ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ОБРАЗОВАНИЯ

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕКСТИЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ им. А.Н. Косыгина

# Кафедра менеджмента и организации производства

КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

по курсу «Основы менеджмента»

на тему «Функции управления»

## Вариант задания № 28

Исполнитель: студентка Шостак Н.В.

ФЭМ, гр. 46-01

Руководитель: ст. преп. Давыдова М.А.

# Москва 2004

### ПЛАН РАБОТЫ

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

1. Процессный подход к управлению. Функции управления…………… ...4
2. Характеристика фирмы………………………………………………… …6
3. Стратегическое планирование………………………………………… … .9
   1. Миссия организации………………………………………………… …9
   2. Цели организации. Управление по целям…………………………… ..9
   3. Оценка и анализ внешней и внутренней среды…………………… .. 13
   4. Анализ стратегических альтернатив……………………………… …17
   5. Выбор стратегии……………………………………………………… .21
   6. Реализация стратегического плана…………………………………. ..24
   7. Оценка стратегического плана…………………………………… ….26
4. Организация взаимодействия и полномочия……………………… ……27
5. Мотивация……………………………………………………………… …33
6. Контроль……………………………………………………………… …..37

Выводы…………………………………………………………………………...40

Список литературы………………………………………………………………42

### ВВЕДЕНИЕ

Менеджмент – это наука об управлении организацией. Это самостоятельная область знаний, которую правильно было бы назвать управленческая мысль.

Что же такое организация? Можно ли указать на какие-либо общие черты, характерные для всякой организации независимо от того, какого она размера, в какой сфере она функционирует и какие задачи она решает? Отвлекаясь от отдельных частных аспектов, можно сказать, что основными составляющими любой организации являются люди, входящие в данную организацию, задачи, для решения которых данная организация существует, и управление, которое формирует, мобилизует и приводит в движение потенциал организации для решения стоящих перед ней задач.

Любая организация может быть представлена как открытая система, встроенная во внешний мир. На входе организация получает ресурсы из внешней среды, на выходе она отдает ей созданный в организации продукт.

Поэтому жизнедеятельность организации состоит из трех основополагающих процессов:

1. Получение сырья и ресурсов из внешнего окружения
2. Изготовление продукта
3. Передача продукта во внешнюю среду

Все эти три процесса являются жизненно важными для организации. Если хотя бы один из процессов прекращается, организация далее уже не может существовать. Ключевая роль в поддержании баланса между этими процессами, а также в мобилизации ресурсов организации на их осуществление принадлежит менеджменту. Именно для решения этих задач существует управление в организации, и именно это является основной ролью, которую играет управление в организации.

1. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ.

Управление – это сложный, непрерывный процесс, предусматривающий выполнение следующих функций: планирования, организации деятельности, мотивации и контроля. Реализация управленческих функций направлена на достижение эффективной работы предприятия.

Менеджмент, хотя и играет вполне определенную роль в организации, тем не менее как бы пронизывает всю организацию, касаясь и затрагивая практически все сферы ее деятельности. Однако при всем многообразии взаимодействия менеджмента и организации можно достаточно четко установить границы деятельности, которая составляет содержание менеджмента, а также достаточно четко определить субъектов управленческой деятельности – менеджеров.

Управление организацией предстает в виде процесса осуществления определенного типа взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей.

Содержание и набор действий и функций, осуществляемых в процессе управления, зависят от типа организации (деловая, административная, общественная, образовательная, армейская), от размеров организации, от сферы ее деятельности (производство товаров, оказание услуг), от уровня в управленческой иерархии (высшее руководство, управление среднего уровня, нижний уровень управления), от функции внутри организации (производство, маркетинг, кадры, финансы) и еще от многих факторов.

