, предложения широкой программы скидок и гибких форм оплаты или улучшения технического обслуживания.

3.5.8. Организация и руководство работой сервисных центров по гарантийному обслуживанию продукции.

3.5.9. Организация в сервисных центрах гарантийного и послегарантийного обслуживания и ремонта продукции, оснащение их необходимыми материалами, запасными частями и оборудованием.

4. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СЛУЖБЫ (ОТДЕЛА) МАРКЕТИНГА С ДРУГИМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Взаимодействие с отделом главного конструктора (главного инженера).

4.1.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- перечень основных изменений, внесенных в конструкцию выпускаемых товаров;
- утвержденные технические задания;
- комплект технической документации по авторскому надзору;
- чертежи на узлы и детали машин;
- детализовки для оценки соблюдения принципа модульности конструкции изделия;
- инструкции по эксплуатации, обслуживанию и агрегатированию производимой техники;
- карты испытаний;
- отчеты по надежности техники и нормальной эксплуатации;
- руководящий материал по сбору и переработке информации о надежности и долговечности техники;
- техническую документацию по ремонту и эксплуатации техники;
- сведения о снятии с производства устаревших машин;
- технические условия и данные на вновь разрабатываемые изделия на согласование;
- технические характеристики, описания преимуществ, результаты испытаний и другие данные по вновь разрабатываемым изделиям, необходимые для их рекламно-информационного продвижения на рынок;
- чертежи (эскизы) тары или упаковки;
- комплект нормативно-технической документации, необходимой для предпродажного, гарантийного и послегарантийного обслуживания.

4.1.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- информацию и отчеты по уровню надежности изделий о выявленных дефектах и отказах;
- анализ и предложения по рекламациям и отказам техники в условиях нормальной эксплуатации;
- справки и перечни по авторскому надзору;
- технические предложения по совершенствованию или изменению конструкции выпускаемой техники, использованию новых и улучшенных материалов;
- предложения и рекомендации по созданию и производству новых образцов техники;
- предложения по расширению возможного диапазона применения товаров (услуг) на основе анализа требований и пожеланий покупателей (заказчиков);
- предложения по созданию модификаций продукции применительно к определенным сегментам рынка;
- рекомендации по совершенствованию отделки, окраски, по изменению стиля, дизайна, обеспечивающих улучшение эстетического вида товаров;
- рекомендации по совершенствованию упаковки и консервации, обеспечивающих улучшение сохранности товаров в процессе транспортировки и хранения;
- предложения по улучшению ремонтпригодности выпускаемой техники, обеспечению адекватного уровня унификации и нормализации конструкции, повышению надежности отдельных агрегатов, узлов и деталей;
- статистику расхода запчастей на гарантийное обслуживание;
- информацию о качестве продукции;
- предложения по разработке и корректировке эксплуатационной и ремонтной документации;
- согласованные технические задания на вновь разрабатываемые изделия;
- предложения по совершенствованию технических условий на новую продукцию;
- рекомендации по снятию с производства устаревших или не имеющих сбыта изделий.

4.2. Взаимодействие с отделом главного технолога (технического директора).

4.2.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- комплекты технологической документации на изготовление, обработку, консервацию, погрузочно-разгрузочные и транспортно-складские работы (операционные, маршрутные и инструкционно-технологические карты);
- инструкции и описания технологии восстановления отдельных деталей и узлов.

4.2.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- рекомендации и предложения по совершенствованию технологических процессов и качества изготовления продукции;

- предложения по совершенствованию термообработки и упрочнения материалов;
- предложения по улучшению процессов окраски, консервации, упаковки, складирования и хранения;
- информацию о рекламациях и дефектах выпускаемой техники в условиях нормальной эксплуатации;
- задания по разработке технологии восстановления отдельных узлов и деталей;
- предложения по улучшению качества изготовления, сборки и обкатки техники.

4.3. Взаимодействие с отделом (бюро) технической подготовки производства.

4.3.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- план подготовки производства новых изделий;
- информационные материалы по конструкторской подготовке производства;
- информационные материалы по технологической подготовке производства.

4.3.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- предложения по совершенствованию подготовки производства новых изделий;
- информацию по обеспечению соответствия конструкции изделия стандартам качества;
- рекомендации по ускорению оснащения отдельных технологических операций с целью повышения качества и надежности изделия.

4.4. Взаимодействие с научно-исследовательским отделом (бюро).

4.4.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- информацию о результатах испытаний изделия и его конкурентных аналогов;
- заключения о результатах исследования рекламационных узлов и деталей.

4.4.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- результаты маркетинговых исследований в отрасли, смежных и далеких отраслях промышленности, секторах экономики, сегментах рынка;
- результаты регулярного мониторинга инновационных разработок, появляющихся на рынке;
- рекламационные узлы и детали на исследования предложений по отработке применения новых материалов и методов обработки, покрытия поверхности, окраски, консервации, изготовления и термообработки деталей, сборки узлов и изделий.

4.5. Взаимодействие с отделом (бюро) технической информации.

4.5.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- фактографическую информацию (фотографии, диаграммы, расчеты) для технических отчетов и рекламных мероприятий;

– переводы научно-технических публикаций по профилю деятельности организации.

