

# Дисциплина: «Основы управления»

Направление -  
Государственное и  
муниципальное управление

# Рекомендуемая литература:

1. Теория управления: Учебник для Вузов/ В.Ф. Уколов .-М.: ЗАО «Издательство «Экономика» 2007 г.-704 с.
2. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Экономист.2005 г. -670 с.

## Вопросы к лекции:

1. Сущность управления. Субъекты и объекты управления.
2. Методология управленческой деятельности: принципы, методы, функции управления: понятие, значение, классификация.
3. Планирование как функция управления: понятие и виды, этапы, принципы осуществления. Стратегическое планирование. Бизнес-планирование.

- **Управление** — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу
- (по Друкеру)



- **Питер Фердинанд Друкер** (1909 (1909, Вена (1909, Вена — 2005 (1909, Вена — 2005) — американский учёный австрийского (1909, Вена — 2005) — американский учёный австрийского происхождения; экономист, публицист, педагог, один из самых

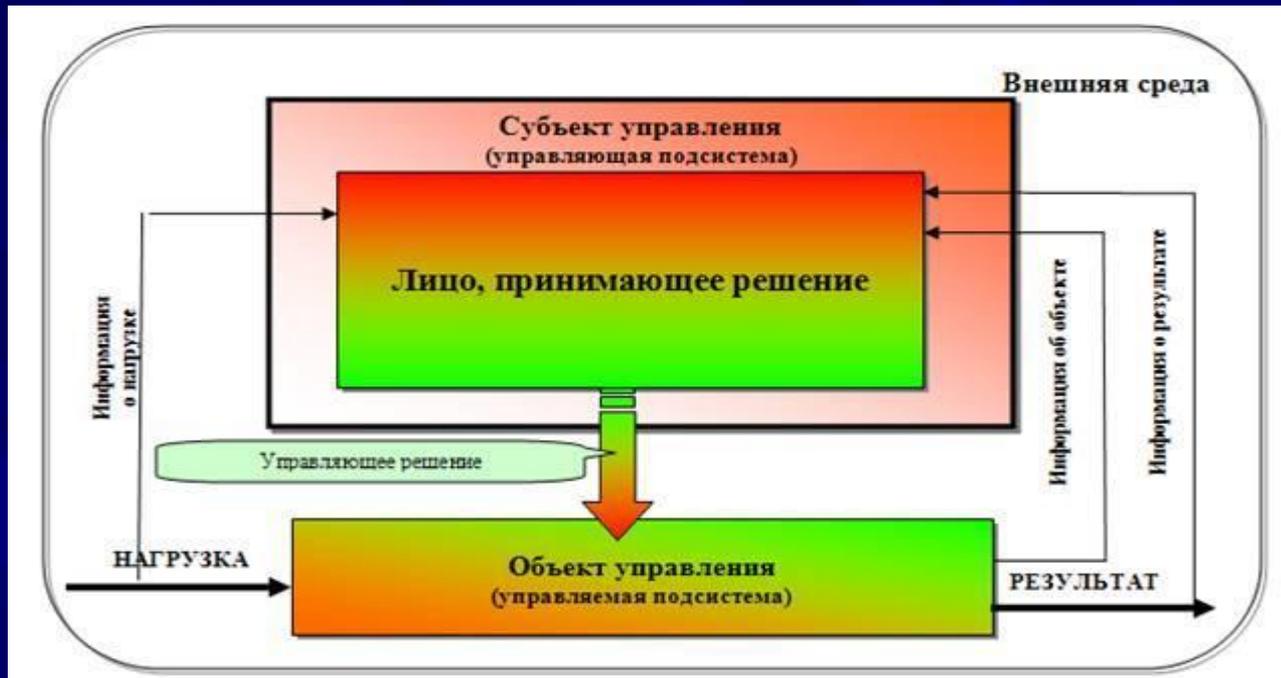


# 1. Сущность управления. Субъекты и объекты управления.

**Управление** — процесс осуществления определенного типа взаимосвязанных действий по установлению целей, а так же формированию и использованию ресурсов организации для решения, стоящих перед ней задач.

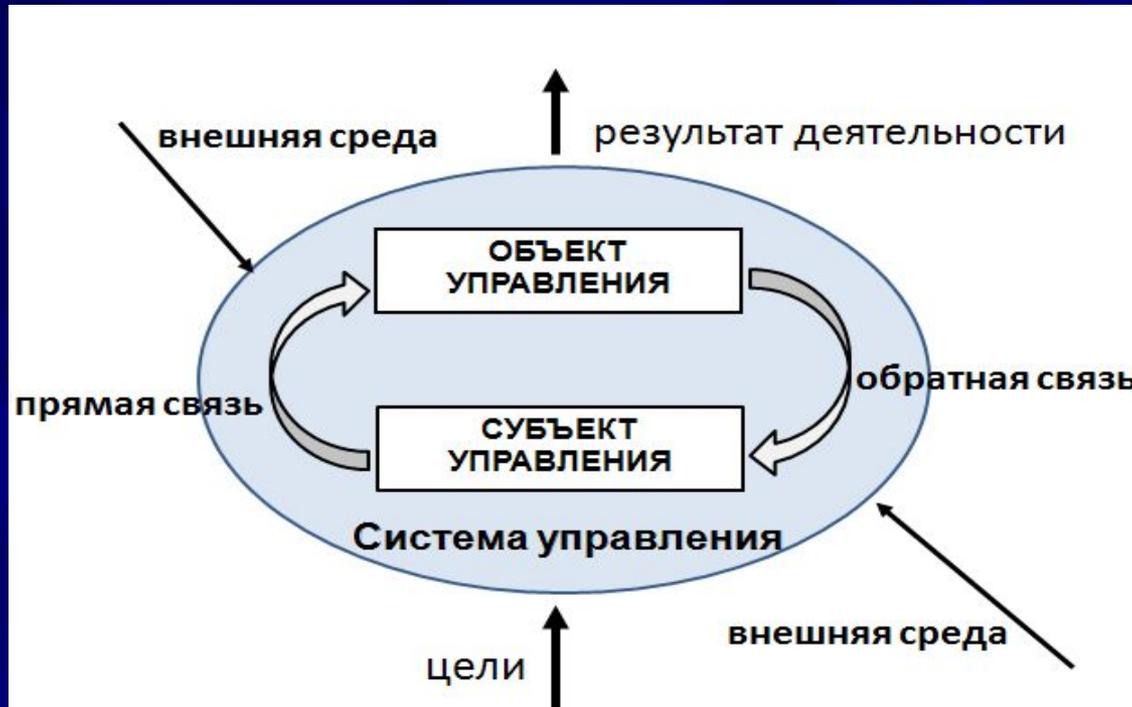
Управление включает в себя только те функции и действия, которые связаны с координацией и установлением взаимодействия внутри организации, с побуждением к осуществлению производственной и других видов деятельности и целевой ориентацией других видов деятельности.