Однако, несмотря на все разнообразие, как на это обратил внимание еще в 1916 г. А. Файоль, для всех процессов управления в организации характерно наличие, в общем-то, однородных видов деятельности. Можно сгруппировать все виды управленческой деятельности в четыре основных функции управления:

1. Планирование, заключающееся в выборе целей и плана действий по их достижению, основываясь на оценке потребностей и сдерживающих факторов внешней и внутренней среды.
2. Функция организации, посредством которой происходит распределение задач между отдельными подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними, исходя из размера предприятия, его целей, технологии и персонала; организует работу, т.е. обеспечивает роботу необходимыми ресурсами и определяет способы выполнения.
3. Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.
4. Контроль, заключающийся в соотнесении реально достигнутых результатов с теми, которые были запланированы.

Все эти функции управления являются равно значимыми и очень важными для любой организации, функционирующей на реальном рынке в реальных условиях. Каждая из функций управления будет рассмотрена подробно в последующих разделах.

2. ХАРАКТЕРИСТИКА ФИРМЫ

2.1 Общие сведенья о фирме

Торговая фирма “Меланж” расположена в черте города Москвы.

Специализированный магазин “Меланж” располагается в центре Москвы по адресу: ул. Тверская, д. 10, тел. (095) 292 11 30 (229 75 44). И сеть небольших магазинчиков в торговых центрах (“Мега”, “Петровский пассаж”, “Охотный ряд”).

Название магазина “Меланж”. Магазин назван так потому, что это модное, красивое, легко запоминающееся название. Оно выбрано для привлечения клиентов и создания имиджа магазина.

Магазин “Меланж” специализируется на торговле модной трикотажной одеждой для женщин в возрасте от 18 до 35 лет, которые готовы заплатить чуть больше, лишь бы выглядеть как надо. Товар представляют покупательницам в виде тщательно подобранных комплектов. Сотрудницы магазина одеты по последней моде. Они того же возраста, что и представительницы целевого рынка, а сам магазин пропитан духом современности. Точно определив свой целевой рынок, “Меланж” может изучать запросы модниц возрастной группы от 18 до 35 лет, проводить предварительные испытания новинок моды, придавать этим новинкам образ уникальности, точно нацеливать рекламу и распределять эти новинки по торговым центрам.

Магазин предлагает товары повышенного качества и по более высоким ценам, так как рассчитан на потребителей со средним и высоким уровнем дохода.

Характер деятельности фирмы – торговля. “Меланж” продает трикотаж отечественных и зарубежных фирм-производителей. Срок работы на рынке - 7 лет.

2.2 Номенклатура реализуемой продукции

## Таблица 1

# **Ассортимент продукции фирмы “Меланж”**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Количество | Цена единицы, руб. | Общая стоимость за 1 месяц, руб. |
| 1.Футболки | 150 | 700 | 105000 |
| 2. Юбки | 80 | 2300 | 184000 |
| 3. Брюки | 75 | 3200 | 240000 |
| 4. Джемпера | 100 | 1800 | 180000 |
| 5. Платья | 40 | 5000 | 200000 |
| 6. Новый товар (платья оригинальных моделей с декоративными деталями) | 25 | 8000 | 200000 |
| Объем продаж изделий в год | 5640 |  |  |

2.3 Важнейшие фирмы – конкуренты и контрагенты

В настоящее время фирма “Меланж” является довольно крупным продавцом женского трикотажа в Москве и занимает 30% доли рынка. Основными конкурентами являются магазины женской одежды “OGGI”, “NAF-NAF”, “Mango”. Остальные 10% рынка занимают мелкие торговые магазины, а также фирмы, экспортирующие трикотаж из других городов. Эти магазины торгуют аналогичной продукцией.

Важнейшим контрагентом фирмы является банк “Крокус Банк”. Он выступает в роли кредитора, предоставляя краткосрочные и долгосрочные кредиты под арендную плату, закупку товара, выплату заработной платы и т.д.

2.4 Численность работников

Общая численность работников – 100 человек, из которых 10 человек – управленческий персонал (10% от общей численности).

2.5 Структура предприятия

Торговая фирма “Меланж” имеет линейно-функциональную структуру управления.