4.5.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

– заказы на изготовление фактографической информации для технических отчетов и рекламных мероприятий;

– заявки на поиск технической информации;

– копии микрофильмов, маркетинговой и экономической литературы;

– заявки на переводы зарубежных материалов по маркетингу;

– заявки на оригиналы материалов для фото- и видеосъемок, воспроизведение материалов микрофильмов;

– результаты сравнительного анализа данных по конструкции изделия, технологии его производства, технико-экономических показателей организации и его конкурентов;

– рекламные аудио- и видеоролики;

– печатную рекламную продукцию, фирменные сувениры.

4.6. Взаимодействие с отделом (бюро) стандартизации и нормализации.

4.6.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

– план работы по стандартизации, сертификации и унификации;

– нормативно-техническую документацию по стандартизации и сертификации, в том числе на тару, упаковку, окраску, покрытие поверхности корпусных деталей;

– проекты приказов и распоряжений по внедрению стандартов;

– информацию о введении новых и изменении действующих стандартов;

– проекты стандартов на отзыв;

– копии заключений о соответствии изделия, каналов сбыта и рекламных носителей требованиям международных стандартов.

4.6.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

– заявки на нормативно-техническую документацию по стандартизации, сертификации и унификации;

– отзывы на проекты стандартов;

– оперативные планы мероприятий по повышению уровня стандартизации и унификации.

4.7. Взаимодействие с патентным отделом (бюро).

4.7.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

– сведения о тенденциях развития отраслевого рынка;

– результаты патентных исследований в смежных и далеких отраслях;

– рекомендации по повышению патентоспособности разрабатываемых изделий;

– заключения по проверке патентной чистоты технического решения по изделию.

4.7.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

– карты оценки продукции организации на наличие конструкторских и технологических «ноу-хау»;

– запросы на оценку степени новизны технических решений по товарам (услугам);

- проекты оформления заявки на изобретения, сведений о заявителе;
- предложения для включения в план мероприятий по рационализаторству и изобретательству.

4.8. Взаимодействие с отделом (службой) материально-технического снабжения.

4.8.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- наряды на исследования рынков сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий;
- заявки на вхождение в снабженческие телемаркетинговые системы;
- графики закупок товаров и поставок сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий в организации;
- лимитно-заборные карты на получение сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий;
- лимиты на горюче-смазочные и другие материалы, необходимые для работы подразделений, сервисных и дилерских центров.

4.8.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- результаты исследований рынков сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий;
- рекомендации по срокам закупок товаров и поставок сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий с учетом требований заказчиков конечной продукции;
- заявки на горюче-смазочные и другие материалы, необходимые для работы подразделений, сервисных и дилерских центров, согласованные с транспортным подразделением.

4.9. Взаимодействие с производственно-диспетчерским управлением.

4.9.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- годовые квартальные и месячные планы производства продукции, в том числе запасных частей;
- оперативные месячные планы-графики пополнения склада готовой продукции;
- задания на сдачу резервного фонда запасных частей цехами завода.

4.9.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- сведения по объему и номенклатуре запасных частей производства организации, необходимых для гарантийного обслуживания выпускаемых изделий, с целью включения их в план производства и графики отгрузки запасных частей;
- задания по оперативному решению вопросов гарантийного обслуживания, не предусмотренные планом работ;
- суточные справки об отгрузке продукции;
- ежедневный рапорт об отгрузке продукции и запасных частей на экспорт;
- перечень продукции, сдача которой отстает от согласованного графика;
- оперативные заявки на ускорение изготовления отдельных видов продукции;

- поквартальные данные по общему количеству продукции по номенклатуре, предусмотренной заключенными договорами;
- плановую номенклатуру резервного фонда запасных частей на год для выдачи цехам заданий на их изготовление;
- проекты ежемесячных заданий на изготовление деталей и узлов в резервный фонд запасных частей.

4.10. Взаимодействие с производственными подразделениями (цехами).

4.10.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- отчеты о принятых мерах по устранению производственных дефектов;
- документы на взаимные расчеты.

4.10.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- сведения о выявленных дефектах по вине цехов, по принадлежности, акты технической экспертизы на рекламационные детали, узлы и акты-претензии, поступающие с места эксплуатации машин;
- заказы на ремонт (восстановление) узлов, агрегатов машин;
- заключения на детали и узлы в связи с сертификацией производства и системы качества;
- сведения на изготовление деталей и узлов, необходимых для восстановления гарантийных изделий;
- документы по взаимным расчетам;
- акты-претензии, связанные с качеством изготовления деталей и узлов.

4.11. Взаимодействие с отделом (бюро) технического контроля.

4.11.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- сводки о дефектах, выявленных в организации в ходе изготовления продукции;
- справки внешней приемки на проверенные рекламационные покупные изделия;
- документы, удостоверяющие качество продукции (сертификаты, паспорта).

4.11.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- информацию, сводки, сведения по рекламациям на технику в рядовой эксплуатации;
- сведения по дефектам, обнаруженным в технике в условиях рядовой эксплуатации по вине производственных подразделений организации;
- сведения по претензиям, поступающим от сервисных центров;
- документацию на покупные рекламационные узлы и детали для предъявления их заводам-поставщикам;
- акты технической экспертизы.

4.12. Взаимодействие с транспортным отделом (управлением).