Являясь **субъектом** управленческой деятельности, управленцы выполняют ряд ролей:



1. **Принятие решений** (определяет направление движения организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки и т.д. Несет ответственность за последствия принятого решения);
2. **Информационная роль** (собирают информацию о внутренней и внешней среде, распространяет информацию в виде фактов и нормативных установок, разъясняет политику и основные задачи политики организации)
3. **Выступает в качестве руководителя**, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего коллектив на достижение целей и выступает в качестве представителя организации.

Управление представляет взаимодействие, существующее между двумя составляющими, один из которых находится с позиции **субъекта управления**, а второй с позиции **объекта управления**:



- Субъект управления направляет объекту управления управленческие команды;
- Объект управления получает управленческие команды и функционирует в соответствии с содержанием данных команд.
- Обратная связь дает возможность внесению корректировок в процесс взаимодействия.

# Субъект и объект управления:

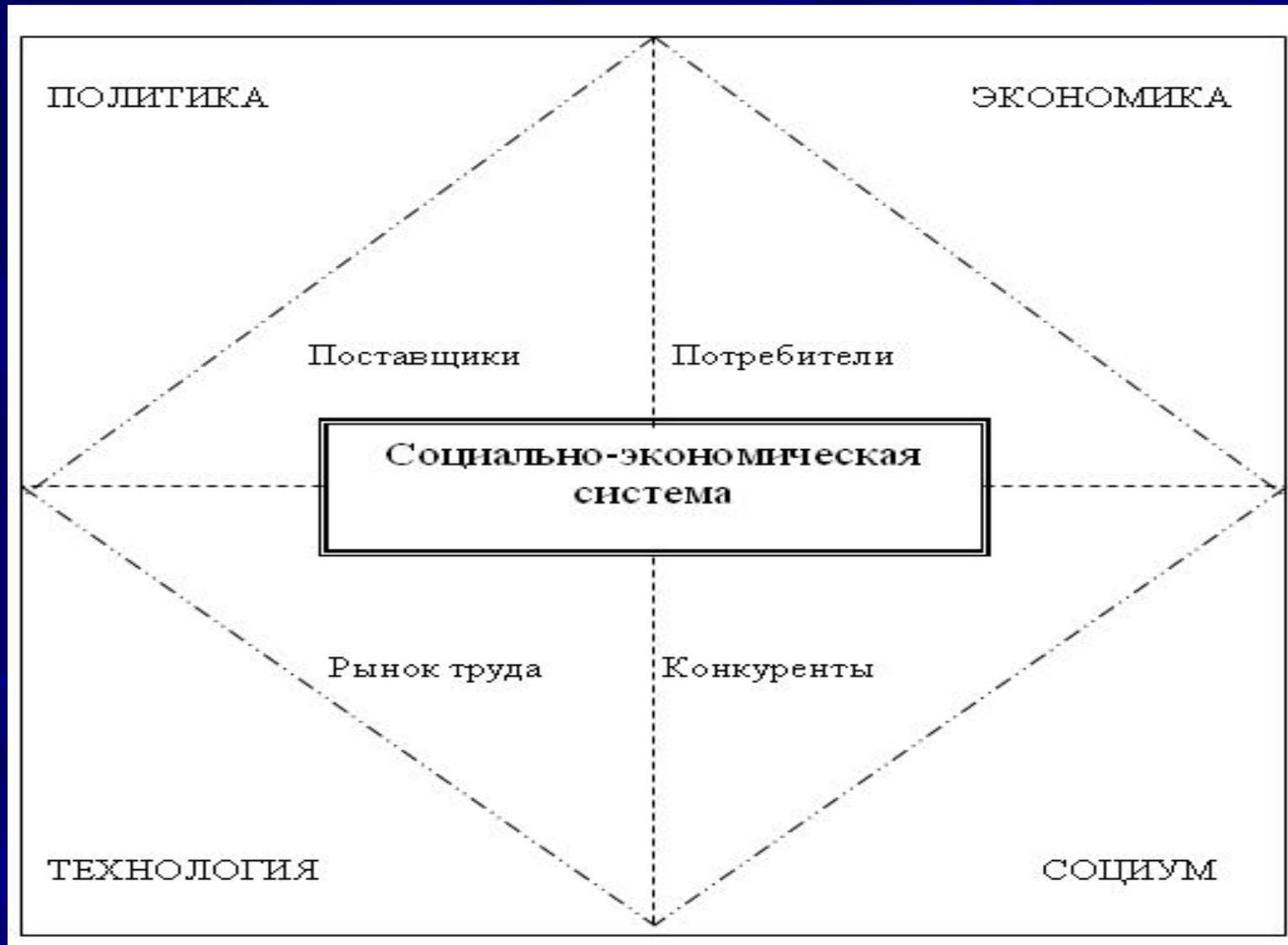


# Внутренняя среда организации

- Менеджмент формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой сочетание следующих составляющих:
- **1. Структуру организации** (проектирование бригадных, автономных, конвейерных работ и т.д., выделение структурных подразделений и их иерархическая увязка).
- **2. Внутриорганизационные процессы** (координация, принятие решения и коммуникация).
- **3. Технологии.**
- **4. Кадры.**
- **5. Организационную культуру.**
- **6. Процессы и подпроцессы:**
  - - управление производством;
  - - управление маркетингом;
  - - управление финансами;
  - - управление персоналом;
  - - управление эккаутингом;
  - - бенчмаркинг.



# Внешняя среда организации



## 2. Методология управленческой деятельности

(Уколов В.Ф. Теория управления)

- **Принципы управления** – базовые закономерности в соответствии с которыми принимаются эффективные управленческие решения.
- 1. Принцип духовной ориентации управления.
- 2. Принцип сочетания централизации и децентрализации.
- 3. Принцип единоначалия.
- 4. Принцип коллегиальности.
- 5. Принцип плановости.
- 6. Принцип мотивации.
- 7. Принцип научной обоснованности.

- **Методы управления** – совокупность способов и приемов, с помощью которых руководитель оказывает целенаправленное воздействие на управляемый объект, с тем чтобы добиться от него решения поставленных задач.

## Методы управления

**Администра  
тивные**

**Экономичес  
кие**

**Социально-  
психологиче  
ские**

- **Функции управления** – специализированные виды управленческой деятельности, характеризующиеся однородностью осуществляемых работ и их целевой направленностью.



### 3. Планирование как функция управления. Бизнес-планирование.

- **Планирование** – деятельность по определению целей организации (в текущих и перспективных планах) и фиксирующая будущее состояние объекта управления в конкретные моменты.
- **Стратегическое планирование** - особый вид практической деятельности людей, состоящей в разработке решений, целью которых является эффективное функционирование объекта управления в долгосрочной перспективе и быстрая адаптация к изменяющимся условиям внешней среды.

