Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение

Высшего профессионального образования

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет дополнительного образования

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

**по курсу**

**«Менеджмент»**

**по теме**

**«Анализ деятельности предприятия»**

Выполнил:

слушатель группы 28ФК1

Щеглов А.О.

Проверила: к.т.н., профессор Будина В.И.

2009

**Содержание**

Введение…………………………………………………………………………..3

Вопрос 1. Сформулируйте миссию своей организации, учитывая специфику её деятельности и факторы, влияющие на выбор миссии……………………..4

Вопрос 2. Как Вы изменили цели организации в условиях экономического кризиса и были ли вы к нему готовы?.........................................................6

Вопросы для анализа……………………………………………………………..8

Вопрос 1……………………………………………………………………………8

Вопрос 2…………………………………………………………………………..10

Вопрос 3…………………………………………………………………………..11

Вопрос 4…………………………………………………………………………..12

Вопрос 5…………………………………………………………………………..14

Вопрос 6…………………………………………………………………………..16

Заключение ……………………………………………………………………….18

Список литературы………………………………………………………………19

**Введение**

Рыночная экономика связана с необходимостью повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции и услуг на основе систематического анализа деятельности предприятия.

Анализ деятельности дает возможность вырабатывать необходимую стратегию и тактику развития предприятия, на основе которых формируется производственная программа, выявляются резервы повышения эффективности производства.

Управление организацией представляет собой сложную работу, которую, как нам предстоит узнать, нельзя выполнять успешно, руководствуясь простыми сухими заученными формулами. Руководитель должен сочетать понимание общих истин и значимости многочисленных вариаций, благодаря которым ситуации отличаются одна от другой.

Собственно организация является причиной, обуславливающей существование менеджмента. Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией. К ним относятся:

1. Наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью этой группы.
2. Наличие по крайней мере одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы.
3. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Соединив в одну эти существенные характеристики, получается, что организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Цель данной работы - проанализировать деятельность собственного предприятия че­рез «призму» менеджмента, обозначив вопросы стратегии организации, организационной культуры, структуры управления.

**Вопрос 1. Сформулируйте миссию своей организации, учитывая специфику ее деятельности и факторы, влияющие на выбор миссии**

МИССИЯ — в планировании основная общая цель или задача организации — четко выраженная причина ее существования. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Значение соответствующей миссии, которая формально выражена и эффективно представлена сотрудникам организации, невозможно преувеличить. Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Без определения миссии как ориентира руководители имели бы в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности. Результатом мог бы быть скорее огромный разброс усилий, а не единство цели, имеющее существенное значение для успеха организации.

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии организации должна содержать следующее:

1. Задача фирмы с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий. Проще говоря, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма?
2. Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы.
3. Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри фирмы? Какого типа людей привлекает этот климат?

Культура организации - свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией развития и находящих выражение в совокупности социальных норм и ценностей, разделяемых большинством работников. Компонентами культуры организации являются:

* принятая система лидерства;
* стили разрешения конфликтов;
* действующая система коммуникации;
* положение индивида в организации;
* принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

ООО «Техно Ви-ай-Пи» - прогрессирующая компания, организованная специалистами в области рынка сервисных услуг, основным видом деятельности которой является оказание услуг в сфере комплексного обслуживания и ремонта электронной техники мировых производителей.

По сути компания занимается оказанием полного спектра услуг, связанного с поставкой, монтажом и обслуживанием электронной техники. К ним можно отнести: поставка и авторизованная установка АТС Panasonic, ремонт и обслуживание гарантийной техники ведущих мировых производителей, ремонт и обслуживание техники после окончания гарантии, установка всех видов защитного оборудования и кроссов по желанию клиента и в соответствии с обязательными требованиями производителя, установка другого оборудования связи, а так же консультации по проблемам техники связи.

ООО «Техно Ви-ай-Пи» является сильно прогрессирующей компанией и ставит перед собой высокие цели. Развитие компании уже привело к тому, что «Техно Ви-ай-Пи» занимает достойное место на рынке услуг в сфере обслуживания и ремонта электронной техники. Но на этом никто не собирается останавливаться. Существует множество возможностей совершенствовать и расширять свою деятельность. В компании собраны молодые и перспективные сотрудники, каждый из которых является профессионалом в своем деле. Все это говорит о том, что компания «Техно Ви-ай-Пи» может занять ведущие позиции в сфере оказания подобных услуг.

