Федеральное агентство по образованию

Кубанский государственный технологический университет

(КубГТУ)

Контрольная работа

По дисциплине «МЕНЕДЖМЕНТ»

Вариант № 39

Выполнил студент группы 08-ЗЭ-ЭУ-1,

3 курса факультета экономики, управления и бизнеса

**Одобеско Кристина Николаевна**

Отметка о регистрации: №\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

от «\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_200\_\_г.

Результаты проверки преподавателем:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Преподаватель,

Профессор, д.т.н

Краснодар

2010

**Содержание**

1.Сущность менеджмента. Цели и задачи…………………………………….3

2.Критериальна основа поведения человека в организации………………....5

3.Перспективное, среднесрочное текущее планирование………………….11

Список используемой литературы……………………………………………15

**1.Сущность менеджмента. Цели и задачи.**

Термин «менеджмент» прочно вошел в нашу жизнь, заменяя, а иногда и отменяя привычное русское слово «управление», когда речь идет о руко­водстве деятельностью рыночных субъектов — хозяйствовании.

Возникновение менеджмента как особого вида деятельности было обусловлено появлением крупных предприятий с сотнями и тысячами рабочих, которыми вла­дельцы уже не могли квалифицированно руководить. Они вынуждены были нани­мать для этого профессиональных управляющих, предоставлять им самые широкие полномочия и самостоятельность. Группы таких людей также получили наимено­вание «менеджмент» (русская аналогия — «руководство»).

**Менеджмент** (от англ**. management** — управление, организация) — система программно-целевого управления, перспективного и те­кущего планирования, организации производства и реализации продукции. Он изучает наиболее рациональную организацию и управление производством, коллективом.

В переводе со староанглийского языка слово management означает искусство объ­езжать лошадей, но истоки его коренятся в латыни (лат.manus — рука). В оборот оно было введено в Англии в связи с промышленной революцией XVIII—XIX вв., а затем распространилось по всему миру.

Менеджмент — это комплекс взаимосвязанных действий:

* организация и управление (производством и коллективом);
* постановка и корректировка задач;
* разработка этапов работы;
* принятие решений;
* налаживание коммуникаций (методов и форм передачи ин­формации);
* регулирование процессов;
* сбор и обработка информации;
* анализ информации;
* подведение итогов работы.

Существует более 200 определений менеджмента. Одно из наи­более современных определений приводится в английском изда­нии «Международного справочника по менеджменту»: «Менеджмент» — эффективное использование и координация таких ресур­сов, как капитал (производительный, финансовый и человеческий) для достижения целей с максимальной эффективностью». В послед­ние годы растет значимость информационных ресурсов в менедж­менте, поэтому приведенное выше определение можно расширить, добавив в перечень ресурсов еще и информационный.

*Цели менеджмента:*

* получение (увеличение) прибыли;
* повышение эффективности хозяйствования;
* удовлетворение потребностей рынка;
* решение социальных вопросов.

*Задачи менеджмента:*

* организация производства конкурентоспособных товаров;
* совершенствование производственного процесса;
* внедрение новейших наукоемких технологий;
* повышение качества продукции;
* снижение затрат на производство.

*Основные функции менеджмента* — организация и управление производством продукции.

В зависимости от периода, на который ориентируется управленческая деятель­ность, делят текущий, опережающий (перспективный) и контролирующий ме­неджмент.

*Текущий* обеспечивает поддержание параметров соответствующего объекта в рамках допустимых отклонений в реальном масштабе времени.

*Опережающий* (перспективный) менеджмент связан с прогнозированием, планированием и реализацией нововведений с учетом риска.

*Контролирующий* менеджмент нацелен на преодоление негативных последствий принятых в прошлом решений.

Менеджментом также называется *система знаний* об управлении, которая воз­никла в конце ХIХ в., а в начале ХХ столетия сформировалась в самостоятельную науку, имеющую свой предмет, специфические проблемы и способы их решения.

Предметом изучения менеджмента является особая разновидность организаци­онных отношений между людьми, существующих в форме информационного об­мена и связанных с осуществлением руководства деловыми и хозяйственными про­цессами в условиях рынка.

Менеджмент описывает и анализирует эти отношения, выявляет факторы, влияющие на них, направляет свои усилия на изучение природы управленческого труда, выявление факторов его эффективности, установление причинно-следст­венных связей в процессе принятия управленческих решений. Причем прикладная сторона здесь является преобладающей.