4.12.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- руководящие материалы по использованию транспорта;
- заявки на оптимизацию транспортных потоков организации с учетом логистических требований;
- формы отчетности по использованию транспортных средств и горюче-смазочных материалов.

4.12.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- годовой, квартальный и месячный планы с кодами готовой продукции;
- намеченные изменения планов отгрузки по заявкам на подачу тары, контейнеров, автотранспорта, железнодорожного подвижного состава на месяц, квартал, год, а также ежедневные заявки на отгрузку готовой продукции;
- заявки на аккумуляторы, авторезину и горюче-смазочные и другие материалы;
- отчеты использования транспорта и расхода горюче-смазочных материалов.

4.13. Взаимодействие с отделом (бюро) контроля исполнения.

4.13.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- подписанные исходящие копии и внутренние документы;
- входящие документы на исполнение и для руководства.

4.13.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- подготовленные на подпись исходящие (инициативные) и внутренние документы;
- заявления, докладные и служебные записки, направленные руководству организации для рассмотрения;
- документы, завизированные или с замечаниями;
- внутренние организационно-распорядительные документы.

4.14. Взаимодействие с бухгалтерией.

4.14.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- бухгалтерские данные о движении, реализации и остатках готовой продукции за отчетный период для анализа и планирования;
- итоги инвентаризации готовой продукции;
- данные о наличии на складе готовой продукции в суммарном выражении на первое число каждого месяца;
- директивные и методические материалы по обеспечению правильного ведения бухгалтерского учета;
- сведения о командировочных расходах (ежемесячных, квартальных, годовых);
- расчетные листы по заработной плате.

4.14.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- товарно-транспортные накладные и прилагаемые к ним документы на отгрузку готовой продукции;
- ведомости на железнодорожный тариф;
- расчет затрат на гарантийное обслуживание;
- документы для балансового отчета;
- справку о нормативной стоимости резервного фонда запасных частей;
- документы по командировкам специалистов;
- документы по приходу и расходу готовой продукции.

4.15. Взаимодействие с финансовым отделом (управлением).

4.15.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- извещения банка о выставленных покупателями и заказчиками аккредитивах (для исполнения);

- утвержденные нормативы оборотных средств по готовой продукции;
- сведения о покупателях, допустивших просрочку с оплатой счетов, платежных требований за отгруженную продукцию или отказавшихся от акцепта.

4.15.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- планы отгрузки товарной продукции;
- документацию на отгруженную продукцию не позднее первой половины дня, следующего за отгрузкой продукции;
- ежедневные справки об отгрузке и остатках готовой продукции на складах;
- договоры на поставку готовой продукции на согласование;
- данные о запасах готовой продукции и их соответствии нормативам;
- платежные требования для выставления счетов на инкассо организации и на взыскание сумм за некачественную продукцию с поставщиков запасных частей.

4.16. Взаимодействие с планово-экономическим отделом (управлением).

4.16.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- годовые, квартальные и месячные планы производства продукции;
- планы по экономическим показателям деятельности подразделений, выполняющих маркетинговые функции;
- оптовые цены на выпускаемую технику и запасные части к ней;
- обоснования изменения цен;
- проекты цен на новые модели продукции;
- методические материалы по вопросам планирования деятельности.

4.16.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- сметные калькуляции на работы и услуги, выполняемые службой (отделом), на утверждение;
 - сметы на содержание товаропроводящей и товаросопровождающей сетей, включая систему сервисных центров;
 - отчеты по проведению организационно-технических, сбытовых, рекламных, других маркетинговых мероприятий и по выполнению экономических показателей работы службы (отдела);
 - предложения по изменению цен, исходя из конъюнктуры рынка и состояния спроса на товары (услуги);
 - сведения об отгрузке продукции потребителям;
 - сведения об остатках готовой продукции на складах организации;
 - данные о недопоставке продукции в натуральном и стоимостном выражении за отчетный месяц с нарастающим итогом с начала квартала (года);
 - отчет о выполнении плана поставок с учетом заключенных договоров.
- #### 4.17. Взаимодействие с отделом труда и заработной платы.
- ##### 4.17.1. Служба (отдел) маркетинга получает:
- копию коллективного договора;
 - график работы организации;
 - штатное расписание службы (отдела);

- рекомендательные и руководящие материалы по организации оплаты труда, его материального стимулирования и вознаграждения, соблюдения трудового законодательства;

- положение о премировании сотрудников службы (отдела).

4.17.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- проекты штатных расписаний;

- предложения по совершенствованию организации труда, его материального стимулирования и вознаграждения;

- необходимые данные и материалы для анализа состояния организации труда и заработной платы.

4.18. Взаимодействие с юридическим отделом.

4.18.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- завизированные проекты договоров, приказов, распоряжений;

- незавизированные проекты договоров, приказов, распоряжений с заключением о несоответствии законодательству или интересам организации отдельных положений, с предложениями о законном порядке разрешения рассматриваемых вопросов;

- заключения или ответы на заявленные контрагентами претензии и иски по поводу ненадлежащего исполнения организацией договорных обязательств;

- подготовленные претензии и иски к другим организациям, организациям, физическим лицам;

- предложения по устранению выявленных при проверке нарушений законодательства.

