Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Ижевский государственный технический университет

имени М. Т. Калашникова»

Кафедра «Менеджмент»

ОЦЕНКА ПОЛОЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В РЫНОЧНОЙ СРЕДЕ. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

К ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА 2»

Учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся

по направлению 080200 «Менеджмент»

|  |  |
| --- | --- |
|  | Издательство ИжГТУ  имени М. Т. Калашникова  Ижевск 2014 |

**Оглавление**

[ВВЕДЕНИЕ 4](#_Toc387232420)

[1 ГЛАВА. Теоретические основы управления организацией в условиях рынка 5](#_Toc387232421)

[2 ГЛАВА. Общая характеристика организации 6](#_Toc387232422)

[2.1.Характеристика организации в целом и объекта исследования 6](#_Toc387232423)

[2.2. Основные показатели развития организации 7](#_Toc387232424)

[3 ГЛАВА. Оценка внешней среды организации 13](#_Toc387232425)

[3.1. Анализ внешней среды косвенного воздействия 14](#_Toc387232426)

[3.2. Анализ внешней среды прямого воздействия 15](#_Toc387232427)

[3.3. Выводы по главе: Оценка внешней среды организации 16](#_Toc387232428)

[ГЛАВА 4. Оценка внутренней среды организации 17](#_Toc387232429)

[4.1. Структура организации 17](#_Toc387232430)

[4.2.Состояние ресурсов организации 20](#_Toc387232431)

[4.3.Менеджмент организации 21](#_Toc387232432)

[4.3.1. Общие характеристики менеджеров 21](#_Toc387232433)

[4.3.2. Тип организационной культуры 22](#_Toc387232434)

[4.4. Вывод по главе: оценка факторов внутренней среды организации. 24](#_Toc387232435)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 24](#_Toc387232436)

[СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 25](#_Toc387232437)

ВВЕДЕНИЕ

Курсовая работа по дисциплине «Теория менеджмента 2» предназначена для студентов (бакалавров) очной и заочной форм обучения по направлению 080200.62 «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации».

Целью курсовой работы является ознакомление с основами теории и практики менеджмента деловой организации в конкурентной среде. Объектом курсовой работы является управление организацией любого профиля, размера и формы собственности. При этом сама организация рассматривается как открытая система, состоящая из подсистем (служб, подразделений, цехов, отделов), элементов (бригад, отдельных групп, мелких подразделений, отдельных работников) и взаимосвязей между ними, свободно взаимодействующая с внешней средой.

Задачи курсовой работы:

* исследование теоретических основ управления развитием организации;
* знакомство с вопросами построения ее управления;
* рассмотрение вопросов адаптации организации во внешней среде;
* изучение взаимодействия отдельных частей организации, направленного на развитие организации.

В ходе работы студенты должны приобрести навыки анализа и оценки:

* состояния организации в рыночной среде;
* факторов внешней и внутренней среды организации и их влияния на организацию;
* состояния факторов внутренней среды;
* системы управления организацией;
* возможностей развития организации в перспективе.

Работа должна содержать введение, четыре главы, заключение и список литературы.

Выполнение курсовой работы «ОЦЕНКА ПОЛОЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В РЫНОЧНОЙ СРЕДЕ» – один из первых этапов подготовки бакалавров направления «Менеджмент организации», подтверждающий творческий характер работы менеджера. Надо не только найти нужную информацию, но и систематизировать ее, провести необходимый анализ, сделать соответствующие выводы. Курсовая работа может стать основой для последующих курсовых работ, практических занятий, выпускной квалификационной работы. Поэтому ее качественное выполнение дает не только опыт поисково-аналитической работы, но и является заделом на будущее.

# 

# ГЛАВА 1. Теоретические основы управления

# организацией в условиях рынка

Первая глава курсовой работы (6–8 с.) должна быть посвящена изучению литературных источников по вопросам деятельности организации в условиях рынка. Студенту предлагается найти ответы на следующие вопросы:

1.1. Понятие и особенности рыночной экономической системы.

1.2. Понятие и классификация организаций в условиях рынка.

1.3. Особенности деятельности организации в рынке.

1.4. Цели и задачи управления организацией в условиях рынка.

1.5. Вывод по главе: Роль менеджмента в достижении целей организации.

В работе необходимо рассмотреть взгляды разных авторов на управление организацией в условиях рыночной экономической системы, сравнить подходы к пониманию предлагаемых понятий в различных литературных источниках. Высказать свое согласие или несогласие с разными взглядами на рассматриваемый предмет.