Линейно-функциональная структура – особенностью данной структуры является шахматный принцип построения. При таком построении переплетается выполнение узкоспециализированных функций системы подчиненности и ответственности в различных функциональных областях.

Данная структура выбрана потому, что она достаточна проста в управлении, имеет дифференцированные и делегированные полномочия, имеет высокую степень организации взаимоотношений внутри функциональной области, а также данная структура достаточно дешевая. Наглядно линейно-функциональная структура представлена в схеме 1.

Схема 1

#### Структура управления фирмы “Меланж”

### Директор

Начальник финансово-го отдела

1

Начальник отдела по сбыту

1

Начальник отдела маркетинга

1

Начальник отдела рекламы

1

Начальник хозяйствен-ного отдела

1

Маркето-логи 11

Спец. по рынку 6

Уборщицы 5

Начал. охраны 1

Промоутеры 5

Началь-ник склада 1

Гл. менед-жеры 5

Гл. эконо-мист 1

Гл. бухгал-тер 1

Дизайнеры магазина 3

Охран-ники 6

Грузчи-ки 6

Водите-ли 4

Продав.-консу-льт. 14

Бухгал-тера 5

Экономисты 5

Составители рекламных проспектов 3

Кассиры 10

Всего 13 человек

Всего18 человек

Всего 13 человек

Всего 14 человек

Всего 41 человек

1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством для достижения целей организации. Разрабатывая стратегию (стратегический план), руководство фирмы разрабатывает такой план, реализация которого обеспечит осуществление миссии фирмы и достижение её целей. Поэтому для фирмы очень важно правильно установить стратегический план, так как именно он и задаёт направление деятельности фирмы, определяет цели, устанавливает, каким образом фирма сумеет достичь свои цели в условиях изменчивого внутреннего и внешнего окружения. Но при этом необходимо учитывать, что стратегический план не допускает детализации, предоставляя исполнителю свободу действий.

В общем виде процесс стратегического планирования представлен в схеме 2.

Схема 2

Управленческое обследование внутренних слабых и сильных сторон фирмы

Цели фирмы

Анализ внешней среды

Миссия фирмы

Изучение стратегических альтернатив

Выбор и реализация стратегии

Управление и планирование, реализация и контроль стратегического плана

Оценка стратегии

3.1 Миссия организации

Фирма “Меланж” создана для удовлетворения больших потребностей современных женщин. Мы предлагаем товары из трикотажа наивысшего качества и эксклюзивных моделей. Каждый товар представлен в ограниченном количестве, поэтому Вы всегда будете оригинальны.

* 1. Цели организации

Цели организации – фирма “Меланж” планирует добиться осуществления своей миссии путём достижения определённых целей, которые представлены в схеме 3.

Схема 3

Дерево целей фирмы “Меланж”

Увеличение прибыли на 17% к 2006 г.

Увеличение объема продаж на 10% до 2006 г.

Расширение номенклатуры предлагаемых товаров на 7% до 2005 г.

Расширение рынка сбыта по Москве на 50% до 2007 г.

Разработка и внедрение новой продукции в объеме 5% от ассортимента

Снижение себестоимости товаров на 7% до 2005 г.

Расширение ассортимента уже существующего товара на 7% до 2005 г.

Изменение отношения к продукции клиента

Закупка более дешевых товаров

Снижение транспортных расходов

Отказ от невыгодной продукции, которая составляет 2% от ассортимента

Обновление ассортимента каждые 2 месяца

Увеличение числа клиентов

В свою очередь разработка и внедрение новой продукции может осуществляться за счет:

1. Проведения маркетинговых исследований с целью определения предпочтений клиентов, изучение спроса потенциальных клиенток возрастной группы от 18 до 35 лет.

2. Заключение договоров с новыми поставщиками.

3. Переговоры со старыми поставщиками о предоставлении ими новых видов товаров.

Изменение отношения к продукции клиента может быть достигнуто за счет изменения внешнего вида товара. Отказ от невыгодной продукции может быть достигнут путем расторжения договора с поставщиком, поставляющим товары не пользующиеся спросом.