4.18.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- проекты договоров, приказов, распоряжений на визирование для проверки их соответствия требованиям законодательства;

- претензии и иски контрагентов по поводу ненадлежащего исполнения организацией договорных обязательств для дачи заключений или подготовки ответов;

- материалы заявления претензий и исков к другим организациям, физическим лицам;

- документы, справки, расчеты и другие сведения, необходимые для выполнения возложенных на юридический отдел функций.

4.19. Взаимодействие с отделом кадров и технического обучения.

4.19.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- рекомендации по подбору и расстановке кадров;

- планы подготовки и повышения квалификации специалистов и служащих.

4.19.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- информацию о корректировке маркетинговой миссии фирмы;

- отчеты по вопросам движения, подбора и расстановки кадров;

- списки резерва на руководящие должности;

- заявки на удовлетворение потребности в кадрах;

- таблицы или другие документы учета рабочего времени;

– заявки на повышение квалификации и переподготовку работников организации.

4.20. Взаимодействие с отделом (службой) сбыта.

4.20.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

– предложения по совершенствованию товаров (услуг), выявленные в ходе опросов, проводимых в товаропроводящей и товаросопровождающей сетях;

– предложения по ликвидации необоснованных расходов по сбыту продукции;

– перечни удобств для потребителей, созданных в товаросопровождающей сети;

– схемы товаропроводящей сети и предложения по ее совершенствованию;

– сведения о заключенных договорах на поставку продукции;

– информацию об отказах от продукции;

– квартальные данные о количестве поставляемой продукции по номенклатуре, предусмотренной заключенными договорами;

– рекомендации по содержанию рекламных сообщений;

– запросы о корректировке цен и предложения по изменении форм оплаты товаров (услуг).

4.20.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

– состояние и прогнозы развития спроса на продукцию на внутреннем и внешнем рынках;

– рекомендации по созданию собственной дилерской или агентской сети;

– рекомендации по внедрению в существующие дистрибьюторские сети;

– предложения по привлечению для распространения товаров (услуг) комиссионеров и джобберов;

– предложения по организации франчайзинга* товаров (услуг) по комплексным предпринимательским лицензиям в регионах;

– предложения по мерчандайзингу**;

– предложения по организации мобильной торговли и приближению товаров (услуг) к покупателю;

– инструкции по ведению переговоров для торгового персонала, менеджеров по телефонным и персональным продажам;

– копии графиков рекламных кампаний и прямых почтовых рассылок рекламной продукции;

– рекламные материалы по товарам (услугам), поставляемым организацией;

– объекты стендовой рекламы для распространения в товаропроводящей и товаросопровождающей сетях;

* Франчайзинг – специальная привилегия правительства или местных властей, предоставляемая фирме в виде исключительного права

** Мерчандайзинг – дизайн и оформление фирменных магазинов, торговых точек и сервисных центров, расположение товаров в торговом пространстве

- сведения о проведении выставок, ярмарок, салонов, аукционов, конкурсов, соревнований, тендеров, показательных испытаний;
- разрешения на корректировку цены и изменения форм оплаты товаров (услуг), согласованные с экономическими подразделениями организации.

4.21. Взаимодействие с отделом (бюро) внешней кооперации.

4.21.1. Служба (отдел) маркетинга рассылает:

- запросы на оценку возможности разделения труда и внешней кооперации с потенциальными конкурентами;
- информацию о покупных изделиях для гарантийного ремонта, обслуживания и восстановления изделий.

4.21.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- результаты оценки возможности разделения труда и внешней кооперации с потенциальными конкурентами;
- информацию на покупные изделия для гарантийного ремонта, обслуживания и восстановления техники.

4.22. Взаимодействие с отделом (управлением) внешнеэкономических связей.

4.22.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- стратегические и оперативные планы международного сотрудничества и научно-технического обмена;
- планы внедрения передового опыта предприятий стран ближнего и дальнего зарубежья;
- предложения зарубежных организаций о сотрудничестве на мировых рынках товаров (услуг);
- планы внешнеэкономической специализации и кооперации производства и поставок;
- заказы-наряды на экспортные поставки с отгрузочными реквизитами и последующими изменениями;
- перечень заказов-нарядов к исполнению на планируемый период по маршруту для заказа транспортных средств;
- проект плана поставок по группам стран на планируемый период.

4.22.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- план мероприятий по улучшению качества и надежности изделий в соответствии с требованиями внешнего рынка и повышения конкурентоспособности продукции;
- копии отчетов о поставке продукции на экспорт в разрезе года, квартала, месяца;
- данные по комплектации и отгрузке продукции на экспорт в соответствии с заданиями и условиями заказов-нарядов;
- предложения и дополнения к планам стратегического и оперативного международного сотрудничества и научно-технического обмена;
- планы сотрудничества с зарубежными компаниями с учетом конкурентных преимуществ;
- заключения на предложения зарубежных организаций о научном, техническом и коммерческом сотрудничестве;

- заявки на получение от международных организаций информационных материалов по конъюнктуре рынка, новым конструкциям и технологиям производства, технической документации по инновационным товарам (услугам);

- предложения и условия по закупке лицензий и образцов новой зарубежной техники.

4.23. Взаимодействие с отделом (управлением) логистики.