Познание закономерностей управления позволяет максимально эффективно использовать их на практике, своевременно и качественно управлять деятельно­стью хозяйствующих субъектов, осуществлять ее объективную оценки прогнози­рование, оптимизацию и комплексное совершенствование.

В то же время менеджмент не дает готовых рецептов, пригодных на все случаи жизни, ибо условия этой деятельности, ее цели, задачи постоянно меняются. Он учит думать, правильно ставить вопросы и искать на них ответы, формулировать основополагающие принципы управления и творчески применять к конкретным ситуациям.

Как наука менеджмент имеет ярко выраженный междисциплинарный характер, привлекал теоретические положения и практические рекомендации экономики, социологии, права, психологии, теории организации и др.

Сегодня на Западе он суще­ствует и как одно из самых распространенных направлений профессионального образования, и как важнейший элемент подготовки любого специалиста.

**2.Критериальна основа поведения человека в организации.**

Под поведением понимается совокупность действий и поступков людей происходящих под влиянием внутренних и внешних причин.

К **китериальной основе** поведения человека относятся те устой­чивые характеристики его личности, которые определяют выбор, принятие решений человеком по поводу его поведения. Естественно, на данного рода решения оказывают большое влияние цели, которые преследует человек, условия, в которых разворачиваются действия, его возможности, динамика происходящих процессов, настроение и ряд других факторов. Однако при всем разнообразии факторов пове­дение каждого конкретного человека обладает определенной ста­бильностью и предсказуемостью, определенными присущими ему принципами поведения, критериями выбора и предпочтения, табу и тому подобными моментами. Более того в совершенно одинаковых ситуациях, если только таковые вообще существуют, разные люди могут принять совершенно различные решения. И это опять будет определено тем, что они имеют различную критериальную базу, задающую их приоритеты и оценки происходящих событий.

Критериальная база поведения любого человека складывается из его *расположения* к людям, событиям и процессам, совокупности ценностей разделяемых данным человеком, набора *верований*, кото­рых придерживается человек, и *принципов*, которым он следует в своем поведении. Все эти составляющие китериальной базы поведения находятся в тесном взаимодействии, взаимопроникновении и взаимовлиянии. Однако, несмотря на сильную взаимозависимость, их можно рассматривать как относительно обособленные характе­ристики личности человека, влияющие на его поведение.

**Расположение** человека к людям, отдельным процессам, окру­жающей среде, своей работе, организации в целом играет очень боль­шую роль в деле установления нормального взаимодействия человека и организационного окружения. Одно и то же явление или дейст­вие, имеющее совершенно одинаковое проявление и оказывающее одинаковое влияние на людей, может вызвать различную реакцию в силу того, что у людей существует различное расположение к этому явлению или действию. Отражая чувства человека по отношению к определённому объекту, расположение делает его решения и дейст­вия индивидуальными. При этом важно подчеркнуть, что обычно человек имеет определенное расположение к каждому объекту или явлению, с которым он сталкивается в жизни.

Расположение характеризуется тем, что оно, во-первых, невидимо, так как заключено в человеке. На «поверхности» видны только его последствия. Во-вторых, расположение проистекает из тех чувств, которые питает человек объекту. В-третьих, расположение как бы является точкой, находящейся на оси с полюсами «нравится» — «не нравится». В-четвертых, расположение влияет на поведение человека и проявляется в том, что он ведет себя в соответствии с априорным положительным либо негативным отношением к явлению, объекту, процессу или человеку.

В общем виде *расположение* можно определить как априорное отношение к человеку, группе людей, явлениям, организациям, процессам и вещам, определяющее положительную или негативную реакцию на них.

Расположение имеет три компоненты. Во-первых, это та часть, которая отражает чувства человека по отношению к объекту: нравит­ся ли он ему или нет. Данная часть называется *воздействующей* час­тью расположения. Во-вторых, это *знания* об объекте, которыми рас­полагает человек. В-третьих, это *намерение* по поводу того, как вести себе по отношению к объекту. Объединяясь вместе, эти три части формируют расположение человека к объекту, в котором находят динамическую увязку связи между знанием человека об объекте, его чувствами по отношению к этому объекту и его намерениями в отношении этого объекта.