В ответах на поставленные вопросы необходимо раскрыть следующие моменты:

1. В чем суть предлагаемого вопроса?

2. Как рассматривается этот вопрос в литературных источниках?

3. В чем основное различие взглядов?

4. Наиболее верное, на ваш взгляд, представление о рассматриваемом предмете.

# ГЛАВА 2. Общая характеристика организации

Вторая глава (5–7 с.) должна дать общее представление об объекте исследования, его положении в рыночной среде. В составе главы предлагаются два раздела:

2.1. Характеристика организации в целом и объекта исследования.

2.2. Основные показатели развития организации.

## 2.1.Характеристика организации в целом и объекта

## исследования

В этом разделе, используя документы, регламентирующие деятельность организации (устав, положения, договоры взаимодействия), публикации в средствах массовой информации необходимо дать развернутую характеристику организации, ответив на следующие вопросы:

* + наименование организации;
  + организационно-правовая форма организации;
  + адрес и расположение организации;
  + история создания организации;
  + размер и сфера бизнеса;
  + основные виды деятельности организации.

В разделе «Основные виды деятельности организации» необходимо описать назначение и основные характеристики каждого вида и рассмотреть структуру объемов продаж товара (стоимостного объема выполненных работ) по видам деятельности в динамике за 3–5 периодов работы организации (табл. 1).

*Таблица 1.* **Основные виды деятельности организации**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Перечень основных видов деятельности | Удельный вес в общем объеме производства, % | | |
| Периоды | | |
| 1 | 2 | 3 |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

В крупной организации объектом исследования может быть одно из дочерних предприятий или одна из функциональных подсистем организации (коммерческий отдел, отдел маркетинга, цех и пр.).

На основании полученных данных о структуре объемов продаж сделать выводы о произошедших изменениях и причинах, вызвавших эти изменения. Дать оценку изменениям структуры.

## 

## 2.2. Основные показатели развития организации

Для оценки занимаемой организацией позиции в рыночных условиях необходимо рассмотреть основные показатели ее деятельности в динамике за 3–5 периодов. К таким относятся:

* численность персонала;
* средняя заработная плата персонала;
* объем продаж (объем финансирования для бюджетной организации);
* прибыль (разница доходов и расходов), кроме бюджетных организаций.

**2.2.1.** Численность персонала является показателем, характеризующим размер организации и ее возможности влияния на рынок. Чем крупнее организация, тем больше ее возможности достижения целей и влияния на рынок. Положительная динамика численности показывает степень развития организации и эффективность ее работы.

При анализе численности персонала необходимо сравнение динамики численности с ростом объема продаж. Рост численности персонала должен соответствовать росту основных результирующих показателей деятельности, таких как объем продаж и прибыль организации. Опережающий рост объема продаж показывает рост эффективности труда персонала.

По приведенному примеру можно сделать следующие выводы: за два года численность персонала увеличилась на 24 человека или на 41 %, что говорит о быстром развитии организации, однако объем продаж и размер прибыли выросли за этот период в меньшей степени: на 29 и 20 %. Это означает снижение эффективности работы персонала, что может быть связано либо с характером движения персонала, ухудшением его качественных характеристик, либо с организацией управления персоналом.

**2.2.2.** Об эффективности деятельности организации можно судить и по уровню заработной платы персонала. Чем выше заработная плата, тем выше при прочих равных условиях качество труда и эффективность работы. Динамика заработной платы показывает степень развития организации, рост ее результативности и конкурентоспособности на рынке ее товаров. Сравнение динамики результатов деятельности организации и заработной платы персонала позволяет оценить роль персонала в достижении целей организации и перспективы ее развития.

В рассматриваемом примере (табл. 2) заработная плата персонала растет пропорционально объему продаж, но быстрее, чем прибыль. Значит, выросли затраты на производство единицы товара и снизилась рентабельность как отношение прибыли к объему продаж.

*Таблица 2.* **Основные показатели деятельности организации**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | |
| 2009 | 2010 | 2011 |
| Среднесписочная численность, чел. | 58 | 69 | 82 |
| % к 2009 году | 100 | 119 | 141 |
| Объем продаж, тыс. руб. | 43654 | 49401 | 56286 |
| % к 2009 году | 100 | 113 | 129 |
| Прибыль от продажи, тыс. руб. | 11256 | 13941 | 13533 |
| % к 2009 году | 100 | 124 | 120 |
| Средняя заработная плата персонала, тыс. руб. | 18,3 | 20,16 | 23,75 |
| % к 2009 году | 100 | 110 | 130 |
| Рентабельность продаж, % | 26 | 28 | 24 |
| % к 2009 году | 100 | 107,6 | 92,3 |

Снижение рентабельность свидетельствует о снижении прибыльности товара организации, росте затрат на производство и реализацию продукции. Это может быть связано с опережающим ростом затрат на заработную плату персонала.