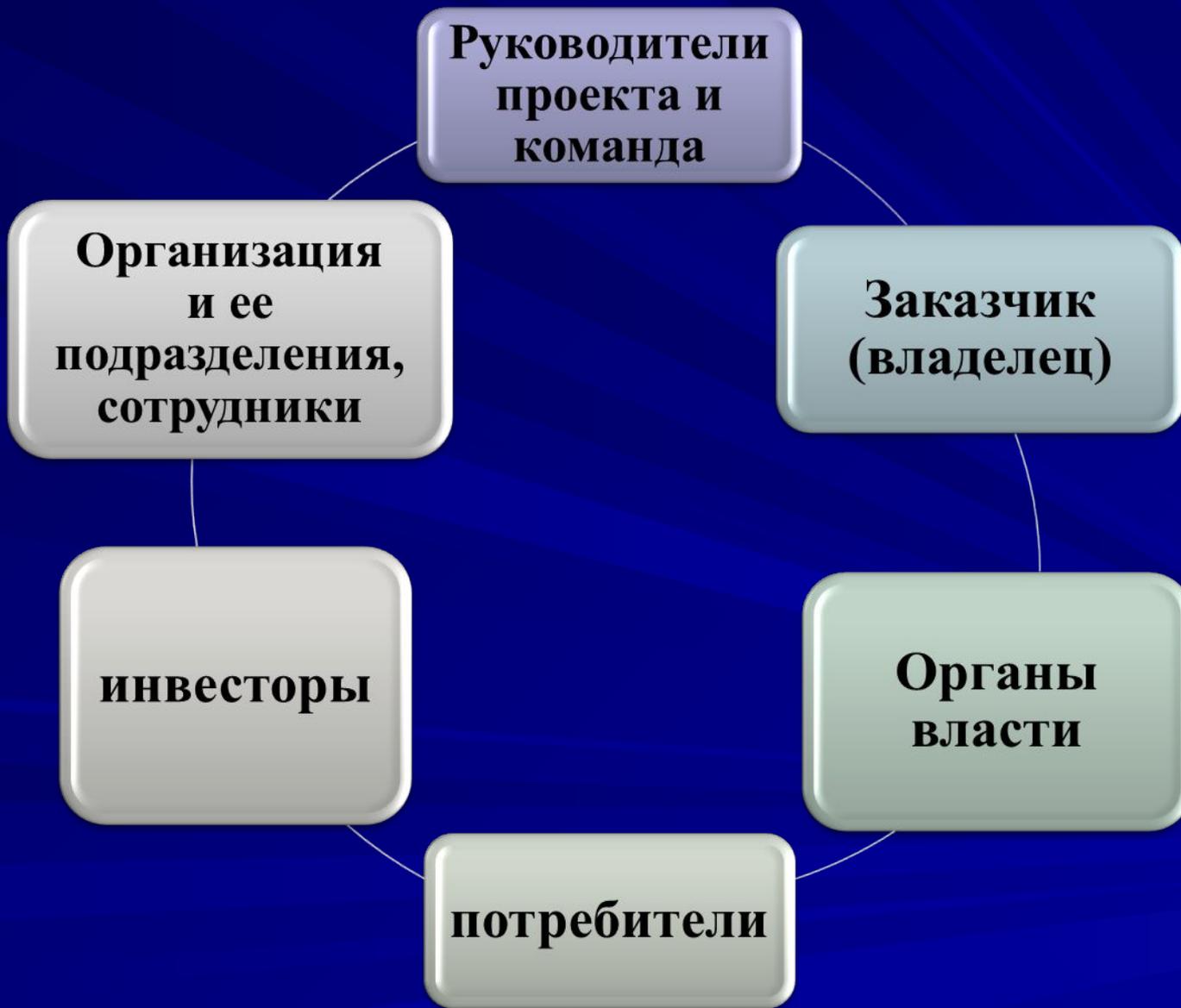
# Последовательность стратегического планирования

- **1.Определение целей** (Формулирование видения и миссии. Формулирование целей)
- **2.Системный анализ ситуации** (Анализ существующей стратегии. Анализ окружающей среды. Анализ внутренней ситуации)
- **3.Разработка стратегии** (Разработка концепции стратегии. Выбор варианта стратегии. Конкретизация выбранной стратегии)
- **4.Проведение стратегических изменений** (Разработка функциональных стратегий. Разработка стратегических мероприятий. Проведение изменений)

# Бизнес-планирование предпринимательской деятельности

- Бизнес-план – это документ, который описывает все основные аспекты будущего фирмы или иной деятельности, содержит анализ всех проблем, с которыми она может столкнуться, а так же способы решения этих проблем.
- Бизнес-план – комплексный документ, который обосновывает и оценивает проект с позиции всех главных признаков, отличающих проект как стратегическое решение от текущих управленческих мероприятий.

# заинтересованные участники бизнес - деятельности



# Ценность бизнес-плана

Определяет жизнеспособность фирмы в условиях конкуренции

Является инструментом обоснования для поиска деловых партнеров, получения финансовой поддержки от внешних инвесторов

Служит ориентиром (планом) для контроля реализации намеченного

# Исходная информация для составления бизнес-плана

## Производственная информация

- Производственные операции
- Сырье и материалы
- Оборудование
- Помещения
- Накладные расходы

## Имущество фирмы

- Анализ потенциала (сроки амортизации, износ, период замены, реконструкции, модернизации)
- Эффективность оборудования, технологичность, соответствие выпускаемой продукции международным стандартам качества

## Финансовая информация

- Прогноз доходов и расходов на первые два года
- Прогноз денежной наличности за тот же период времени
- Балансовый отчет фирмы на текущий момент и прогноз состояния активов и пассивов на год вперед

## Инвестиционная политика

- Информация об условиях инвестирования
- Продолжительность краткосрочных и долгосрочных кредитов
- Уровень процентной ставки за кредит
- Минимальный и максимальный объем кредитной суммы

# Состав бизнес-плана

- ◎ **Титульный лист**
- ◎ **Резюме**
- ◎ **Описание вида деятельности, продукции (работ или услуг)**
- ◎ **План маркетинга**
- ◎ **Производственный план**
- ◎ **Организационный план**
- ◎ **Страхование рисков**
- ◎ **Финансовый план**
- ◎ **Приложение**

# Титульный лист

- **Наименование проекта.**
- **Аннотация сути проекта и его роли в развитии стратегической зоны хозяйствования ( информация о разработчиках проекта, сфера бизнеса, сроки начала и окончания реализации проекта).**
- **Показатели финансирования проекта (доли собственных и заемных средств, средств господдержки).**
- **Сообщение о конфиденциальности сведений.**

## Резюме

пишется после составления всего бизнес-плана, кратко (2-3 страницы) и трактуется как самостоятельный документ.