Расположение человека по отношению к явлениям, процессам и людям формируется на основе обучения, базирующегося на жизнен­ном опыте. Обычно положительное или отрицательное отношение к объекту формируется в результате того, вызывали ли данный объект *удовлетворение* или нет. При этом формирование расположения происходит как путем оценки опыта (удовлетворенность — неудовле­творенность) взаимодействия непосредственно с объектом, так и путем соотнесения объекта с другими объектами, по отношению к которым сформировалось определенное расположение.

Связь между поведением и расположением неоднозначна. Из того, что человек чего-то не любит, не вытекает на сто процентов факт, что он этого полностью не примет. Однако, тем не менее в большинстве случаев поведение человека находится под влиянием расположения. В связи с этим важной задачей управления является формирование и изменение, если это необходимо, расположения членов организации.

Важными для эффективного управления и установления хоро­ших отношений в организации являются три типа расположения:

* удовлетворенность работой;
* увлеченность работой;
* приверженность организации.

То, насколько у работников развиты эти расположения, сущест­венно определяет результаты их работы, количество прогулов, теку­честь кадров и т.п.

Удовлетворенность работой оказывает очень сильное влияние на чувства человека по отношению к работе, поэтому ее можно отнести скорее к воздействующей компоненте расположения. Степень удов­летворенности работой зависит от множества факторов, как внутрен­них, так и внешних по отношению к человеку. Однако при большом разнообразии факторов и различной направленности их влияния на человека выделяется восемь характеристик работы, от которых доста­точно устойчиво зависит степень удовлетворённости работой:

* характер и содержание работы;
* объем выполняемой работы;
* состояние рабочего места и его окружение (шум, освещенность, комфортность, температура воздуха и т.п.)
* сослуживцы;
* руководство (начальство, стиль руководства, участие в управлении);
* оплата работы (все формы компенсации);
* возможности продвижения по работе;
* распорядок, правила поведения и т.п.

Данные характеристики носят достаточно общий характер. При­менительно к каждой реальной работе они могут быть конкретизи­рованы либо дополнены в зависимости от характера деятельности организации, ее характеристик и т.п. Практика показывает также, что приоритетность этих характеристик также может существенно раз­личаться как у отдельных членов внутри организации, так и у различ­ных организации. И наконец, в связи со стабильной удовлетворенностью отдельными характеристиками работы влияние на удовле­творенность работой со временем могут начинать оказывать новые или же ранее малозначимые характеристики работы. Поэтому для успешного управления и создания положительного расположения в отношении организации необходимо регулярно проводить исследо­вания с целью выяснения степени удовлетворенности сотрудников организации своей работой.

Стабильно большое влияние на повышение удовлетворенности, работой оказывает характер и содержание работы. Поэтому рассмотрим более подробно влияние отдельных составляющих этого фактора.

Длительное время *стандартизация* и *специализация* работы рассматривались и на практике выступали сильными источниками по­вышения производительности в работе. Чем выше стандартизация и специализация, тем выше производительность в работе. Однако зависимость между удовлетворенностью ею и ее стандартизацией и специализацией носит иной характер. Если работа абсолютно не стандартизирована, то удовлетворенность работой находится на низком уровне. По мере увеличения специализации и стандартизации она начинает расти, но до определенного момента, после которого она начинает быстро снижаться. При полной стандартизации удовлетворенность падает до такого же низкого уровня, как если бы работа была абсолютно не стандартизирована. Поэтому руководство должно думать, как снизить негативное влияние на удовлетворенность работой, порождаемое чрезмерной специализацией и стандартизациею. Двумя наиболее распространенными способами осуществления этого являются *ротация* (перемещение работника с одного рабочего места на другое) и *расширение* производственных обязанностей путем постановки перед работником дополнительных задач.

Ясность содержания работы, ясность роли, наличие четкой обратной связи, ин­формирующей индивида о результатах его работы, в определенных обстоятельствах могут приводить к повышению удовлетворенности работой. В наибольшей мере это проявляется тогда, когда в организации существует четкое и формальное разграничение ролей.

Наличие элементов *вызова* в работе, таких, как творческое начало, возможность использования индивидом своих оригинальных или уникальных способностей, сложность заданий и т.п., приводит к повышению удовлетворенности работой. В то же время скучная работа, как это показывают исследования, обычно снижает удовлетворенностью.