В свете сказанного, формулировка миссии компании видится следующим образом. Миссия ООО «Техно Ви-ай-Пи» состоит в предоставлении клиентам широкого спектра услуг, постоянном расширении ассортимента обслуживаемой техники, сокращении сроков выполнения работ, предоставлении новых видов услуг и многое другое.

**Вопрос 2. Как Вы изменили цели организации в условиях экономического кризиса и были ли Вы к нему готовы?**

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КРИЗИС характеризуется нарушениями в ходе развития экономики. Он проявляется в абсолютном падении производства, недогрузке производственных мощностей, росте безработицы, нарушениях в денежно-кредитной и валютно-финансовой сферах.

Ввиду того, что организация существует более 10 лет, сформирована достаточно устойчивая организационная структура управления. Однако, в условиях общего экономического кризиса организации необходимо скорректировать финансово-экономическую деятельность, а также, возможно, провести реструктуризацию предприятия.

Под реструктуризацией предприятия понимается процесс, связанный с изменением стратегических концепций и принципиально важных стратегических факторов деятельности.

Стратегические концепции отражаются в выборе Миссии и целей деятельности предприятия, а также в его стратегиях.

Одной из важных задач по выводу предприятия из кризисной ситуации с точки зрения теории менеджмента является выбор такой оптимальной организационной структуры, которая лучше всего отвечала бы целям и задачам предприятия, воздействующим на него внутренним и внешним факторам в существующих и ожидаемых условиях функционирования, а также реализуемым стратегиям. Новая стратегия может повлечь за собой появление новых или отличающихся от существующих ключевых видов деятельности, потребовать новых навыков и, если данный факт будет проигнорирован, то возникшее в этой связи несоответствие между стратегией и структурой управления приведет к проблемам реализации стратегии.

Организационная структура управления должна отвечать ряду определенных критериев, характеризующих ее оптимальность. К ним можно отнести:

* наикратчайший путь от звена управляющей системы до управляемого объекта;
* оптимальное число ступеней и звеньев;
* наименьшее число "входов" и "выходов" каждого звена;
* четкий состав видов работ по управлению для каждого звена;
* отсутствие дублирования работ.

**Вопросы для анализа**

**Вопрос 1**

В какой организации Вы работаете: крупной, средней, малой? Что планирует Ваша организация в ближайшем будущем: сохранение существующих размеров, рост, сокращение? До какого уровня?

ООО «Техно Ви-ай-Пи» существует сравнительно недавно, ее возраст 12 лет. Если судить о размере ООО «Техно Ви-ай-Пи», то ее можно отнести к «средним организациям» с количеством до 40 человек. Для развивающейся организации нашего профиля (работа в области рынка сервисных услуг) количество человек более 17 полностью оправдано, т.к. поставленные перед организацией цели требуют затраты больших человеческих усилий. Именно по этой причине за последние полгода в штат было принято несколько перспективных сотрудников.

Размер организации - важная характеристика внутренней среды организации, которая различает организации по способности к адаптации к внешней среде, интеграции, степени гибкости реагирования на внешние изменения, открытости, уровню диверсификации и др. От него зависит такой важный показатель, как структурность деятельности организации.

Связь размеров организации с уровнем разделения труда и иерархическим строением была выявлена еще представителями классической школы управления. Так, А. Файоль, а позже Л. Урвик связывали формирование иерархической структуры организации с возрастанием численности персонала, занятого основной исполнительской деятельностью. Они считали, что руководитель, руководствуясь принципами единоначалия и разделения труда на программирующий и исполнительский, не может осуществлять эффективный внешний контроль за деятельностью подчиненных при возрастании их численности выше определенного предела. В этом случае требуются введение руководителей более низкого уровня и передача им части ответственности, властных полномочий, закрепление за ними определенной сферы контроля за деятельностью подчиненных (принципы единоначалия и делегирования полномочий).

В нашей компании выстроена эффективная вертикаль управления, которая позволяет держать под контролем всех сотрудников компании. Это позволяет сосредоточиться на оказании качественных услуг клиентам и не отвлекаться на проблемы организации и контроля работы.