Результатом работы персонала организации являются показатели объема продаж (или выручка) и прибыли от реализации товара. В бюджетной организации это будет освоение выделенных средств.

**2.2.3.** Выручка характеризует объем продажи товара, показывает основной результат деятельности организации, продаваемость товара на рынке, степень потребности рынка в товаре организации.

Размер выручки зависит от количества проданного товара и его цены, которая в условиях рынка характеризует качество товара и спрос на данный товар на рынке. Данный показатель характеризует также знание продавцом своего покупателя, его потребностей, умение удовлетворять эти потребности, реагировать на изменение спроса, показывает понимание продавцом конкурентной ситуации на рынке, умение работать с ценой и вовремя вносить изменения в товар в соответствии с изменяющимся спросом, а значит, сохранять свои позиции на рынке, быть конкурентоспособным. Размер выручки позволяет оценить влияние организации на рынок, ее рыночную силу, дать оценку конкурентоспособности товара. Для характеристики конкурентоспособности товара используют показатель доли рынка как отношение объема продаж товара организации на данном рынке в общем объеме продажи такого товара на данном рынке. Даже небольшой объем продажи товара организации в условиях невысокого спроса на товар может привести к монопольному положению организации на рынке данного товара.

Для анализа выручки важно четко определить:

* товар организации;
* рынок товара – его покупателей, географическое положение;
* общий объем продаж товара на данном рынке (всех конкурирующих организаций);
* выручку от продажи товара организации на данном рынке.

Очень важным показателем является динамика выручки, т. е. изменение объема выручки во времени. Для оценки динамики обычно рассматривают динамический ряд продолжительностью 3–5 лет. Для анализа динамики делается расчет абсолютных показателей изменения выручки в годовом исчислении и относительных показателей изменения в виде индексов или темпов роста.

Индекс объема продаж рассчитывается как отношение выручки данного периода (чаще всего года) к объему выручки предыдущего периода (года). Это же отношение, рассчитанное в процентах, показывает, на сколько процентов изменилась выручка данного периода по сравнению с выручкой предыдущего периода. При этом изменение может быть как в сторону увеличения – со знаком плюс, так и в сторону снижения – со знаком минус. Эти же показатели следует рассчитать и по отношению к начальному периоду (году) рассматриваемого динамического ряда. Обобщающим показателем ДИНАМИКИ ВЫРУЧКИ ОРГАНИЗАЦИИ ЯВЛЯЕТСЯ СРЕДНИЙ ТЕМП РОСТА КАК СРЕДНЯЯ ГЕОМЕТРИЧЕСКАЯ ВЕЛИЧИНА ГОДОВЫХ ТЕМПОВ РОСТА.

*Таблица 3.* **Показатели выручки, прибыли и рентабельности продаж организации**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | | | |
| 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Выручка от продажи  товара, тыс. руб. | 12700 | 14230 | 15060 | 8950 | 7860 |
| а) Изменение показателя по отношению к пред. году:   * абсолютное изменение (тыс. руб.); * относительное изменение (темп прироста, %) |  | +1530  +12 | +830  +6 | –6110  –41 | –1090  –12 |

*Окончание табл. 3*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| б) Изменение показателя по отношению к 2008 году:   * абсолютное изменение (тыс. руб.); * относительное изменение (темп прироста, %) |  | +1530  +12 | +2360  +19 | –3750  –30 | –4840  –38 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб.:   * % к предыдущему году; * % к 2008 году | 5750  100  100 | 6620  115  115 | 7130  108  124 | 3980  56  69 | 3430  86  60 |
| Рентабельность продаж, % | 45,2 | 46,5 | 47,3 | 44,5 | 43,6 |

Сравнение среднегодового темпа роста организации с темпами роста макроэкономических показателей рынка позволит говорить о росте или падении конкурентоспособности товара организации.

Анализ предложенных показателей позволяет сделать следующие выводы:

1. За прошедший период резко снизился объем продаж (на 38 %), что говорит о неблагоприятном развитии событий в организации.

2. Рост объема продаж до 2010 года сменился резким падением в последующие два года. Причиной такого перелома может быть влияние факторов внешней среды или события во внутренней среде организации.

3. Падение объема продаж могло изменить конкурентоспособность организации на рынке товара.