- Цели проекта;
- Чем будет заниматься фирма;
- Сколько денег потребуется вложить;
- Ожидаемый спрос на продукцию (работу, услугу);
- Каким образом полученная сумма будет возвращена;
- Какие проблемы потребителей будут решены;
- Какие потребности развития внешней среды планируется удовлетворить.

# Описание вида деятельности, продукции (работы, услуги)

- Вид предпринимательской деятельности
- Анализ бизнеса на текущий момент (основные направления, цели деятельности, история бизнеса, характеристика отрасли)
- Стадия развития (становление, расширение, слияние);
- Справка о последних новинках и прогнозах по отрасли;
- Для нового предприятия описание производственного процесса (организация системы выпуска, контроль основных элементов, взаимоотношения с субподрядчиками, собственный потенциал для выпуска продукции);
- Используемые технологии для производства продукции
- Возможности увеличения или сокращения продукции;
- Для торгового предприятия – варианты процедуры закупки товара, система контроля за уровнем запаса и складских помещений.
- При слиянии (поглощении) – характеристика предприятия с которой собираетесь слиться;
- Оценка возможных издержек на производство и их динамика на перспективу (затраты на утилизацию отходов и охраной окружающей среды)

# Описание вида деятельности, продукции (работы, услуги)

**Что вы  
будете  
производить?**

**Чем вы  
будете  
торговать?**

**Какой полезный эффект  
можно извлечь из вашего  
товара?**

**Чем отличается ваша  
продукция или услуга от  
товара конкурента?**

**Обладает ли ваш товар  
какими – либо новыми, из  
ряда вон выходящими или  
уникальными особенностями?**

**Способен ли он вызвать  
интерес покупателя?**

**Если в вашей продукции нет  
ничего особенного, то что  
может в ней привлечь  
покупателя?**

# План маркетинга



**Сегментирование** - выделение на рынке групп потребителей, однородных в одном или нескольких аспектах своего потребления. Целью сегментирования является выделение одной или нескольких целевых групп потребителей, под которых осуществляется весь комплекс маркетинговых мероприятий.