В самом ближайшем будущем наша организация планирует освоить новые виды деятельности, связанные с комплексным обслуживанием и ремонтом электронной техники. Уже в данный момент ведется активная рекламная компания, направленная на привлечение новых клиентов. Обсуждается несколько новых проектов по повышению эффективности оказываемых нами услуг. Разрабатывается новый сайт компании, который позволит клиентам оперативно получать интересующую их информации. Уже в ближайшее время может быть реализована идея облегчения процесса взаиморасчета с клиентами. Компания «Техно Ви-ай-Пи» проводит постоянное повышение квалификации своих сотрудников, что положительно сказывается уровне оказываемых ими услуг.

Как было сказано ранее в штат было введено несколько новых сотрудников, что говорит о стремлении компании вперед. Перед компанией поставлены серьезные цели и задачи, для решения которых потребуется весь опыт и профессионализм наших сотрудников.

Основной нашей задачей на ближайшее время является привлечение новых клиентов и освоение новых услуг, что позволит в перспективе опередить наших конкурентов. Цели реальные и безусловно достижимые.

**Вопрос 2**

A. Ваша организация работает в сфере производства, услуг, научно-технической сфере?

Б. В какой отрасли работает Ваша организация? Как развивается эта отрасль? Насколько быстро происходят изменения в технологии? Как часто появляются новые продукты и услуги?

B. Какой тип производства при изготовлении продукции Вы используете (массовое, серийное, единичное и опытное)?

Г. Какие технологии Вы используете при изготовлении продукции или услуг (простые, сложные, уникальные, высокие)?

ООО «Техно Ви-ай-Пи» осуществляет свою деятельность в сфере услуг, связанных с обслуживанием и ремонтом электронной техники.

Рынок сервисного обслуживания техники является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей в России. Это связано с тем, что российские потребители приобретают все больший вес в мировой экономике. У людей появляется возможность идти в ногу со временем и приобретать новую технику, следуя общим тенденциям. Российский рынок техники одним из самых перспективных в мире, что как следствие влечёт за собой постоянное расширение сервисной сети.

Рынок развивается, на нем появляются новые компании, в ход идут новые технологии, разрабатываются новые технологии и программные продукты, применяемые в работе сервисных центров. Наша задача опередить конкурентов в этой гонке технологий и предоставить своим клиентам наиболее современный и высокотехнологичный подход в обслуживании техники. Именно поэтому в нашей компании очень большое внимание уделяется изучению и освоению новых технологий, повышению эффективности труда, повышению квалификации сотрудников и общему развитию компании.

Во многом технологии, используемые в «Техно Ви-ай-Пи» являются уникальными. В работе применяется новейшее оборудование, используются самые современные программные продукты. Работа технического отдела и офиса приёмки максимально автоматизирована. Разработано много решений, оптимизирующих работу сотрудников, а так же помогающих клиентам.

**Вопрос 3**

A. Как Вы оцениваете свое положение на рынке? Насколько оно устойчиво. Какую долю рынка Вы занимаете.

Б. Как Вы можете оценить конкуренцию? Насколько она сильна.

B. Насколько сильное влияние оказывают на Вашу организацию изменения в экономической правовой, политической, социальной сферах. Как это отражается на деятельности Вашей организации.

Положение компании «Техно Ви-ай-Пи» на рынке достаточно устойчивое ввиду того, что ком­пания существует уже достаточно долгое время. Уже оформилась клиентская база, сформировались партнерские отношения и именно сейчас компания вступает в новую стадию развития. По данным на конец 2008 года наша компания входит в тройку из более чем 20 организаций, занимающихся аналогичной деятельностью. Данный результат можно считать очень достойным.

Конкуренция на этом рынке достаточно высока. Оценить долю рынка в случае нашей компании достаточно сложно, так как нет необходимых данных о конкурентах. Однако, если судить по «уровню узнаваемости», то можно сказать, что «Техно Ви-ай-Пи» в этом смысле на ведущих позициях.

На деятельность нашей компании не очень сильное влияние оказывают изменения в правовой и политической сфере. В большей степени на работе нашей организации сказывается валютная политика государства. Так как проводится ослабление курса рубля к бивалютной корзине в последнем квартале 2008 года, евро и доллар значительно выросли по отношению к национальной валюте. За счёт того что основной доход наша организация получает за счет гарантийного обслуживания технических средств мировых производителей, а расчёты производятся в рублях по текущему курсу, то вполне логично что прибыль компании в этом периоде выросла. Но это в краткосрочном периоде. Необходимое оборудование для деятельности фирмы в основном импортного производства, а как следствие затраты на его покупку тоже возрастут. Так же из-за мирового кризиса наблюдается общий спад продаж техники, соответственно уже в текущем году объём гарантийных обязательств будет меньше и выплаты по ним так же упадут. Поэтому на данный момент довольно сложно оценить, как все эти факторы скажутся на доходе компании в целом.