*Увлеченность работой* является одним из сильнейших расположений, определяющих то, как человек подходит к своей работе к своему участию в процессе совместной работы. Развивается два типа увлеченности работой. Один тип — это любовь к работе вообще, практически без учета того, чем конкретно заниматься. Людей с этим типом увлеченности называют работоголиками, т.е. людьми работающими, любящими работать и стремящимися работать. Данный тип расположения формируется воспитанием с детства, хотя и в более позднем возрасте наблюдаются случаи развития этого расположения. Другой тип — это любовь к той конкретной работе, которую человек выполняет в организации. Оба эти типа не обя­зательно сопутствуют друг другу, хотя между ними и наблюдается большая взаимозависимость.

Для увлеченности работой характерно наличиё трех аспектов. Во-первых, это то, насколько работа занимает существенное, центральное место в жизни человека (*важность работы*). Во-вторых, на­сколько работа сама по себе привлекает человека (рабочая сила). И в-третьих, насколько человек идентифицирует свою персоналию с выполняемой им работой (*рабочая атрибутивность*). Анализ по этим трем направлениям позволяет определить степень увлеченнос­ти человека своей работой. При этом необходимо принимать во внимание, что каждый из данных аспектов увлеченности работой является относительно самостоятельным и в зависимости от лич­ностных особенностей человека может в разной степени влиять на его увлеченность работой.

*ГIриверженность организации* является расположением сущест­венно более широким, чем увлеченность работой или же удовлетворенность работой. В современных условиях, когда все больше и больше организаций пытаются смотреть на человека не как на работника, выполняющего конкретную работу, а как на члена организации, стре­мящегося совместно с остальными ее членами привести организацию к достижению целей, значимость данного расположения становится исключительно высокой. Приверженность организации складывает­ся из следующих составляющих. Во-первых, член организации разде­ляет и делает своими собственными цели организации и ее ценности. Во-вторых, член организации стремится оставаться в организации и сохраняет это стремление даже тогда, когда это может быть для него невыгодно. В-третьих, член организации готов не только стараться для организации, но и, если это надо, принести в жертву организационным интересам свои личные.

Приверженность организации — личная особенность каждого конкретного человека. Однако это не значит, что менеджмент не может развивать или усиливать это расположение. Существует ряд приемов, способствующих этому. И наиболее успешные современ­ные системы управления в очень большой степени базируются на том, что они развивают у работников сильную приверженность ор­ганизации и добиваются благодаря этому очень больших успехов.

**Ценности**так же, как и расположение, оказывают сильное влиянue на предпочтения человека, на принимаемые им решения и пове­дение в коллективе. Однако между ценностями и расположениями есть огромная разница. Если последние определяют отношение чело­века к объекту по принципу «нравится — не нравится», «люблю — не люблю» и всегда относятся к какому-то определенному объекту, то ценности задают предпочтение человека по принципу «допустимо — недопустимо», «хорошо — плохо», «полезно — вредно» и т.п. При этом ценности носят достаточно абстрактный и обобщающий характер, живут «самостоятельной» жизнью, независимо от конкретного человека, сформулированы в виде заповедей, утверждений, мудрос­тей, общих норм и могут разделяться большими группами людей. Поэтому, если расположение всегда сугубо персонально, то носите­лями ценностей являются группы людей (например, ценности сред­него класса), а каждый отдельный человек принимает какой-то набор ценностей, который он может и менять, но которому он следует в каждый конкретный момент времени.

*Ценности м*ожно определить как набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни. Это проявляется в том, что путем соответствующей оценки происходящих вокруг него явлений, процессов и людей человек принимает решения и осуществляет свои действия. Ценности составляют сердцевину личности человека. Они достаточно устойчивы во времени и их не так много. Обычно ценности рассматриваются как нормативная база морали и фундамент по­ведения человека. Ценности бывают двух видов:

* ценности, относящиеся к *цели* жизни, желаемым результатам, исходу действия и т.п.;
* ценности, относящиеся к *средствам*, используемым человеком для достижения целей.

Ценностная система человека формируется в основном в процессе его *воспитания*. Многие ценности человек получает под вли­янием родителей и других близких ему людей. Большое влияние оказывают образовательная система, религия, литература, кинематограф и т.п. Ценностная система подвергается развитию и изменению даже в зрелом возрасте. Большую роль в этом играет организационное окружение. В организациях, где серьезно думают о гармонии ценностей человека и ценностей организации, вопросам сочетания этих двух систем ценностей уделяется серьезное внимание. В частности, проводится большая работа по четкому форму­лированию разъяснению и доведению до всех членов организации системы ценностей, которым следует организация. Значительное внимание уделяется также и уяснению того, какие ценностные ориентиры имеют члены организации.