**Сегментирование рынка по принципу потребления дает нам три возможные целевые группы:**

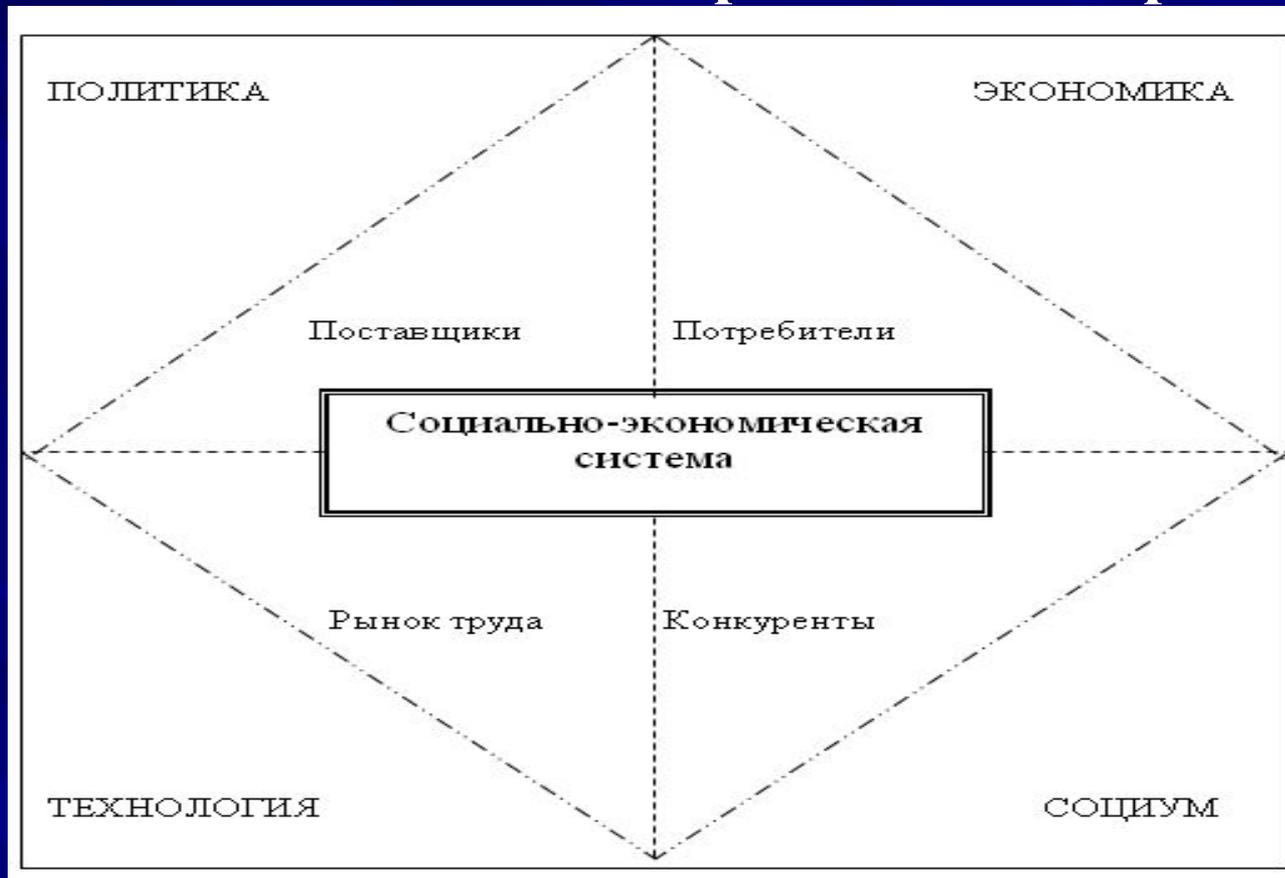
**-не  
потребители  
бренда,**

**-потребители  
продукта  
(потребители  
конкурентов)**

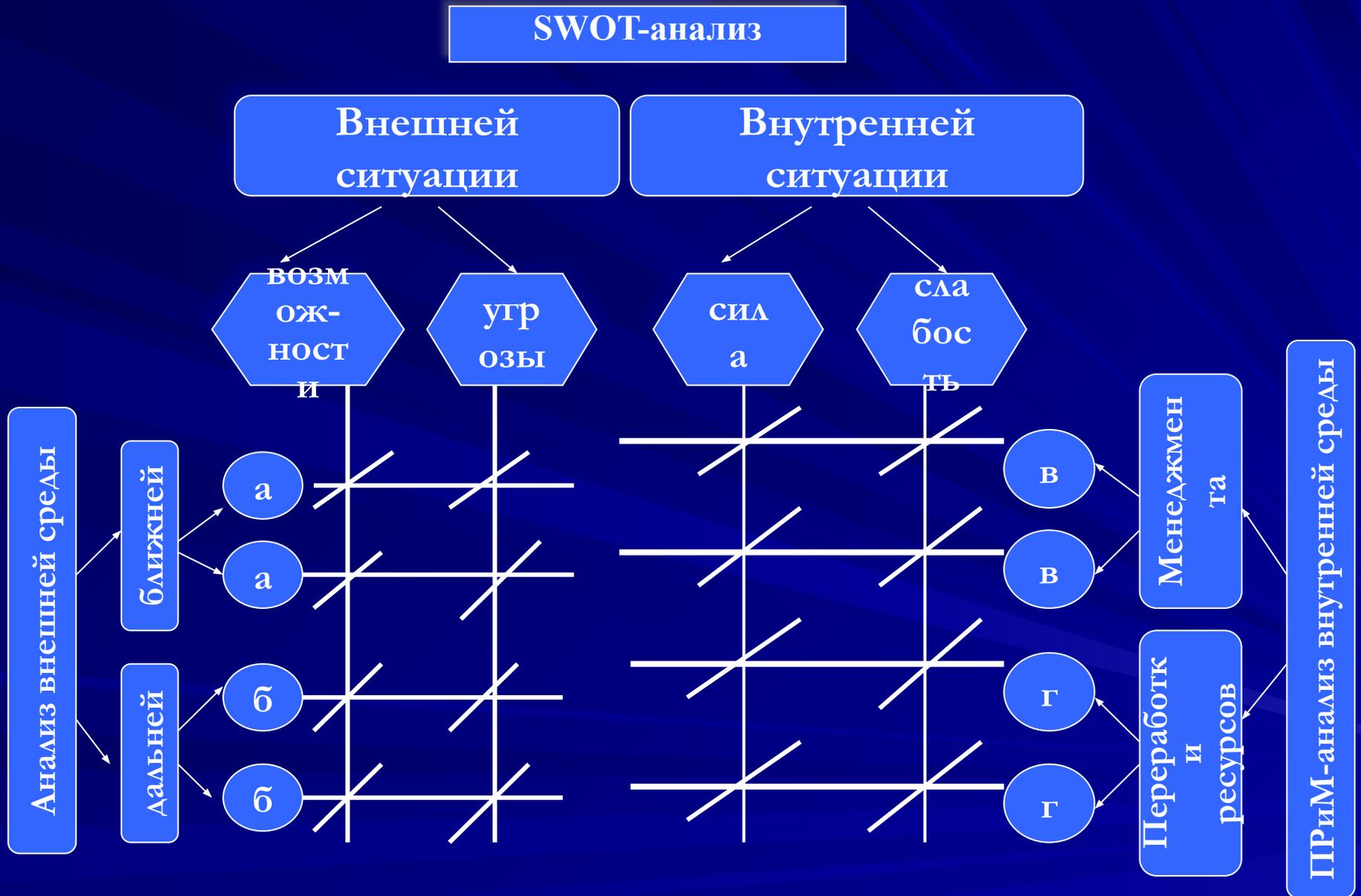
**-потребители  
бренда.**

**Маркетинговые исследования** - это объективный сбор и анализ добровольно полученной информации о рынках, товарах, покупателях и конкурентах с целью оценки существующей конъюнктуры, разработки прогноза и принятия управленческих решений.

### **Анализ внешней маркетинговой среды**

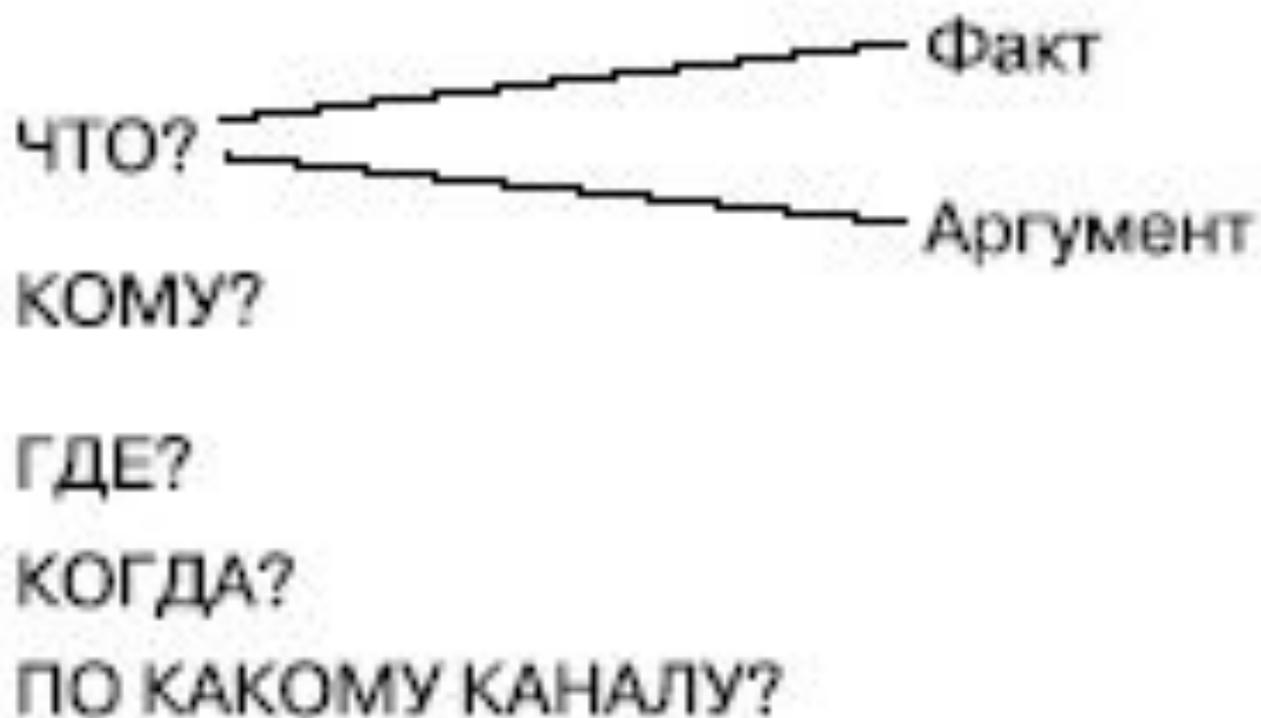


# Матрица анализа параметров социально-экономической системы



а, б, в, г - составляющие подсистем анализа

# Составление гипотезы целевого рынка



# Анализ конкурентов

- Составляется матрица конкурента (для каждого конкурента в отдельности)

<b>Сильная сторона моего предложения</b>	<b>Сильная сторона предложения конкурента</b>
Слабая сторона моего предложения	Слабая сторона предложения конкурента

<b>Факты</b>	<b>Возможности/угрозы</b>	<b>Реагирование</b>

**Позиционирование товара** – это оптимальное размещение товара в рыночном пространстве. Это комплекс конкретных маркетинговых действий с помощью которых людям необходимо внушить, что данный товар создан специально для них.