4.23.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- руководящие материалы по оптимизации организации производственных процессов;

- информацию об организации снабжения, складирования и хранения сырья, материалов, комплектующих изделий и готовой продукции;

- информацию об организации сбыта, доставки, погрузки-разгрузки продукции организации;

- информацию о прохождении таможенных терминалов, нахождении продукции на таможенных и консигнационных складах.

4.23.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- предложения по оптимизации материальных потоков в производственных подразделениях;

- рекомендации по совершенствованию снабжения, складирования и хранения сырья, материалов, комплектующих изделий и готовой продукции;

- рекомендации по совершенствованию сбыта, доставки, погрузки-разгрузки продукции организации;

- предложения по оптимизации материальных потоков через таможенные терминалы.

5. ПРАВА СЛУЖБЫ (ОТДЕЛА) МАРКЕТИНГА

Заместитель генерального директора организации по маркетингу (по коммерческим вопросам), начальник службы (отдела) маркетинга или директор по маркетингу организации имеет право:

- требовать от подразделений организации предоставления информации, необходимой для осуществления работ, входящих в компетенцию службы (отдела);

- привлекать в установленном порядке работников организации, специалистов научно-исследовательских учреждений и учебных заведений для проведения маркетинговых исследований, проектирования и организации системы распространения продукции и информации о ней;

- контролировать производственные подразделения (цехи) в отношении изготовления продукции в соответствии с условиями, установленными потребителями;

- вносить предложения, учитывающие требования и ожидания потребителей по разработке и внедрению в производства новых изделий, модернизации, повышению надежности, качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции;

- анализировать причины отказов и вносить предложения по совершенствованию конструкции и разработке модификаций продукции, отвечающих требованиям соответствующих сегментов рынка;

- давать рекомендации по устранению недостатков в конструкции и технологии производства изделий, выявленных в ходе опросов потребителей;
- устанавливать основные направления деятельности службы (отдела) маркетинга, определять круг вопросов, относящихся к обязанностям сотрудников, характер работы, их ответственность, утверждать должностные инструкции для сотрудников службы (отдела) маркетинга;
- вносить предложения о премировании работников в соответствии с действующими в организации системами и формами оплаты труда;
- налагать дисциплинарные взыскания на работников службы (отдела) маркетинга за нарушения производственной дисциплины в соответствии с трудовым законодательством;
- осуществлять представительство в плановых, снабженческо-сбытовых, транспортных и других организациях по вопросам, связанным с обеспечением поставок готовой продукции, технического обслуживания и маркетинга;
- принимать решения о создании собственной сбытовой сети или внедрении в действующие на рынке сбытовые системы;
- оценивать выгодность сотрудничества с каналами сбыта, принимать решения о расширении или сворачивании товаропроводящей сети;
- контролировать функционирование товаросопровождающей сети, включая систему технического обслуживания и ремонта изделий;
- принимать решения по созданию и совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций организации;
- оценивать эффективность рекламных сообщений и выбранных рекламных носителей, принимать решения по корректировке медиа-плана рекламы;
- организовывать участие сотрудников организации в выставках-продажах, деловых встречах и конференциях;
- вносить предложения по корректировке цен на продукцию организации для различных сегментов рынка, реализации гибкой ценовой политики организации.

6. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СЛУЖБЫ (ОТДЕЛА) МАРКЕТИНГА

6.1. Всю полноту ответственности за качество и своевременность выполнения возложенных настоящим Положением функций несет заместитель генерального директора организации по маркетингу (по коммерческим вопросам), начальник службы (отдела) маркетинга или директор по маркетингу организации.

6.2. Степень ответственности других сотрудников устанавливается соответствующими должностными инструкциями.

(наименование должности руководителя организации)

(подпись)

(расшифровка подписи)

УТВЕРЖДАЮ

(подпись)

(расшифровка подписи)

(дата)

ПОЛОЖЕНИЕ О СЛУЖБЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ И МАРКЕТИНГА

Введено в действие с

« ____ » _____ г.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Служба обеспечения и маркетинга (СОМ) является самостоятельным структурным подразделением _____
(наименование предприятия)

и подчиняется непосредственно заместителю директора по общим вопросам.

1.2. СОМ реализует функцию управления материально-технического обеспечения, внешней кооперации, отгрузки готовой продукции, маркетинга, транспортирования, складирования, хранения материальных ценностей и хозяйственного обеспечения.

1.3. Объектами управления СОМ являются;

– процессы, направленные на своевременное и бесперебойное обеспечение _____ сырьевыми и материальными ресурсами, комплектующими изделиями (КИ), соблюдение правильности расходования материальных ресурсов, поддержания оптимальных размеров запасов;

– процессы, направления исследований, отгрузка готовой продукции, ее сверхнормативных запасов;

– решение вопросов, связанных с размещением на таможенной территории Республики Беларусь прибывающих грузов;

– процессы, связанные с хозяйственным обеспечением деятельности _____.

1.4. СОМ осуществляет свою деятельность на основании действующего законодательства Республики Беларусь, указаний и инструкций вышестоящих организаций, Устава _____, положений, приказов, указаний руководства предприятия, настоящего Положения.

1.5. СОМ возглавляется начальником.

Начальник СОМ принимается на работу и увольняется с работы приказом директора предприятия по представлению заместителя директора по общим вопросам.