**Верования**. Очень часто человек принимает решения на основе оценок явлений или заключений по поводу качеств этих явлений. Если данные оценки достаточно устойчивы и не требуют соответствующих доказательств, то они превращаются в *верования.* В общем виде *верования* можно определить как устойчивые представления о явлении, процессе или человеке, которые люди используют при их восприятии. Верования могут меняться во времени. Однако в тот момент, когда человек имеет какие-то определенные верования отно­сительно объекта, он обычно воспринимает и оценивает объект в соотвётствии с этими верованиями. По поводу одного и того же объекта может быть множество различных верований, так как обыч­но верования относятся к отдельным характеристикам объекта. На­пример, по поводу одного и того же человека могут быть следующие верования: 1) надежный человек; 2) хороший специалист; 3) человек, обладающий слабым здоровьем, и т.п.

Верования вырабатываются на основе индивидуального опыта, а также на основе информации, поступающей от внешних источников. Очень часто верования носят характер обобщения единичного опыта. Часто они возникают у человека в результате способностей других людей убеждать в правоте своего суждения, своего верования. Поэтому, хотя человек принимает свои верования за истину, они далеко не всегда полностью соответствуют действительности.

**Принципы** в жизни многих людей играют очень большую роль, так как они систематически регулируют их поведение. Принципы находят воплощение в устойчивых нормах поведения, ограничениях, табу, устойчивых формах реакции на явления, процессы и людей. Принципы формируются на основе системы ценностей, являются устойчивой формой проявления системы ценностей и воплощением верований в виде определенных стандартов поведения. Люди не обя­зательно осознают, какие ценности и верования находят свое вопло­щение в отдельных принципах. Часто принципы принимаются людь­ми как верования, и они следуют им в своей деятельности, не задава­ясь вопросом по поводу оправданности следования этим принципам и почему они им следуют. Принципы могут вырабатываться людьми самостоятельно. Однако чаще всего они перенимаются из окружения вместе с восприятием и др. формами познания окружающей деятельности.

**3. Перспективное, среднесрочное и текущее планирование.**

Прежде чем рассматривать стратегическое планирование, про­анализируем планирование в целом.

**Планирование** — это формирование образа будущего в созна­нии субъекта. Это обязательная предпосылка воплощения постав­ленных целей. Планирование является одной из важнейших функ­ций управления.

**Цель планирования** — обеспечение достижения намеченных целей, выполнение поставленных задач. Поэтому в плане должен быть предусмотрен механизм оперативной адаптации плановых решений к конкретной ситуации. Такой механизм обуславливает тесную связь долгосрочных и краткосрочных планов.

Процесс планирования состоит, как минимум, из пяти этапов: 1) прогнозирование, 2) выяснение и выбор вариантов развития, 3) формулирование целей, 4) разработка программы действий и составле­ние графика работ, 5) формирование бюджета (бюджетирование).

Общие правила эффективного планирования:

1. Эффективное планирование обязательно должно начинаться сверху. Все планы должны быть скоординированы и согласованы на уровне высшего руководства. Но успех будет невозможным без привлечения управ­ленческого персонала более низких уровней.

2. В планировании нельзя полагаться на случай. Ценность пла­нирования заключается в наличии систематического подхода к решению проблем, в предупреждении трудностей завтрашнего дня, а так же в выявлении и использовании долговременных воз­можностей.

З. Для эффективного планирования нужна надежная информация. Часто качество плана прямо предопределено качеством аналити­ческих предпосылок. Планирование и сбор информации тесно свя­заны между собой. Сравнение фактических результатов с планами прошлых лет служит основой для разработки планов на следующ­ий год, так как без учета таких результатов любые планы будут бесполезны. Выполнение планов требует постоянного контроля, э необходимости — пересмотра и корректировки.

4.Для эффективного планирования существенными являются психологические факторы. Очень важными и значимыми являются контакты между управляющими различного уровня, между руко­водством и работниками предприятия. Нужно стремиться к обще­му и взаимопониманию между людьми как залогу успешного планирования.

В зависимости от срока планы подразделяются на *долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные*, а по преследуемым целям на *перспективные (стратегические), текущие(тактические) и оперативные* (хотя грани между ними весьма условны).