### **Основные стратегии позиционирования товара в целевом сегменте :**

- -позиционирование, основанное на отличительном качестве товара;
- -позиционирование, основанное на выгодах от приобретения товара или на решениях конкретной проблемы;
- -позиционирование, основанное на особом способе использования товара;
- -позиционирование, ориентированное на определенную категорию потребителей;
- -позиционирование по отношению к конкурирующему товару;

Реализация позиционирования товара напрямую связана с разработкой маркетингового плана, который должен включать маркетинговые исследования, разработку товара, политику ценообразования, методы распространения и продвижения товара.

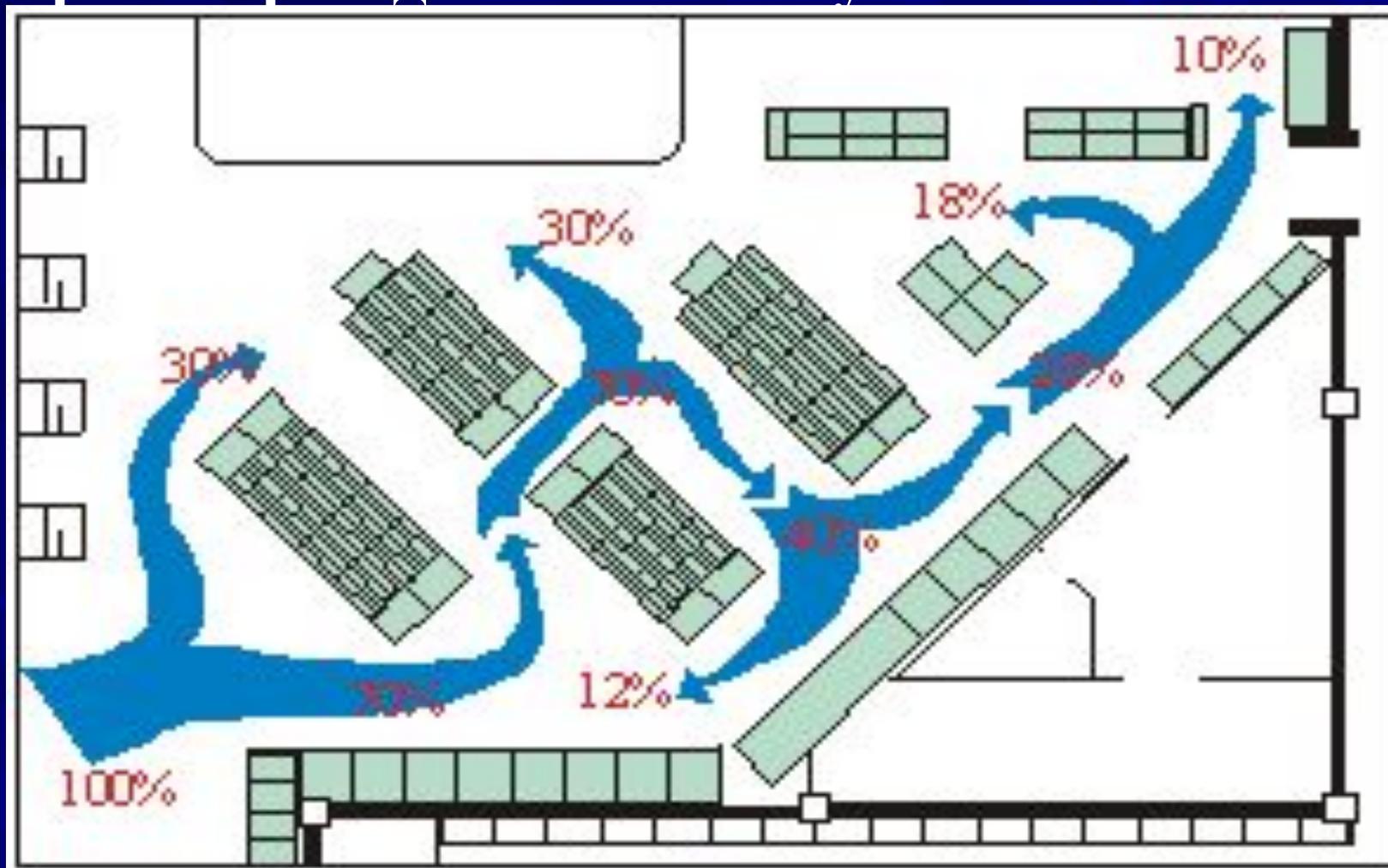
**Товар, его цена и способ распространения, наряду с маркетинговыми коммуникациями, образуют **маркетинг-микс**.**

## **Инструменты маркетинговых коммуникаций:**

- **Реклама**
- **Стимулирование сбыта** (например, купоны или пробные образцы);
- **Паблик рилейшнз** — координированные усилия по созданию благоприятного представления о товаре в сознании населения на радио и телевидении.
- **Прямой маркетинг** (почтовая рассылка, использование заказов по печатным каталогам и продажу по каталогам в режиме он-лайн).
- **Личная продажа** (розничная торговля, звонки потенциальным покупателям непосредственно на дом или продажа товаров по телефонным заказам).
- **Упаковка**
- **Специальные сувениры**
- **Спонсорство** — финансовая поддержка, оказываемая компанией некоммерческим организациям при проведении различных мероприятий в обмен на право установления с ними особых отношений.
- **Предоставление лицензии**
- **Сервисное обслуживание** (при послепродажном обслуживании покупателя)

**Мерчандайзинг** — это комплекс мероприятий, производимых в торговом зале и направленных на продвижение того или иного товара, марки или упаковки. Он имеет дело с самим процессом покупки и нацелен на то, чтобы оказать воздействие на поведение покупателя, который уже находится на месте продажи товаров.

- **Траектория движения покупательских**



# Забавные переводы рекламы

Американская ассоциация производителей молока успешно провела в США кампанию “Got Milk?” («А у тебя есть молоко?»). Затем они решили продолжить ее в Мексике. К сожалению, испанский перевод гласит: “Вы кормящая мама?”

**Лозунг Pepsi “Мы предлагаем вам вернуться к жизни” вызвал основательную панику в Китае, где они перевели его как “Мы вернем ваших предков из могилы”.**

Название Coca-Cola в Китае впервые было прочитано как “Ке-коу-ке-ла”, что означает “Укуси головастика” или, не менее забавно, “восковая лошадь”, в зависимости от диалекта. Компания потом с трудом подобрала фонетический эквивалент “ко-коу-ко-ле”, который переводится как “счастье во рту”.