Расширение рынка сбыта по Москве достигается за счет:

1. Введения новых видов продукции.
2. Проведение маркетинговых исследований с целью определения предпочтений потребительниц.
3. Открытие новых магазинов (например, небольшие магазинчики в торговых центрах Москвы).

Расширение ассортимента уже существующего товара достигается за счет отказа от «неудачной» продукции и закупка новых видов товаров.

Увеличение числа клиентов можно добиться путем:

1. Введения ряда скидок при покупке более 5 наименований товаров.
2. Скидки постоянным клиентам до 5%.
3. Полный сервис обслуживания
   1. Наличие удобных примерочных с большими зеркалами
   2. Приветливые продавцы-консультанты
   3. Дизайн интерьера магазина
   4. Подарки при покупке на сумму выше 5000 рублей

Комфортные условия можно создать путем установки системы кондиционирования.

Схема 4

#### Дерево подцели «Увеличение объема продаж»

Увеличение объема продаж на 10% до 2005 года

Увеличение числа клиентов

Обновление ассортимента каждые 2 месяца

Расширение ассортимента уже существующего товара на 7% до 2005 г.

Расширение рынка сбыта по Москве на 50% до 2007 г.

Дифференциация продукции

Закупка новых видов товаров

Открытие новых магазинов в Москве

Полный сервис обслуживания

Снижение цены на 30% (сезонные скидки)

Заключен.договоров с новыми поставщи-ками

Скидки постоянным клиентам

Наличие удобных примеро-чных

Подарки при покупке на сумму больше 5 т. руб.

Приветливые продавцы-консультанты

##### Управление по целям

Управление по целям – система, которая позволяет легче жить, но иногда она обязательна. Каждый руководитель организации независимо от уровня управления, должен иметь чёткие цели, которые обеспечивают поддержку целей руководителей, находящихся на более высоком уровне.

Цель – заключение договоров с новыми поставщиками.

Таблица 2

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Мероприятия | Исполнитель | Срок выполнения | Затраты | Результат |
| 1. Поиск новых поставщиков | Главный менеджер | 01.11.2004  01.12.2004 | 17000 руб. | Привлечение новых поставщиков через Интернет |
| 2. Организация переговоров с найденными новыми поставщиками | Заместитель генерального директора | 01.01.2005  30.01.2005 | 10000 руб. | Ведение переговоров с целью заключения договоров |
| 3. Заключение договоров | Генеральный директор | 31.012005  01.03.2005 | 32000 руб. | Заключение договоров о поставке новых товаров |

Оценка и анализ внешней и внутренней среды

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он даёт организации время для прогнозирования возможностей, время на составление плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

Анализ внешней среды подразумевает под собой оценку различных факторов по отношению к организации. Это такие факторы, как:

* экономические;
* политические;
* рыночные;
* технологические;
* международные;
* факторы конкуренции.

Таблица 3

##### Анализ внешней среды

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы внешней среды | Показатели | Возможности | Угрозы |
| 1. Экономические | Инфляция  Налоговая ставка  Курс доллара | -  + Снижение налоговой ставки приводит к увеличению прибыли  + Когда он стабильный он не имеет значения | Снижает покупательную способность, что приводит к уменьшению объема продаж  - Увеличение налоговой ставки –  снижение прибыли  - При повышении курса происходит повышение цен и снижается спрос |
| 2. Политические | Ограничения по найму рабочей силы  Кредиты федерального правительства и регионов для финансирования долгосрочных вложений | + Работать будут только дееспособные, квалифицированные рабочие  + Берется кредит для открытия нового магазина | -  - Предприятие зависит от правительства |
| 3. Рыночные | Жизненный цикл товара  Легкость проникновения на рынок  Распределение доходов населения  Уровень конкуренции в отрасли | + Закупаю столько товара, сколько смогу продать  + Превосходство над конкурентами  + Возможность проведения грамотной ценовой политики  + Высокая конкурентоспособность дает возможность получения наибольшей доли рынка | -  - Из-за легкости проникновения на рынок конкурентов становится слишком много  -  - Большое количество конкурентов может вытеснить предприятие из отрасли |
| 4. Технологические | Технологии средств связи | + Дают возможность удобства и быстроты связи с поставщиками | - |
| 5. Международные | Деятельность иностранных картелей  Изменение валютного курса | -  - | - Конкуренция с более сильными конкурентами  - При повышении курса происходит повышение цен и спрос снижается |
| 6. Факторы конкуренции |  | + Конкуренция стимулирует повышение качества продукции, поиск более дешевых поставщиков, поиск новых конкурентов | - Конкуренты могут вытеснить фирму и придется уйти с рынка |