В рамках долгосрочных планов (5-10 и более лет) создаётся концепция развития формы на перспективу. Она предусматривает решение таких проблем, как определение темпов роста; выбор сфер деятельности, новых поколений продукции и услуг; максимизации прибыли; расширение экспорта, и др.

Долгосрочные планы обычно разрабатываются в виде набора целей, целевых комплексных программ, стратегических планов и т.п.

Задачи, обозначенные в них преимущественно в качественных положениях, конкретизируются по срокам, ресурсам, исполнениям в *среднесрочных планах (*составляются от 1 года до 5 лет) в количественных показателях (в том числе финансовых).

**Перспективное (или стратегическое) плани­рование** — составной элемент стратегического управления. Обычн­о перспективное планирование трактуется довольно широко. Рассматривается перспективное управление как интегральный про­цесс подготовки и принятия решений; формулировка целей и оп­ределенных путей их достижения; исследование последствий уже принятых или принимаемых решений; процесс разработки целей и направлений их достижения и т. п.

Перспективное планирование — процесс разработки стратегии и основных методов их осуществления.

Перспективное е планирование — адаптивный процесс, в резуль­тате которого происходит регулярная корректировка решений, оформленных в виде планов, а также пересмотр систем мер по выполнению этих планов на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в деятельности предприятия.

Перспективное планирование — система всего многообразия видов плановой деятельности на предприятии. Оно может быть долгосрочным, среднесрочным, оперативным и функциональным. Смыслом стратегического планирования является процесс моде­лирования будущего, применительно к которому должны быть определены цели и сформулирована концепция долговременно­го развития.

Часто бывает так, что перспективное планирование как особая форма стратегического управления ограничивается процессом раз­работки стратегии и формированием стратегической политики предприятия. Иногда формируется политика приоритетов предпри­ятия. Но в более широком смысле перспективное планирование представляет собой единство выработки целей и подготовки ре­шений с определением конкретных путей их реализации.

Отличительной чертой перспективное планирования является его гибкость, которая обуславливается гибкостью плановых гори­зонтов. На определенный заранее горизонт времени вырабатывает­ся перспективная политика. Плановый горизонт зависит во мно­гом от масштабов предприятия, от его размеров. Большое влияние на продолжительность планового горизонта оказывают функцио­нальные сферы деятельности предприятия. Таким образом, следу­ет говорить о предельном сроке планирования на каждом конк­ретном предприятии примерно к конкретным видам его деятельности.

Цель перспективное планирования — дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться фирма в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития фирмы на плановый период (рис.1).

При разработке перспективного плана в основу кладется:

* анализ перспектив развития фирмы, задача которого состоит в выяснении тенденций и факторов, влияющих на развитие соответствующих тенден­ций;
* анализ позиций в конкурентной борьбе, задача которого — определить, насколько конкурентоспособна продукция фирмы на разных рынках и что фирма может сделать для повешения результатов работы в конкретных направлениях, если будет следовать оптимальным стратегиям во всех ви­дах деятельности;
* выбор стратегии на основе анализа перспектив развития фирмы по раз­личным видам деятельности и определение приоритетов по конкретным видам деятельности с точки зрения ее эффективности и обеспеченности ресурсами;
* анализ направлений диверсификации видов деятельности, поиск новых более эффективных валов деятельности и определение ожидаемых резуль­татов.

|  |
| --- |
| Перспективы |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Цели |  | Стратегия |
|  |  |
| Задачи |
|  |
| Бюджет/текущие  программы | Бюджет/стратегиче-  ские программы |
|  |  |
| Выполнение по  подразделениям | Выполнение по  проектам |
|  |  |
| Оперативный  контроль | Стратегический контроль |

**Рис.1.**

При выборе стратегии необходимо иметь в виду, что новые стратегии как, традиционных отраслях, так и в новых сферах бизнеса должны соответствовать накопленному потенциалу фирмы.

Перспективы и цели связаны между собой для выработки стратегии. Текущей программы ориентируют оперативные подразделения в их повседневной работы по обеспечению текущей рентабельности; стратегические программы и бюджеты закладывают основы бедующей рентабельности, что требует создания системы исполнения, построенной на управлении проектами.

Перспективный план выражен стратегией корпорации. В нем содержатся решения относительно сфер деятельности и выбора новых направлений. В нем так же могут перечисляться основные проекты и задаваться их приоритеты. Разрабатывается он на уровне высшего звена управления. Обычно перспективный план не содержит количественных показателей.