**Когда знаменитый лозунг изготовителя дорогих ручек компании Parker Pen “Эта ручка не протечет у вас в кармане и не поставит вас в неловкое положение” был переведен на испанский язык, он смутил многих мексиканских потребителей, которые поняли его как: «Оно не протечет вам в карман и не сделает вас беременной».**

Бумажные носовые платки компании «Puffs» довольно популярны в США, однако, в стремлении к глобальному маркетингу производителям пришлось столкнуться с проблемами в связи с их названием. В Германии, это слово означает разговорный термин для публичного дома. В Англии, это оскорбительное название мужчин-гомосексуалистов.

# Товарная политика

**В рамках товарной политики вам необходимо ответить на следующие вопросы:**

- **Какой товар или услугу вы можете предложить (уже предлагаете) вашим покупателям? Какую выгоду они получают от использования данного товара / услуги?**
- **Какого качества должен быть этот товар / услуга, какими характеристиками он должен обладать? Какой уровень сервиса следует предложить потребителям?**
- **Как часто следует модифицировать предлагаемый товар / услугу и предлагать новые товары / услуги? В каком направлении развивать ассортимент?**
- **Следует ли разрабатывать и развивать марку вашего товара / услуги?**

# Классификация потребительских товаров

**Товары повседневного  
спроса**

**Товары предварительного  
выбора**

**Товары особого спроса**

**Товары пассивного спроса**

**Товар — это выгода, которую приобретает потребитель, становясь обладателем данного товара.**  
**Трехуровневая модель товара:**

**1. Товар по замыслу**



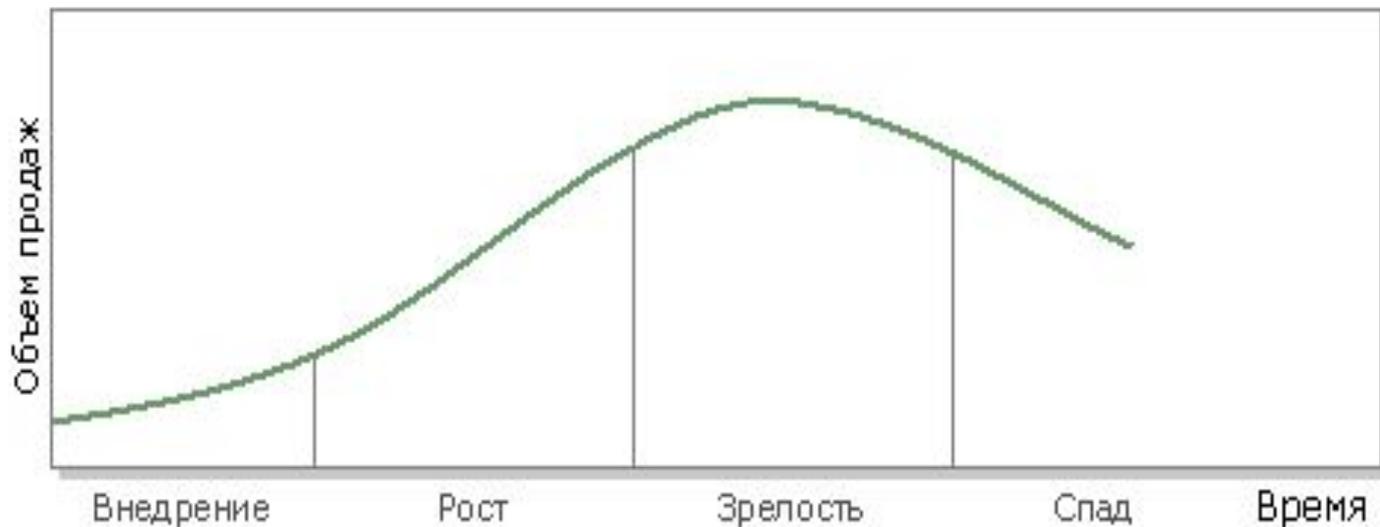
**2. Товар в реальном исполнении**



**3. Товар с подкреплением**

**Жизненный цикл товара** — время с момента его первоначального появления на рынке до прекращения его реализации. В течение жизненного цикла товара происходит изменение объемов его продаж и прибыли, а также затрат на маркетинг. Жизненный цикл товара состоит из четырех стадий: внедрение товара на рынок, рост, зрелость и спад

Рисунок 2. Жизненный цикл товара



# Марка

Марочный товар имеет следующие преимущества перед «безымянным» товаром:

- Узнаваемость товара (потребитель узнает «марочный» товар);
- Возможность назначения более высокой цены;
- Формирование группы лояльных потребителей;
- Возможность выпускать сходные продукты, ориентированные на разные группы потребителей.

## Подходы к выбору марки

- **Мономарка.** При использовании данного подхода каждое изделие товарной линии имеет свое название. Пример использования данного подхода — стиральные порошки «Tide», «Ariel» и «Миф» компании Procter&Gamble.
- **Мультимарка.** В данном случае все изделия одной товарной линии выпускаются под единой маркой. Такой стратегией пользуются в основном известные компании с «раскрученным» именем, например, многие производители бытовой техники — Samsung, Philips.
- **Смешанная марка.** Данный подход представляет собой гибрид первых двух стратегий: к известному названию фирмы производителя добавляется название товара. Такая стратегия сочетает в себе достоинства обеих предыдущих стратегий — с одной стороны, фирма обеспечивает хороший прием своего товара за счет включения в название известного имени фирмы, с другой — пытается обезопасить себя, добавляя уникальное название товара (пример — фирма Tefal со своими марками кухонных комбайнов Caleo и Rondo).

# Ценовая политика.

- установление цены на уровне "**издержки плюс прибыль**". Этот метод сводится к добавлению к себестоимости продукции определенной маржи, размер которой назначается собственниками исходя из представлений о доходности бизнеса.
- **метод текущей цены.** Для ориентира при установлении цен используется цена конкурента, контролирующего наибольшую долю рынка товаров продукции аналогичного качества. В зависимости от сравнительных характеристик продукции предприятия и конкурентов к цене могут быть применены различные скидки или надбавки.
- **метод целевой калькуляции затрат.** При его использовании сначала определяется диапазон цен, в рамках которого на продукцию будет обеспечен платежеспособный спрос, а затем рассматривается возможность продажи товара по таким ценам с требуемой прибылью. Если прибыль ниже необходимого уровня, проводится политика снижения издержек. Такой метод часто используют на высококонкурентных рынках.

## Производственный план

- Место производства товаров;
- Необходимые производственные мощности и их увеличение по годам;
- Закупка сырья, материалов, компонентов, репутация фирм – поставщиков, опыт работы с ними;
- Производственная кооперация – с кем и на каких условиях;
- Необходимое оборудование, фирмы поставщики оборудования;
- Схема производственных потоков на предприятии;
- Контроль качества продукции – на каких стадиях и с помощью каких методов;
- уровень издержек производства и их динамика;
- Затраты на утилизацию расходов и защиту окружающей среды.