4. Снижение объема продаж должно повлиять и на финансовые показатели деятельности организации, уменьшив возможности развития организации и снизив устойчивость организации в условиях рынка.

**2.2.4.** Прибыль является критериальным, т. е. оценочным показателем деятельности организации в рынке. Прибыль определяет рыночную силу организации, ее конкурентоспособность и возможности развития. Прибыль показывает разницу между затратами организации на осуществление ее деятельности и размером полученного дохода. Существует немало показателей размера прибыли. Во-первых, это прибыль от продажи товара, т. е. разница между объемом продаж и затратами организации на производство и реализацию товара.

В процессе анализа важно не только проследить динамику этого показателя, но и сравнить ее с динамикой объема продаж. Это позволит сделать выводы о факторах, повлиявших на изменение прибыли: рост объема продаж или снижение затрат на производство товара организации.

Согласно расчетам, представленным в табл. 3, прибыль от продаж снизилась на 40 %, это больше, чем снижение объема продаж (–38 %), что говорит об относительном увеличении затрат на производство и реализацию товара организации и снижении рентабельности продаж. Рентабельность снизилась с 45,2 до 43,6 %. Снижение рентабельности означает уменьшение эффективности деятельности организации.

В результате анализа основных показателей деятельности организации необходимо дать оценку темпам развития организации и эффективности ее деятельности.

**2.2.5.** Цели организации на современном этапе: миссия, долгосрочные цели, цели по функциональным подсистемам (производственные, финансовые, маркетинговые и т. д.).

Миссия представляет собой предназначение, главную цель, ради достижения которой организация существует. Она включает в себя следующие характеристики организации:

* целевые ориентиры;
* сферу деятельности;
* философию организации;
* возможности и способы деятельности.

Миссия формируется для того, чтобы дать субъектам внешней среды общее представление об организации, способствовать формированию имиджа организации, объединять персонал организации. Миссия является инструментом управления конкурентными преимуществами организации, должна быть предельно ясно изложена, исключать возможность разночтений, не должна иметь конкретных указаний на то, что, когда и в какие сроки организация будет делать.

Пример: У фирмы «Форд моторс» многие годы миссия звучала следующим образом: «Предоставление людям дешевого транспорта».

Цели − это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность. В отличие от миссии цели определяют конкретные направления деятельности организации. По периодам времени цели бывают: долгосрочные (стратегические), среднесрочные и краткосрочные (оперативные).

В курсовой работе необходимо:

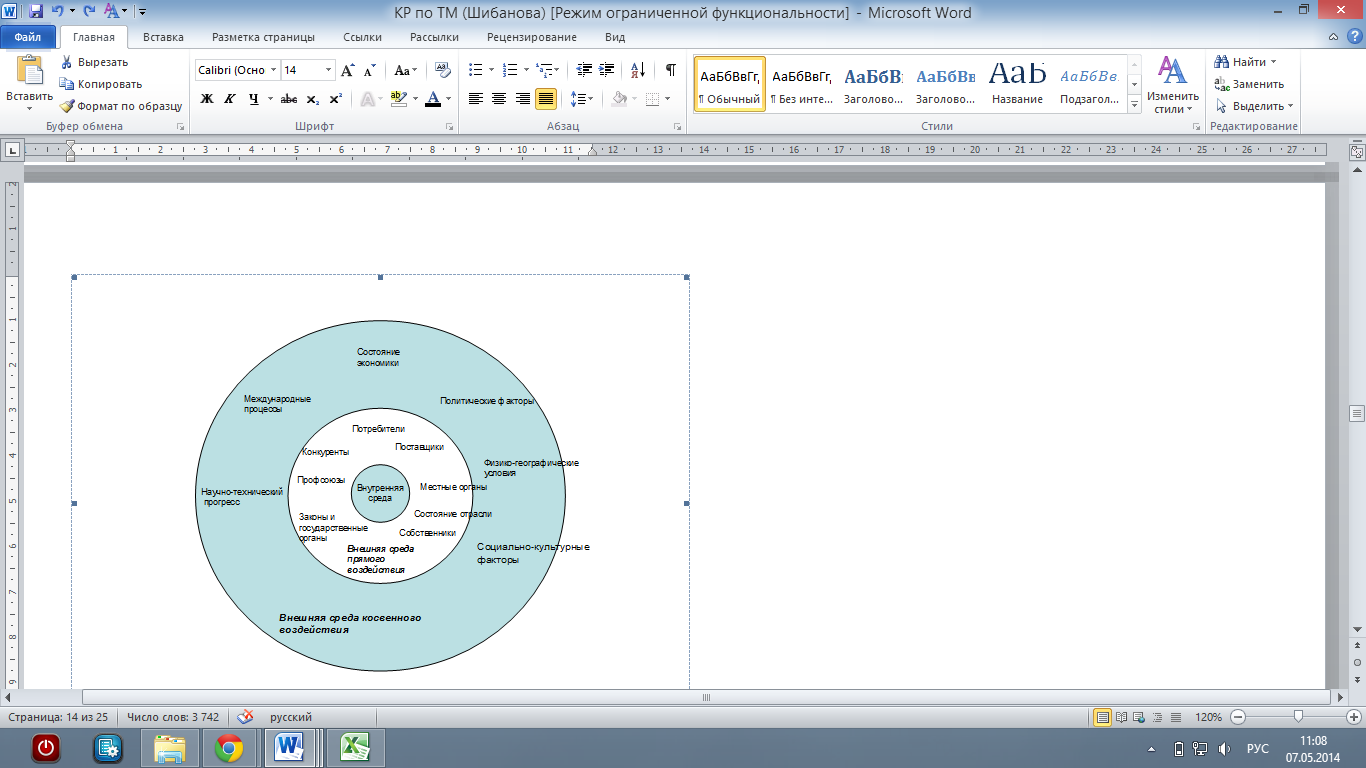
* дать описание существующей миссии в организации, если таковой нет, то попытаться сформулировать миссию организации;
* сформулировать стратегические, среднесрочные и краткосрочные цели организации.