На должность начальника СОМ назначается лицо, имеющее высшее экономическое или инженерно-экономическое образование и стаж работы по специальности в указанной сфере деятельности не менее 5 лет.

1.6. Штатное расписание СОМ разрабатывается и согласовывается в установленном порядке и утверждается директором _____ .

1.7. Деятельность СОМ ведется на основании планов работы _____, утвержденных в установленном порядке.

Отчет о работе СОМ представляется заместителю директора по общим вопросам.

1.8. За СОМ закреплены оборудование и имущество согласно инвентаризационной ведомости, составляемой ежегодно.

2. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ СОМ

2.1. СОМ решает следующие основные задачи.

2.1.1. Организацию своевременного, бесперебойного и рационального обеспечения проводимых НИР, ОКР материальными ресурсами и КИ в соответствии с планами и графиками_____.

2.1.2. Организацию своевременной реализации неликвидных и сверхнормативных запасов КИ и материалов предприятия, отгрузку готовой продукции, некондиционных материальных ценностей.

2.1.3. Организацию своевременного решения вопросов, связанных с размещением прибываемых грузов в адрес _____на таможенной территории Республики Беларусь.

2.1.4. Организацию работ по сохранности материальных ценностей в складских помещениях.

2.1.5. Организацию контроля по соблюдению правильности расходования материальных ресурсов и поддержанию оптимальных размеров запасов товарно-материальных ценностей.

Организацию маркетинговых исследований НИР, ОКР, изготовления и отгрузку

Организацию работ по доставке грузов, прибывающих в _____

2.1.7. Организацию работ по хозяйственному обеспечению деятельности.

3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА СОМ

3.1. В СОМ входят следующие структурные звенья:

- бюро покупных изделий;
- бюро материалов;
- бюро реализации;
- участок транспорта и такелажных работ;
- группа маркетинга;
- складское хозяйство;
- участок хозяйственного обеспечения.

4. ФУНКЦИИ СОМ

4.1. Бюро материалов и бюро покупных изделий:

4.1.1. Производит своевременное обеспечение КИ и материалами структурные подразделения _____ .

4.1.2. Согласовывает с заинтересованными подразделениями замену остродефицитных и дорогостоящих КИ и материалов на более экономически выгодные.

4.1.3. Определяет поставщиков, подготавливает документы для заключения с ними договоров на поставки КИ и материалов, оформляет договора.

4.1.4. Организует учет и контроль за выполнением договорных обязательств.

4.1.5. Подготавливает материалы для предъявления претензий к поставщикам, предприятиям связи в случаях получения несоответствующих по качеству материальных ценностей.

4.1.6. Участвует в комиссиях по проведению инвентаризации материальных ценностей.

4.1.7. Контролирует правильность расходования подразделениями отпущенных им материальных ценностей. Выявляет и ходатайствует о привлечении к ответственности виновных в необоснованных потерях и завышении потребностей.

4.2. Бюро реализации:

4.2.1. Проводит анализ состояния цен и услуг на производимую _____ продукцию.

4.2.2. Подготавливает предложения для заключения договоров на поставку и отгрузку продукции _____.

4.2.3. Организует контроль за выполнением договорных обязательств по поставкам продукции.

4.2.4. Принимает и оформляет заказы на производство гарантийного ремонта.

4.2.5. Организует проведение анализа качества реализуемой продукции.

4.2.6. Участвует в комиссиях по проведению инвентаризации материальных ценностей.

4.2.7. Организует проведение работы комиссии по уценке некондиционной продукции.

4.2.8. Ведет работы по сбору, даче и учету отходов драгоценных металлов и КИ, содержащих драгоценные металлы.

4.3. Участок транспорта и такелажных работ:

4.3.1. Организует выполнение по заявкам структурных подразделений предприятия работ, связанных с перевозками грузов и людей.

4.3.2. Организует выполнение такелажных, экспедиторских и других работ, связанных с перемещением и доставкой различных материальных ценностей.

4.3.3. Контролирует техническое состояние имеющегося в пользовании автотранспорта.

4.3.4. Организует учет и контроль расхода топлива, ГСМ и запасных частей, ведет учет движения автотранспорта.

4.4. Группа маркетинга:

4.4.1. Проводит анализ таможенного законодательства Республики Беларусь.

4.4.2. Оформляет необходимые документы для размещения прибываемых грузов на таможенной территории Республики Беларусь.

4.4.3. Контролирует выполнение договорных обязательств по внешне-торговым операциям.

4.4.4. Организовывает работу по участию _____ в проводимых выставках, ярмарках.

4.4.5. Обеспечивает оперативное получение образцов для проведения анализа применимости КИ, блоков, узлов в новых разработках и выпускаемой продукции.

4.4.6. Контролирует соблюдение сроков выполнения приказов, распоряжений руководства предприятия, касающихся деятельности СОМ.

4.4.7. Организовывает ведение делопроизводства.

4.4.8. Проводит заявочную кампанию по определению потребности подразделений _____ в бланочной документации.

4.4.9. Обеспечивает предприятие бланочной документацией и осуществляет контроль за ее использованием.

4.5. Складское хозяйство:

4.5.1. Обеспечивает приемку и хранение материальных ценностей согласно инструкциям и требованиям ТУ на хранимые изделия.