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Рассмотрим влияние внутренних факторов на деятельность фирмы “Меланж” в таблице 4.

Таблица 4

#### Анализ внутренней среды

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Обследуемая функция | Слабые стороны | Сильные стороны |
| 1. Маркетинг | - | + От величины доли рынка и конкурентоспособности продукции зависит объем продаж. Чем выше конкурентоспособность и доля рынка, тем больше изделий можно реализовать и тем самым получить прибыль. Исследование ассортимента и качества продукции позволяет выявить спрос на нее. Для продвижения товаров в маркетинге активно используется реклама (ведет к увеличению объема продаж и повышению прибыли). Хороший предпродажный сервис привлекает потребителей купить именно в нашем магазине. От работы маркетингового отдела зависит величина продаваемой продукции, а следовательно и величина прибыли. |
| 2. Финансы | - Любые изменения в поведении фирмы, такие как, например, выход на новые рынки, разработка нового продукта и переход в новую отрасль, требуют больших финансовых затрат. | + При анализе финансовой деятельности следует обратить внимание на выбор поставщиков. От них зависит не только качество и спрос на продукцию, но и цены на нее, поскольку наш магазин ориентируется на покупателей не только с высоким уровнем дохода, но и на средний уровень. Если найти поставщиков, способных удовлетворить данные условия, это поможет фирме повысить уровень конкуренции и, следовательно, увеличить прибыль. |
| 3. Кадры | - Необходимо ввести систему вознаграждений, так как стимулирование дает возможность работать лучше. | + Высоко квалифицированный персонал может обеспечить высокое качество обслуживания. Большой творческий потенциал позволит вырваться фирме вперед благодаря новым идеям. Хорошо организованное управление персоналом способствует качественной работе организации в целом. Для повышения уровня квалификации кадров их отправляют на курсы повышения квалификации. |
| 4. Культура и имидж организации | - | + Фирма “Меланж” обслуживает клиентов на высшем уровне к их услугам предоставляются: удобные примерочные с большими зеркалами, атмосфера уюта и хорошего дизайна магазина, наличие кондиционеров в летний период, приветливые и услужливые продавцы консультанты. Наличие сезонных скидок, высокое качество трикотажа, большая товарная гамма - всё это способствует созданию имиджа магазина и притягивает большое количество клиентов. |

Изучение стратегических альтернатив

После анализа внешней и внутренней среды фирмы рассмотрим стратегические альтернативы. У фирмы имеется 4 стратегические альтернативы:

* ограниченный рост;
* рост;
* сокращение;
* сочетание всех трёх стратегий.

Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учётом инфляции. Применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением.

Стратегия роста осуществляется путём ежегодного значительного повышения показателей предыдущего года. Применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро развивающимися технологиями.

Альтернативой, которая часто бывает нежелательной, является стратегия сокращения.

Альтернатива сокращения может осуществляться в нескольких вариантах:

* 1. Ликвидация. Наиболее радикальным вариантом сокращения является полная распродажа материальных запасов и активов фирмы;
  2. Отсечение лишнего. Часто фирмы считают выгодным отделить от себя некоторые свои подразделения или виды деятельности;
  3. Сокращение и переориентация. При застойной экономике многое фирмы считают необходимым сократить часть своей деятельности в попытке увеличить прибыли.