**Вопрос 4**

А. Каковы стратегические цели Вашей организации.

Б. Какую стратегию использует или собирается использовать в ближайшие годы Ваша организация. Если организация не занимается разработкой стратегии, то в каком стратегическом направлении, на Ваш взгляд, должна двигаться организация - расти, сохранять свое положение, сокращаться, переходить от узкой специализации к диверсифицированной деятельности, выходить на рынок с новым продуктом, завоевывать новые рынки.

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

Каждая организация действует на основании своей теории бизнеса, другими словами, на основании ряда представлений о том, в чем заключается ее бизнес, каковы ее цели, как определяются результаты, кто ее потребители, что эти потребители ценят и за что платят.

Стратегия есть способ реализации теории бизнеса в практической деятельности. Цель практической деятельности - обеспечить организации возможность достижения желаемых результатов в неконтролируемой среде. Стратегия позволяет организации осознанно искать и использовать любые благоприятные стечения обстоятельств. Кроме того, стратегия - это лучший способ проверки теории бизнеса.

Если стратегия не обеспечивает достижения запланированных результатов, это первый серьезный признак того, что наступило время пересмотреть теорию бизнеса. То же самое относится и к неожиданному успеху: он зачастую указывает на то, что теория бизнеса нуждается в доработке. Ибо только стратегия позволяет судить о том, в чем для организации заключается "благоприятная возможность". Если нет стратегии, то нет и способа определить, какие действия и решения организации способствуют достижению желаемых результатов, а какие ведут в ложном направлении и только распыляют ресурсы.

ООО «Техно Ви-ай-Пи» должно двигаться в направлении непрерывного роста, т.к. это единственный способ создать серьезную компанию, в полной мере отвечающую современным требованиям.

Не менее важным стратегическим направлением является создание вертикальной структуры в рамках оказания услуг; выведение услуг под собственной торговой маркой, совершенствование формы и содержания уже имеющихся услуг. Это вполне реальная задача, которая позволит в разы увеличить прибыль и уменьшить риски.

Основная ценность нашей компании - человеческий капитал. Ввиду чего мы считаем необходимым в качестве стратегии своего развития избрать построение социальной организации.

Постоянное и непрерывное совершенствование качества обслуживания клиентов, разработка и внедрение новых решений с учетом меняющихся потребностей клиентов и мировых тенденций - процесс неизбежный и единственно возможный. На первых этапах развития решение о выборе той или иной стратегии предприятия будет приниматься советом компании. Впоследствии планируется создать отдельную структуру маркетинга, в чьи задачи будет входить анализ информации о тенденциях развития технологий, извлечение информации об изменении условий рынка, потребностей и пристрастий пользователей для всесторонней оценки перспектив развития фирмы.

**Вопрос 5**

A. Как Вы считаете, в Вашей организации сильная или слабая организационная культура?

Б. Какова доля высшего руководства, специалистов и технических работников в общей численности управленческого персонала.

B. Каков, на Ваш взгляд, уровень профессиональной подготовки работников Вашей организации?

Определение культуры организации по М.Х. Мескону: "Атмосфера или климат в организации называется ее культурой. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и отражения в организации".

Руководство использует культуру для привлечения работников определенных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Культура, образ формы подкрепляются или ослабляются репутацией компании.

На культуру предприятия большое влияние оказывает организация. Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

На организацию влияют внутренние и внешние факторы. Внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку они представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные полностью контролируются руководством.

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, - это цели, задачи, структура, технология и люди, которые оказывают влияние на культуру предприятия. Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Организация практически полностью зависит от окружающего мира - от внешней среды - как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатов, которые они стремятся достичь.

Термин внешняя среда включает:

* экономические условия,
* потребителей,
* профсоюзы,
* правительственные акты,
* законодательство,
* конкурирующие организации,
* систему ценностей в обществе,
* общественные взгляды,
* технику,
* технологию и другие составляющие.

Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на все, что происходит внутри организации, в то числе, и на ее культуру.

Так как каждая организация, сознательно или несознательно, устанавливает свою собственную систему ценностей, стремится иметь свою собственную мораль и обычаи, культура может и должна начать формироваться с самых первых дней существования фирмы. Большая роль в нашей организации уделяется общепризнанным деловым качествам порядочности, ответственности и инициативы. Это отличает как отдельного сотрудника, так и компанию в целом. Руководство старается всячески поддерживать инициативу работников, мотивируя находить решения даже самых непростых задач.

Уровень профессиональной подготовки сотрудников организации неодинаков. Некоторые сотрудники не обладают достаточной профессиональной подготовкой, ввиду чего активно повышают свой образовательный уровень в учреждениях образования и посредством са­мообразования. Специалисты компании - это в основном выпускники технических ВУЗов, а так же закончившие обучение по экономическим специальностям и, обладающие достаточным опытом для выполнения поставленных задач, а самое главное - способные работать в одной команде.

Считаю, что на данный момент уровень подготовки кадров организации в техниче­ском и экономическом плане довольно хороший. Дальнейшее получение знаний позволит повысить его до отличного, что несомненно благоприятно отразится на деятельности компании.

**Вопрос 6**

А. Какое количество уровней управления в Вашей организации?

Б. Какое количество подразделений находится на всех иерархических уровнях?

В. Сколько филиалов имеет Ваша организация?

Г. Какой диапазон контроля - широкий или узкий - используется в Вашей организации?

Д. Какова степень специализации работ и подразделений.

Е. Оцените степень формализации. Не слишком ли она велика на Ваш взгляд?

Ж. Много ли стандартного и унифицированного в Вашей организации? В чем это проявляется?

3. Насколько централизованно управление в Вашей организации? Достаточна ли степень самостоятельности у среднего и низшего звена?

В организации предусмотрено 2 уровня управления: верхний уровень управления (директор, зам. директора) и нижний уровень управления (руководители отделов).

Организация «Техно Ви-ай-Пи» подразделяется на несколько отделов, каждый из которых выполняет вполне определенную функцию. Можно выделить следующие отделы: фронт - офис; бэк - офис; технический отдел.

Степень специализации подразделений высока. Каждый отдел выполняет определенный набор функций и подчиняется руководителю отдела, который, в свою очередь, отчитывается перед директором.

Филиальная сеть ООО «Техно Ви-ай-Пи» не развита.

Если рассматривать степень жесткости закрепленных за персоналом функций (степень формализации), то ее можно назвать высокой, однако для работников компании всегда остается возможность проявления инициативы, которая всячески поощряется в организации.

В организации существует ряд стандартов. Это в основном требования к оформлению первичной документации и приёмке технических средств, непосредственно к осуществлению обслуживания техники, а так же подготовки отчётности для Российских представителей производителей обслуживаемой продукции. Стандартными являются некоторые процедуры (оказываемые клиентам услуги, осуществление поддержки), профилактика и т.д.

Ввиду размеров организации управление строго централизованно. Отделы распола­гают определенной самостоятельностью и свободой при решении тактических технических вопросов, однако все окончательные решения одобряются и принимаются директором.

**Заключение**

В данной работе автор постарался максимально полно и всесторонне проанализировать функционирование организации ООО «Техно Ви-ай-Пи» с учётом фактора сохранения коммерческой тайны. Рассмотрены теоретические аспекты вопросов, данных для проработки.

Некоторые вопросы раскрыть полностью не удалось ввиду объективных причин. Задание рассчитано для анализа деятельности довольно крупных организаций и не очень приспособлено для небольшой фирмы.

Рассмотренный круг вопросов, функционирования организации, рассмотренных в данной работе, позволил, как минимум ещё раз задуматься над поставленными целями и задачами фирмы с учётом основных положений теории менеджмента, а так же задуматься над возможностью реорганизации структуры управления и оптимизации работы в целом.

**Список литературы**

1. «Основы Менеджмента» М. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Общая редакция Л.И. Евенко, 2005г.
2. «Теория организации», учебное пособие, Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Петрозаводск: ПетрГУ, 2002.
3. «Организация предпринимательской деятельности», учебное пособие, Шевченко И.К. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004.
4. «Управление персоналом», учебник для вузов, под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М., 2002.
5. http://www.aup.ru/books/i002.htm