# Организационный план

- Кадровый план (анализ знаний и квалификации всей команды в целом));
- Юридический план (обоснование причин выбора той или иной формы собственности и организации дела);
- Менеджмент бизнеса (включая топ-менеджеров) - организационная структура управления, процесс мотивации сотрудников, условия карьерного роста, повышения квалификации.

# Причины банкротства фирм

Некомпетентность управления	45 %
Недостаток опыта в производстве данного ассортимента продукции	9 %
Недостаток управленческого опыта	13 %
Узкий профессионализм	20 %
Невыполнение взятых на себя обязательств	3 %
Обман	2 %
Стихийные бедствия	1 %
Другие	7 %

# Страхование рисков

- Пожары, землетрясения;
- Изменения в налоговом регулировании и колебаний валют;
- Конкуренты;
- Срыв поставки сырья, материалов, оборудования;
- Просчеты в области маркетинга и производственной политики;
- Ошибки в подборе руководящих кадров и т д.
- Наличие альтернативных программ в глазах потенциального инвестора будет свидетельствовать о том, что предприниматель знает о возможных трудностях и заранее к ним ГОТОВ.

# Финансовый раздел

- Первоначальные затраты на создание фирмы

Показатели затрат	Стоимость
Расходы по регистрации фирмы	
Оборудование: мебель, техника	
Расходы на системное обеспечение	
Непредвиденные расходы	
Расходы на заработную плату сотрудников за 1 месяц	
Расходы на рекламу	
Итого:	

# План доходов и расходов на 1-е 4 месяца действия фирма

Показатель	1 месяц	2 месяц	3 месяц	4 месяц
Доходы от оказания услуг				
Эксплуатационные издержки, всего				
в том числе:				
заработная плата сотрудников				
аренда помещений				
коммунальные услуги				
реклама				
канцелярские расходы				
отчисления во внебюджетные фонды				
прибыль				
«налог на прибыль» (доходы x 6%)				
Чистая прибыль				

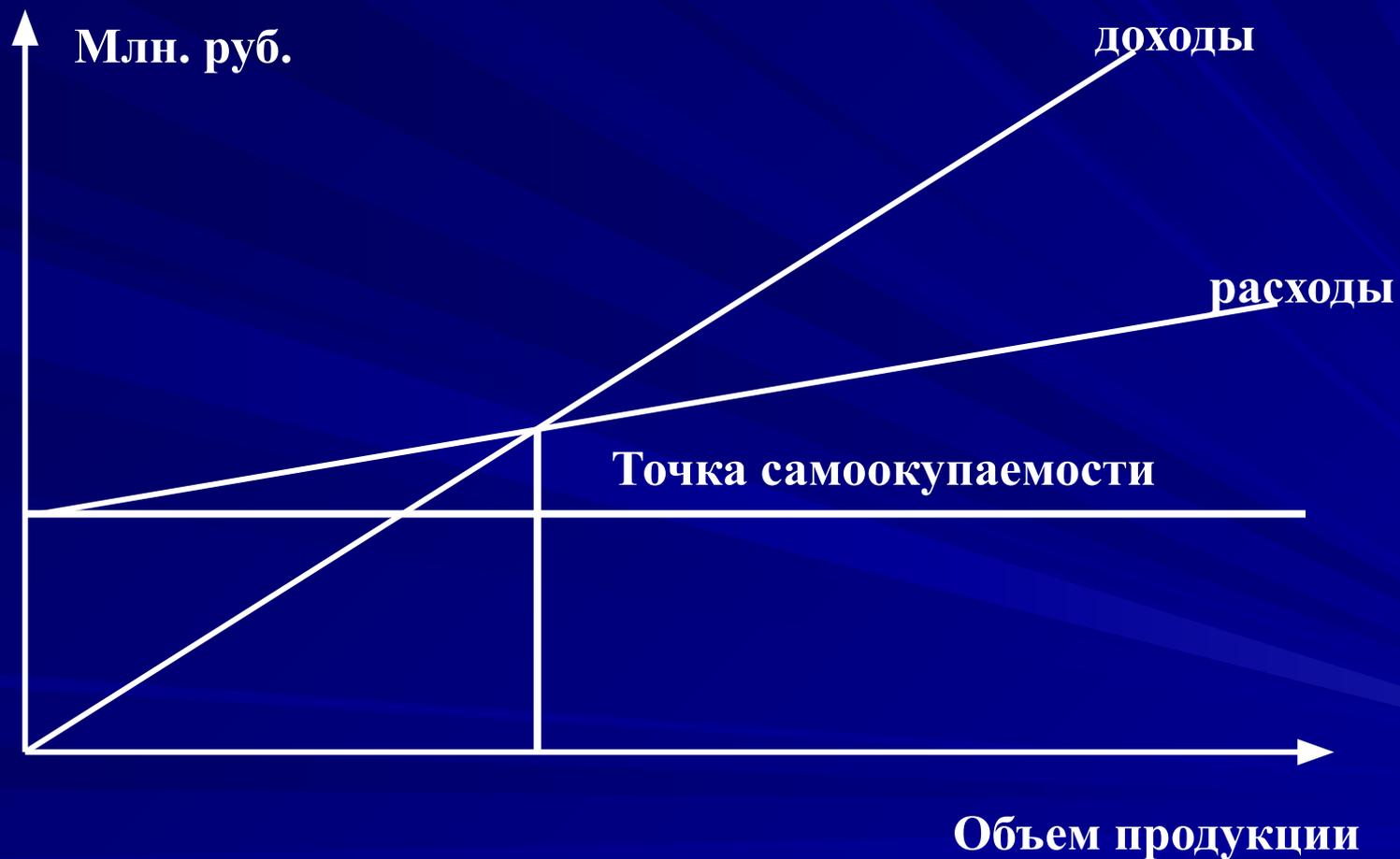
# План доходов и расходов на 1-й год действия фирмы

Показатель	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Доходы от оказания услуг				
Эксплуатационные издержки, всего				
в том числе:				
заработная плата сотрудников				
аренда помещений				
коммунальные услуги				
реклама				
канцелярские расходы				
отчисления во внебюджетные фонды				
прибыль				
«налог на прибыль» (доходы $\times$ 6%)				
Чистая прибыль				

# Перспективный план доходов и расходов фирмы

Показатель	1 год	2 год	3 год	4 год
Доходы от оказания услуг				
Эксплуатационные издержки, всего				
в том числе:				
заработная плата сотрудников				
аренда помещений				
коммунальные услуги				
реклама				
канцелярские расходы				
отчисления во внебюджетные фонды				
прибыль				
«налог на прибыль» (доходы x 6%)				
Чистая прибыль				

# Графическое представление точки безубыточности



- Спасибо за внимание !