4.5.2. Производит обработку и отпуск материальных ценностей.

4.5.3. Ведет оперативный учет наличия и движения товарно-материальных ценностей.

4.5.4. Разрабатывает инструкции и правила выполнения складских операций по приемке, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей и осуществляет контроль за их соблюдением.

4.5.5. Проводит подготовку и организует оформление договоров о полной индивидуальной и коллективной материальной ответственности с работниками для обеспечения сохранности вверенных им товарно-материальных ценностей,

4.6. Участок хозяйственного обеспечения:

4.6.1. Проводит подготовку помещений, закрепленных за _____, в соответствии с требованиями охраны труда, производственной санитарии.

4.6.2. Организует и контролирует своевременное и качественное проведение текущих и средних ремонтов.

4.6.3. Принимает оперативные меры по устранению последствий аварийных ситуаций.

4.6.4. Оформляет по мере необходимости заказы на выполнение отдельных видов работ в структурных подразделениях _____ и контролирует ход их выполнения.

4.6.5. Отвечает за надлежащее санитарное состояние производственных и иных помещений.

4.6.6. Проводит ежегодные инвентаризации наличия и состояния закрепленного имущества.

4.6.7. Контролирует надлежащее использование имущества, закрепленного за структурными подразделениями.

5. ПРАВА СОМ

5.1. Права СОМ осуществляются его начальником, а также другими работниками отдела в соответствии с установленными должностными инструкциями распределения обязанностей.

6. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СОМ

6.1. Начальник СОМ несет ответственность за деятельность отдела в целом, в том числе:

– за обеспечение требований техники безопасности, производственной санитарии;

– за ненадлежащее выполнение задач и функций, возложенных на отдел, и своих должностных обязанностей;

– за неправильное и неполное использование своих прав;

– за невыполнение в установленные сроки мероприятий, предусмотренных планами, непринятие к виновным мер дисциплинарного или иного воздействия в части, затрагивающей компетенцию службы;

– за ущерб, причиненный _____ излишними денежными выплатами, неправильной постановкой учета, хранения и выдачи материальных ценностей.

6.2. Ответственность других работников СОМ устанавливается их должностными инструкциями, разработанными в установленном порядке.

Положение разработано
Начальник СОМ

(подпись) (расшифровка подписи)

Согласовано:

(подпись) (расшифровка подписи)

(подпись) (расшифровка подписи)

<p>_____</p> <p>Наименование организации</p>	<p style="text-align: center;">УТВЕРЖДАЮ</p> <p>_____</p> <p>(руководитель организации или иное должностное лицо, уполномоченное утверждать должностную инструкцию)</p> <p>_____</p> <p>(подпись) (инициалы, фамилия)</p> <p>_____</p> <p>(дата)</p>
--	--

**ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ
менеджера отдела планирования
производства и маркетинга**

№ _____
(дата)

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Менеджер отдела планирования производства и маркетинга относится к категории руководителей.

1.2. Менеджер отдела планирования производства и маркетинга назначается на должность и освобождается от нее приказом руководителя организации по представлению _____.

1.3. На должность менеджера отдела планирования производства и маркетинга назначается лицо, имеющее высшее экономическое (инженерно-экономическое) образование по специальности «Менеджмент» и стаж экономической работы в области технико-экономического планирования не менее 3 лет либо высшее экономическое (инженерно-экономическое) образование, специальную подготовку по установленной программе и стаж экономической работы в области технико-экономического планирования не менее 5 лет.

1.4. В своей деятельности менеджер отдела планирования производства и маркетинга руководствуется:

- нормативными правовыми актами, регламентирующими предпринимательскую и коммерческую деятельность;
- руководящими и методическими документами и материалами по вопросам выполняемой работы;
- приказами и распоряжениями руководителя организации (непосредственного руководителя, иного должностного лица);
- уставом организации;
- правилами трудового распорядка;
- настоящей должностной инструкцией,

1.5. Менеджер отдела планирования производства и маркетинга должен знать:

- нормативные правовые акты, регулирующие хозяйственную деятельность субъектов хозяйствования республики;
- методические, нормативные и другие руководящие материалы по экономическому планированию и маркетингу;

– методы учета и анализа производственно-хозяйственной деятельности организации, перспективы ее развития, организацию плановой работы в организации;

– порядок разработки долгосрочных и краткосрочных планов развития рынка, экспортной деятельности на различных рынках, планов и программ НИОКР и производства;

– организацию статистического учета, планово-учетную документацию, сроки и порядок составления отчетности;

– методы экономического анализа количественных и качественных показателей деятельности организации и ее подразделений;

– порядок определения себестоимости товарной продукции, разработки нормативов материальных и трудовых затрат, оптовых и розничных цен;

– организацию хозяйственной работы;

– методы определения экономической эффективности внедрения новой техники и технологии, научной организации труда, рационализаторских предложений и изобретений;

– передовой отечественный и зарубежный опыт по организации и совершенствованию экономической и маркетинговой работы в организации;

– маркетинг, экономику и организацию производства, основы технологии производства;

– возможности использования организационной и вычислительной техники для учета, проведения технико-экономических расчетов и анализа хозяйственной деятельности организации;

– основы трудового законодательства;

– правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

1.6. Менеджер отдела планирования производства и маркетинга подчиняется непосредственно руководителю организации (иному должностному лицу).