**Среднесрочное и текущее (бюджетное) планирование**

Среднесрочные планы чаще всего охватывают пятилетний срок как наиболее соответствующий периоду обновления производственного аппарата и ассортимента продукции. В них формулируются основные задачи на установленный период, например:

* производственная стратегия фирмы в целом и каждого подразделения (реконструкция и расширение производственных мощностей, освоение новой продукции и расширение ассортимента);
* стратегия сбыта (структура сбытовой сети и ее развитие, степень контроля над рынком и внедрение на новые рынки, проведение мероприятий, содействующих расширению сбыта);
* финансовая стра­тегия (объемы и направления капиталовложений, источиики финансирования, структура портфеля ценных бумаг);
* кадровая политика (состав и структура кадров, их подготовка и использование);
* определение объема и структуры необходи­мых ресурсов и форм материально-технического снабжения с учетом внутрифир­менной специализации и кооперирования производства.

Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой раз­вития.

Среднесрочный план обычно содержит количественные показатели, в том числе и в отношении распределения ресурсов. В нем приводятся детальные све­дения в разбивке по продуктам, данные о капиталовложениях и источниках фи­нансирования. Он разрабатывается в производственных отделениях.

Текущее планирование-это то, чем ежедневно занимается менеджер на предприятии.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки (это может быть как на день, так и на месяц, полугодие, но обычно на один год) оперативных планов для компании в целом и ее отдельных подразде­лений в международном масштабе, в частности программ маркетинга, планов по научным исследованиям, планов по производству, материально-техническому снабжению.

Основные звенья текущего плана производства — календарные пла­ны (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой деталь­ную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочным планами. Календарные планы производства составляются на основе сведе­ний о наличии заказов, обеспеченности их материальными ресурсами, степени загрузки производственных мощностей и их использовании с учетом обусловленных сроков исполнения каждого заказа. В календарных планах производства пре­дусматриваются расходы на реконструкцию имеющихся мощностей, замену обо­рудования, сооружение новых предприятий, обучение рабочей силы. В планы по сбыту продукции и предоставлению услуг включаются показатели по экспорту продукции, зарубежному лицензированию, предоставлению технических услуг и обслуживанию.

Оперативные планы реализуются через систему бюджетов или финансовых планов, которые составляются обычно на год или на более короткий срок по ка­ждому отдельному подразделению — центру прибыли, а затем консолидируются в единый бюджет, или финансовый план фирмы.

Бюджет формируется на основе прогноза сбыта (главным образом обеспеченности заказами и распределения ре­сурсов), что необходимо для достижения намеченных планом финансовых пока­зателей (например, таких, как объем продаж, чистая прибыль и норма прибыли на инвестированный капитал). При его составлении, прежде всего, учитываются показатели, разработанные в перспективных или оперативных планах.

Через бюджет осуществляется взаимоувязка перспективного, текущего и других видов планирования.

Бюджет производственного отделения представляет собой выражение опера­тивного плана в денежных единицах; он как бы увязывает оперативный и фи­нансовый планы, давая возможность предвидеть конечный результат деятельно­сти, т.е. размеры и норму прибыли.

Составлением бюджетов занимаются обычно различные службы или специальные сектора. Особые комитеты, состоящие из высших администраторов, рассматривают уже готовый бюджет. Управляющий производственным отделением утверждает бюджет и несет ответственность за эффективность методов по его разработке.

Основу бюджета составляет прогноз продаж и исчисление издержек производства. На основе прогноза продаж со­ставляются планы производства, снабжения, запасов, научных исследований, капитальных инвестиций, финансирования, денежных поступлений. Бюджет фирмы охватывает все стороны ее деятельности и базируется на оперативных планах отделений фирмы, поэтому он служит также средством координации ра­боты всех звеньев фирмы.

Список используемой литературы

1. Авт. Месон, Альберт, Хедоурий, «Основы менеджмента». Перевод с англ. М.:Изд. Дело, 2006г.

2. И.Н.Герчикова «Менеджмент» Изд. Юнити, Банки и биржи, 2004г.

3. «Менеджмент» О.С.Виханский, А.И Наумов. Изд. Высшая школа, 2005г.

4. «Менеджмент»: Учеб.пособ./Е.Л.Драчёва, Л.И.Юликов-4-е изд., стер.- М.: Изд. центр Академия, 2004г.

5. «Менеджмент»: Учеб. – М.: Т.К.Велби, Изд. Проспект, 2004г.