**2.2.6.** Выводы по главе: на основе анализа описанных в главе характеристик состояния организации определить роль и место организации на региональном рынке, оценку развития и степень устойчивости организации в анализируемом периоде.

# 

# ГЛАВА 3. Оценка внешней среды организации

Результаты деятельности организации во многом зависят от воздействия факторов внешней среды организации, которая по своей структуре подразделяется на внешнюю среду прямого и косвенного окружения (рис. 1).



*Рис. 1*. Внешнее окружение организации

В 3-й главе (5–7 с.) необходимо:

* дать полный обзор факторов внешней среды косвенного воздействия на организацию (общего окружения организации), сделать общий вывод;
* проанализировать степень воздействия на организацию факторов внешней среды прямого воздействия (непосредственного делового окружения организации). Обосновать для организации возможности и угрозы, сделать общие выводы.

## 3.1. Анализ внешней среды косвенного воздействия

К факторам внешней среды косвенного окружения относятся условия жизни общества в целом. Можно выделить следующие группы факторов.

Политические факторы. Сфера отношений между государствами, регионами, нациями, социальными группами, конституционные основы государства, политическая стабильность, основы правовой, таможенной политики, узаконенные формы собственности.

Состояние экономики. Общая экономическая ситуация в стране, отрасли, регионе, налоговая система, уровень жизни населения, цен, инфляции, безработицы.

Международные факторы. Международные союзы, организации, другие страны.

Научно-технический прогресс. Состояние науки и техники, технологий, производство новых материалов, средств связи, вычислительной техники, информационных технологий.

Физико-географические факторы. Территориальное положение, климатические условия, развитие инфраструктуры, состояние природных ресурсов.

Социально-культурные факторы. Социальные, культурные и этические нормы общества, традиции, религии, национальные особенности.

В работе из всей совокупности факторов внешней среды косвенного воздействия выбрать 3-4 фактора, оказывающих наиболее существенное влияние на деятельность организации, и описать влияние этих факторов на организацию в перспективе.

## 3.2. Анализ внешней среды прямого воздействия

В этом разделе нужно проанализировать схему взаимоотношений организации с элементами микросреды, среди которых выделить следующие группы:

* Потребители. Физические или юридические лица, заказывающие или приобретающие товары (услуги) организации. В работе необходимо назвать основных покупателей товара, их характеристики, прочность связей с организацией.
* Конкуренты. Физические или юридические лица, соперничающие в достижении целей, выпуске аналогичных товаров или услуг, положении на рынке, обладании ресурсами. Нужно назвать наиболее опасных конкурентов, их сильные и слабые стороны.
* Поставщики. Физические или юридические лица, обеспечивающие организацию, ее конкурентов необходимыми видами ресурсов (трудовых, материальных, информационных, финансовых и т.д.). В работе стоит дать оценку надежности наиболее значимым поставщикам ресурсов организации.
* Состояние отрасли. Для характеристики состояния отрасли необходимо рассмотреть статистические показатели развития отрасли: темпы развития отрасли, динамику удельного веса отрасли в валовом национальном продукте.
* Законодательство. Действующие в стране законы, регулирующие общественные, экономические, гражданские отношения. Назвать законодательные акты, касающиеся деятельности организаций данной отрасли.
* Государственные и местные органы власти. В работе предстоит оценить наиболее влиятельные органы власти на деятельность организации и отношения с ними.
* Собственники. Владельцы организации. Назвать собственников и дать оценку отношениям организации с собственниками.