1.7. В случае временного отсутствия менеджера отдела планирования производства и маркетинга (болезнь, отпуск, пр.) его обязанности исполняет назначенный в установленном порядке заместитель, который приобретает соответствующие права и несет полную ответственность за качественное и своевременное исполнение возложенных на него обязанностей;

1.8. _____ .

2. ФУНКЦИИ

На менеджера отдела планирования производства и маркетинга возлагаются следующие функции:

– руководство работой по экономическому и маркетинговому планированию в организации;

– разработка прогнозов маркетингового развития организации в ближайшее время и на перспективу на основе технико-экономического анализа деятельности организации, маркетинговых исследований с соответствующим обоснованием и расчетами;

– организация разработки детального плана по маркетингу;

– организация рационального ведения соответствующей документации;

– _____ .

3. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Для выполнения возложенных на него функций менеджер отдела планирования производства и маркетинга осуществляет следующие обязанности;

- руководит работой по экономическому и маркетинговому планированию в организации, направленному на организацию рациональной хозяйственной деятельности, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей экономической и маркетинговой эффективности;

- руководит разработкой долгосрочных и краткосрочных планов развития рынка, его емкости, планов и программ НИОКР и производства, подготовкой планов экспортной деятельности на различных рынках, корректировкой планов с учетом реализации продукции и имеющихся заказов;

- анализирует общие экономические показатели за последние 5 лет и определяет прогноз в отношении этих показателей на последующие 5 – 10 лет;

- анализирует и прогнозирует развитие рынка каждого вида продукции, изменение характеристик рынков, представляющих интерес для организации, потенциального и ожидаемого объема продажи каждого вида производимой продукции, включая оценку развития слабых и сильных сторон организации;

- анализирует уровень конкуренции на рынках, учитывая долю рынка, занимаемую организацией, признание производимой продукции, потенциальные изменения в ценах и каналах сбыта, оценивает сильные и слабые стороны конкурентов, анализирует долгосрочные тенденции в развитии организации, делает выводы о развитии внешних и внутренних условий деятельности организации, оценивает новые возможности, обеспечивает прогноз возникающих проблем;

- определяет задачи и цели организации в отношении объема прибыли, доли рынка, каналов сбыта продукции, политики ценообразования, стратегию организации в области разработки новой продукции, техники сбыта, средств продвижения продукции, ее рентабельности;

- организует разработку детального плана по маркетингу на год, подведение итогов финансовой деятельности организации;

- организует участие отдела в разработке рациональной плановой и учетной документации, а также во внедрении средств механизации и автоматизации в сфере планирования, учета и экономического анализа;

- руководит подчиненным персоналом, применяя современные методы управления персоналом;

4. ПРАВА

Менеджер отдела планирования производства и маркетинга имеет право:

- знакомиться с проектами решений руководства организации, связанных с его деятельностью;

- вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями;

- сообщать непосредственному руководителю о всех выявленных в процессе своей деятельности недостатках и вносить предложения по их устранению в пределах своей компетенции;

– привлекать специалистов соответствующих подразделений организации к выполнению возложенных на него функций в случаях, если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, в противном случае - с разрешения руководителя организации;

– подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции;

– вносить на рассмотрение руководства организации представления о назначении, перемещении и освобождении от занимаемых должностей непосредственно подчиненных работников, предложения о поощрении отличившихся работников, наложении взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины;

– требовать от администрации организации оказания содействия в осуществлении своих должностных обязанностей и прав;

– _____ .

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Менеджер отдела планирования производства и маркетинга несет ответственность:

5.1. За ненадлежащее исполнение (неисполнение) своих должностных обязанностей, за неправильность и неполноту использования предоставленных прав, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством;

5.2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством;

5.3. За причинение материального ущерба в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством;

5.4. _____ .

Руководитель структурного подразделения _____
(подпись) (инициалы, фамилия)

СОГЛАСОВАНО

Начальник юридического отдела (ЮрО)

(подпись) (инициалы, фамилия)

(дата)

Начальник отдела организации труда и заработной платы (ООТиЗ)

(подпись) (инициалы, фамилия)

(дата)

С инструкцией ознакомлен

(подпись) (инициалы, фамилия)

(дата)

Учебное издание

Феденя Александр Константинович
Горностай Людмила Чеславовна
Горовой Владимир Геннадьевич
Игнатова Елена Анатольевна
Рагель Дмитрий Михайлович

МЕНЕДЖМЕНТ

Методическое пособие
по выполнению курсовой работы для студентов
экономических специальностей БГУИР
всех форм обучения

Редактор Т. П. Андрейченко
Корректор Л. А. Шичко
Компьютерная верстка Е. Г. Бабичева

Подписано в печать
Гарнитура «Таймс».
Уч.-изд. л. 4,0.

Формат 60x84 1/16.
Печать ризографическая.
Тираж 150 экз.

Бумага офсетная.
Усл. печ. л.
Заказ 122.

Издатель и полиграфическое исполнение: Учреждение образования
«Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники»
ЛИ №02330/0494371 от 16.03.2009. ЛП №02330/0494175 от 03.04.2009.
220013, Минск, П. Бровки, 6