К стратегиям сокращения прибегают чаще всего в том случае, если показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения фирмы.

* 1. Сочетание. Стратегии сочетания всех альтернатив будут, скорее всего, придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Эта стратегия представляет собой объединение любых трех упомянутых стратегий – ограниченного роста, роста и сокращения.

Стратегия концентрированного или интенсивного роста – это такие стратегии, которые связаны с изменением продукта и рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

1. *Стратегия усиления позиции на рынке*, при которой фирма делает всё, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия. Реализация этой стратегии допускает также осуществление так называемой «горизонтальной интеграции», при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами.
2. *Стратегия развития рынка* заключается в поиске новых рынков для уже произведенных продуктов.
3. *Стратегия развития продукта*, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

Стратегии интегрированного роста – это такие стратегии бизнеса, которые предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

1. *Стратегия вертикальной интеграции (назад)*, направленная на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. Реализация стратегии вертикальной интеграции (назад) может дать фирме благоприятные результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. При этом поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае вертикальной интеграции (назад) в центр доходов;
2. *Стратегия вертикальной интеграции (вперед)*, выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден в тех случаях, когда посреднические услуги очень расширяются или когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Стратегии диверсифицированного роста – это стратегии, которые реализуются в том случае, если фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом.

Существуют следующие виды стратегии диверсификации:

1. *Стратегия центрированной диверсификации*, базируется на поиске и использование заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в другой сильной стороне функционирования;
2. *Стратегия горизонтальной диверсификации*, предполагается поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта;
3. *Конгломеративная диверсификация*, состоящая в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегия развития, т.к. ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности, от компетенции имеющегося персонала, и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

Выбор стратегии развития

Существует несколько методик оценки положения фирмы на рынке и планированию стратегии. Рассмотрим некоторые из них:

* матрица Бостонской консультативной группы по вопросам экономики.
* матрица возможностей «товары/рынки» (сетка развития товара и рынка).

С помощью этих методик фирма оценивает свои возможности и товары. На основе этих оценок разрабатывается соответствующая стратегия развития.

Методика определения положения фирмы и ее продаваемых изделий по отношению к возможностям отрасли была разработана Бостонской консультативной группой. При анализе портфеля инвестиций проводится сравнение доли фирмы или ее продаваемых изделий на рынке с темпами роста всей хозяйственной деятельности.

## Таблица 5

Матрица Бостонской консультационной группы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа товара | Объем продаж, шт. | Число конкурентов на рынке | Объем продаж 3х основных конкурентов | Темп роста объема продаж, % | Относительная доля фирмы |
| 1. Футболки (А) | 150 | 10 | 140/130/110 | 13 | 1,07 |
| 2. Юбки (Б) | 80 | 5 | 65/76/63 | 10 | 1,05 |
| 3. Брюки (В) | 75 | 4 | 60/70/72 | 15 | 1,04 |
| 4. Джемпера (Г) | 100 | 8 | 80/89/97 | 8 | 1,03 |
| 5. Платья (Д) | 40 | 6 | 35/30/15 | 9 | 1,14 |
| 6. Новые товары (платья) (Е) | 25 | 1 | 34 | 12 | 0,74 |

Среднеотраслевой темп роста продаж = (13\*10 + 10\*5 + 15\*4 + 8\*8 + 9\*6 + 12\*1) / (10 + 5 + 4 + 8 + 6 + 1) = 130 + 50 + 60 + 64 + 54 + 12 / 34 = 10,9

Рисунок 1

«Звезды» «Трудные дети»

. В

.А . Е

«Дойные коровы» «Собаки»

. Д . Б

.Г

выс

10,9 %

низ 1%

выс 1% низ

Анализ портфеля продукции фирмы “Меланж” с помощью матрицы БКГ показал, что положение «Звезд» в матрице заняли такие изделия как брюки (В) и футболки (А). Они являются лидерами на быстро растущем рынке и обеспечивают фирме приток денежных средств. Самым «звездным» является товар (А), он располагается в самом центре квадранта. Футболки занимают лидирующее положение в отрасли. Но так как отрасль растет, то эти изделия требуют больших объемов финансирования для поддержания роста и продвижения их на рынке.