**3.3. Выводы по главе: Оценка внешней среды организации**

Для формулирования выводов по оценке внешней среды следует заполнить табл. 4.

*Таблица 4.* **Оценка внешней среды организации**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Факторы воздействия**  **на организацию** | | **Сильные стороны**  **организации** | | | **Не заметны** | **Слабые стороны организации** | | |
| **+3** | **+2** | **+1** | **0** | **–1** | **–2** | **–3** |
| **Большие** | **Умеренные** | **Минимальные** | **Нулевые** | **Легкие** | **Опасные** | **Критические** |
| Среда косвенного воздействия | 1. Политические |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Экономические |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Международные |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Научно-технические |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Физико-географические |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Социально-культурные |  |  |  |  |  |  |  |

*Окончание табл. 4*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Факторы воздействия**  **на организацию** | | **Сильные стороны**  **организации** | | | **Не заметны** | **Слабые стороны организации** | | |
| **+3** | **+2** | **+1** | **0** | **-1** | **-2** | **-3** |
| **Большие** | **Умеренные** | **Минимальные** | **Нулевые** | **Легкие** | **Опасные** | **Критические** |
| Среда прямого  воздействия | 1. Потребители |  |  |  |  |  |  |  | |
| 1. Конкуренты |  |  |  |  |  |  |  | |
| 1. Поставщики |  |  |  |  |  |  |  | |
| 1. Состояние отрасли |  |  |  |  |  |  |  | |
| 1. Профсоюзы |  |  |  |  |  |  |  | |
| 1. Государственные организации |  |  |  |  |  |  |  | |
| 1. Местные органы управления |  |  |  |  |  |  |  | |

На основе анализа данных табл. 4 в выводах необходимо указать:

* наиболее опасные угрозы и возможное их влияние на организацию;
* наиболее значимые для развития организации шансы внешней среды и возможности использования этих шансов для организации.

# 

# ГЛАВА 4. Оценка внутренней среды организации

Объем четвертой главы – 5–7 с.

## 4.1. Структура организации

Для осуществления необходимых бизнес-процессов требуется определенный состав подразделений организации, выполняющих определенные функции, и соответствующая организационная структура. Под структурой организации понимается состав подразделений организации, выполняемые ими задачи и связи между подразделениями. Структура дает общее представление о местонахождении каждого подразделения, человека в организации и их подчиненности. Структуру организации можно представить в виде схемы, на которой отображаются все подразделения организации с указанием иерархических (вертикальных) связей между ними, а также горизонтальных связей (связей согласования). Пример такой структуры представлен на рис. 2.

Для анализа и оценки такой структуры организации в курсовой работе необходимо выделить:

* основные подразделения организации, непосредственно связанные с производством продукта или услуги;
* вспомогательные подразделения, обеспечивающие работу основных подразделений структуры;
* обслуживающие хозяйства, занятые обеспечением функционирования организации в целом;
* подразделения системы управления организацией.

Руководство организации

НИОКР

План

Кадры

Финансы

Завод кондиционеров

Завод автомобилей

Снабжение

Производство

Производство

Снабжение

Бухгалтерия

Бухгалтерия

Цех1

Цех4

Цех4

Цех1

Планирование

Планирование

Цех2

Цех5

Цех5

Цех2

Цех3

Цех6

Сбыт

Цех6

Цех3

Сбыт

*Рис. 2.* Пример структуры организации

*Таблица 5.* **Виды подразделений в составе оргструктуры**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Основные подразделения | Вспомогательные подразделения | Обслуживающие службы | Подразделения системы управления |
| Сборочный цех | Инструментальный цех | Транспортное хозяйство | Бухгалтерия |

На примере одного подразделения необходимо также описать 1-2 информационных потока в его деятельности, виды получаемой и передаваемой информации (письменная, устная, сетевая, программные продукты, с помощью которых происходит передача и обработка информации). Результаты оформить в виде таблицы (табл. 6).

*Таблица 6.* **Информационный поток расчета численности персонала**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Информация на входе | Передатчик | Информация на выходе | Приемник | Вид информации |
| Ежедневный выход на работу | Цехи и службы | Среднесписочная численность за период | Бухгалтерия | – Бумажная;  – Электронный носитель |

В результате анализа организационной структуры необходимо ответить на следующие вопросы:

* Какие задачи и функции выполняет структура организации?
* Недостатки информационных связей между подразделениями (отсутствие баз данных, локальных сетей, дублирование информации, перегруженность бумажными носителями, недостаточность электронных носителей информации и т. п.)?
* Какова иерархия управления организацией (количество уровней управления)?
* В чем достоинства и недостатки организационной структуры, ее соответствие целям организации?
* Тип организационной структуры (линейно-функциональная, дивизиональная, матричная)?

## 4.2. Состояние ресурсов организации

Основными ресурсами организации в условиях рынка являются:

* кадровые;
* материальные;
* финансовые;
* информационные.

Для каждой организации в зависимости от вида ее деятельности значение этих ресурсов оценивается по-разному. В работе необходимо дать оценку значимости того или иного ресурса для исследуемого объекта и обосновать эти выводы.

Одним из важнейших ресурсов любой организации является его материально-техническая база. В курсовой работе необходимо перечислить недвижимость организации: здания, сооружения, земельные участки и охарактеризовать их состояние. Необходимо также описать состояние технического вооружения организации: оборудование, его виды, численность, процент загрузки, прогрессивность, степень износа (табл. 7).

*Таблица 7.* **Оборудование организации**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид оборудования | Загруженность оборудования, % | Количество, шт. | Износ, % | Прогрессивность |
|  |  |  |  |  |

От состояния оборудования во многом зависят технологии производства продукта. Технология представляет собой последовательную совокупность методов переработки ресурсов, в том числе и переработки информации, в товар, выпускаемый организацией.

В работе необходимо описать прогрессивные технологические процессы производства, которые определяют эффективность результатов труда персонала.

## 4.3. Менеджмент организации

Эта глава должна быть посвящена знакомству с руководящим составом организации. Используя метод опроса руководителей, определить основные задачи, деловые и личностные качества менеджера. Для этой работы необходимо привлечь 3-5 менеджеров разных уровней управления.

Основные вопросы исследования:

* общие характеристики менеджеров;
* оргкультура организации.

### 4.3.1. Общие характеристики менеджеров

Для получения общей характеристики менеджеров в опросе следует использовать следующие вопросы:

* должность;
* возглавляемое подразделение (уровень управления);
* количество подчиненных;
* задачи руководителя;
* образование;
* специальность;
* возраст;
* пол;
* общий стаж;
* стаж работы в должности.

Результаты опроса необходимо представить в табл. 8.

*Таблица 8.* **Характеристика управленческого состава организации (подразделения)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование должности | Возглавляемое подразделение  (уровень управления) | Количество  подчиненных | Задачи руководителя | Квалификация (образование) | Стажевые характеристики | | Возраст | Пол |
| Общий стаж | Стаж работы в должности |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Анализ полученных данных должен дать представление об особенностях работы и требованиях к менеджеру.

### 

### 4.3.2. Тип организационной культуры

Охарактеризовать организационную культуру, используя предложенную таблицу «Типы организационных культур». В работе необходимо отметить характеристики, присущие данной организации, по каждой строке таблицы. Тип организационной культуры следует определить по наибольшему числу отмеченных позиций в столбце таблицы (табл. 9).

*Таблица 9.* **Характеристика основных типов организационных культур**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Типы организационных культур* | | | |
| **Органическая** | **Предпринимательская** | **Бюрократическая** | **Партиципативная** |
| *Организация направляется…* | | | |
| согласием с общей идеей | свободной инициативой | сильным руководством | всесторонними обсуждениями |
| *Проблемы решаются на основе…* | | | |
| исходного согласия целями и задачами | Индивидуального творчества | ясного и сосредоточенного продумывания | открытого. взаимодействия |
| *Лидерство основывается на…* | | | |
| разделяемых взглядах о направлении общего движения | наличии авторитета и признания | власти и положении | содействии контактам и сотрудничеству |
| *С хроническими проблемами справляются с помощью* | | | |
| непридания им значения и отказа от обсуждения | поиска новых творческих подходов | укрепления руководства и следования правилам | более напряженной дискуссии и выработки способов решения |
| *Повседневная работа* | | | |
| осуществляется при минимальном вмешательстве в нее | выполняется и видоизменяется каждым по-своему | зависит от неизменности курса и активности руководства | постоянно перепроверяется для большего совершенства |

*Окончание табл. 9*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Типы организационных культур* | | | |
| **Органическая** | **Предпринимательская** | **Бюрократическая** | **Партиципативная** |
| *Функции и ответственность* | | | |
| реализуются с почти ав­томатической точностью | получаются такими, какими их делают люди | предписываются и закрепляются | разделяются и сменяются по необходимости |
| *Желания и интересы отдельных людей* | | | |
| оцениваются по степени их согласованности с целями организации | считаются более важными, чем интересы организации | подчиняются интересам организации | согласуются с интересами организации путем договоренностей |
| *Руководство* | | | |
| задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство | дает людям возможность делать так, как они считают нужным | определяет лидеров и возможные направления развития | действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества |
| *Разногласия и конфликты* | | | |
| отражают факт расхождения с общими целями и задачами | являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий | угрожают стабильности организации и мешают работе | считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем |
| *Коммуникации (общение)* | | | |
| ограничены и несущест­венны | меняются по интенсивности и непредсказуемы | формальны и подчиняются правилам | открыты и насыщенны |
| *Информация и данные (как правило)* | | | |
| расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить наружу | используются для индивидуальных достижений | контролируются, и доступ к ним ограничен | оцениваются и распределяются открыто |

Следует сделать выводы о достоинствах и недостатках выявленной организационной культуры.

## 4.4. Вывод по главе: оценка факторов внутренней среды организации

Для оценки факторов внутренней среды организации необходимо выделить сильные и слабые стороны в деятельности организации и определить степень их значения для организации (табл. 10).

*Таблица 10.* **Оценка факторов внутренней среды организации**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы воздействия на организацию | Сильные стороны | | | Не заметны | Слабые стороны | | |
| **+3** | **+2** | **+1** | **0** | **–1** | **–2** | **–3** |
| **Большие** | **Умеренные** | **Минимальные** | **Нулевые** | **Легкие** | **Опасные** | **Критические** |
| 1. Культура организации |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Структура организации |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Материальные ресурсы организации |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Менеджмент организации |  |  |  |  |  |  |  |

Сделать вывод по наиболее значимым факторам внутренней среды организации и их влиянию на ее развитие.

# 

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении (1–2 с.) необходимо отразить, что сделано в процессе проделанной работы, и привести основные выводы о роли организации на рынке, наиболее существенных факторах внешней и внутренней среды организации и выводы о перспективах развития организации.

# Список литературы

1. *Виханский, О. С*. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарики, 2009. – 216 с.

2. *Герчикова, И. Н.* Менеджмент = Management : учебник для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007.

3. *Зуб, А. Т.* Стратегический менеджмент : учебник. – М. : ТК Велби, издательство Проспект, 2007. – 432 с.

4. *Исаев, Р. А.* Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учебник. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дашков и К, 2010. – 264 c. – URL: http://www.iprbookshop.ru/5242.

5. *Егорова, Т. И.* Основы менеджмента [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые данные. – М. ; Ижевск : Регулярная и хаотическая динамика : Ижевский институт компьютерных исследований, 2005. – 136 c. – URL: http://www.iprbookshop.ru/16587.

6. *Маслова, Е. Л*. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: практикум. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дашков и К, 2014. – 160 c. – URL: http://www.iprbookshop.ru/17597.

7. *Михненко, П. А*. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник. – Электрон. текстовые данные. – М. : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 304 c. – URL: http://www.iprbookshop.ru/17048.

8. Основы менеджмента: практикум / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Дашков и Ко, 2007. – 472, [4] с. : ил., табл.

9. Основы менеджмента: электронный учебный курс / Л. В. Плахова, Т. М. Анурина, С. А. Легостаева и др. – Электрон. дан. – М. : КНОРУС, 2008. – 1 электрон. опт. диск: зв., цв.

10. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: курс лекций. – Электрон. текстовые данные. – Иркутск : Иркутский филиал Российского государственного университета физической культуры, спорта, молодежи и туризма, 2011. – 131 c. – URL: http://www.iprbookshop.ru/15701.

11. Теория организации: учебник для вузов / Б. З. Мильнер. – Изд. 7-е, перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 862, [2] с. : ил., табл.

12. Теория организации: учебник для вузов / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб. [и др.] : Питер, 2008. – 462, [2] с. : ил., табл. + 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – (Учебник для вузов).

13. 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя / под ред. В. В. Кондратьева. – М. : Эксмо, 2007.

14. *Тебекин, А. В.* Менеджмент организации [Электронный ресурс] : электрон. учебник / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – Электрон. дан. – М.: Кнорус, 2010. – 1 электрон. опт.

15. Теория организации : учебник для вузов/ Б. З. Мильнер. – Изд. 7-е, перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 862, [2] с. : ил., табл.