Товары Б, Г и Д (брюки, джемпера и платья) относятся к разряду «Дойных коров». Эти изделия пользуются высоким спросом среди покупателей, приносят большую прибыль и не требуют значительного финансирования. Самой «дойной коровой» является товар группы (Д). Платья пользуются большим спросом у женщин, так как являются неотъемлемой частью гардероба. Для товаров данной категории требуется напоминающая реклама.

Товар Е (платья эксклюзивных моделей с декоративными деталями) принадлежит квадранту «Трудные дети» и требует вложения в него значительных денежных средств. Фирма готова вкладывать средства, она способствует активному продвижению товара на рынке, так как он имеет шанс на успех. Совершенно новая продукция отличает фирму от конкурентов, тем самым привлекая новых клиентов. Такие товары в скором времени претендуют стать очередными товарами-звездами.

Отсутствие товаров «Собак» в построенной матрице свидетельствует о том, то магазин “Меланж” продает только те товары, которые пользуются спросом.

Матрица возможностей по товарам/рынкам предусматривает использование четырёх альтернативных стратегий маркетинга для сохранения и/или увеличения сбыта: проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара и диверсификация.

Рисунок 2

Матрица возможностей «товары/рынки»

Старый новый

Проникновение на рынок Развитие рынка

с . А .Б

. В .Г .Д

Разработка товара Диверсификация

н . Е

Стратегия разработки нового товара эффективна для фирмы “Меланж”, т.к. она только что выпустила на рынок совершенно новый продукт – платья эксклюзивных моделей с декоративными деталями. Таким образом, фирма разрабатывает и закупает новые и модифицированные товары для существующего рынка. Она делает упор на новые модели, улучшение качества и другие мелкие инновации, тесно связанные с уже внедрёнными товарами, и реализует их потребителям, лояльно настроенным по отношению к данной компании и её торговым маркам. Используются традиционные методы сбыта; продвижение делает упор на то, что новые товары выпускаются хорошо известной фирмой.

Проанализировав портфель продаваемой продукции, убедились, что продаваемые изделия пользуются спросом у покупателей. Сделав анализ конкурентоспособности фирмы “Меланж”, убедились в высоких темпах роста рынка и сильной конкуренции. Из проделанной работы видно, что целесообразно развивать бизнес в выбранной отрасли. Наиболее оптимальным будет решение о принятии стратегии дифференциации (придание товару отличительных свойств от конкурентов). Эта стратегия поможет привлечь новых клиентов, покупателей, увеличить конкурентоспособность, что в комплексе должно привести к увеличению прибыли. А также разрабатывать дальше стратегию углубления (проникновение на рынок) рынка уже существующих товаров, которые приносят магазину значительную прибыль.

Реализация стратегического плана

Чтобы избежать дезориентации и неправильного толкования целей фирмы, руководство должно разработать дополнительные планы и конкретные указания по обеспечению целей и наладить процесс реализации стратегического плана.

Основными компонентами формального планирования будет тактика, политика, процедуры и правила.

Политика – это общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей. Основной долгосрочной целью фирмы является получение прибыли. Данная цель может быть достигнута за счет увеличения объема продаж, что в свою очередь зависит от того, насколько интересные товары представлены на рынке.

Тактика (краткосрочная стратегия) – закупка нового дифференцированного товара.

Мероприятия:

1. Провести исследования для выявления потребностей покупателей, которые пока ещё не могут удовлетворить уже существующие товары, т.е. уже продаваемые;
2. Организовать поиск производителей, специализирующихся на новых разработках;
3. Связаться с ними и предложить сотрудничество;
4. Организовать переговоры;
5. Заключение договоров;
6. Выставить товар
7. Дать рекламу.

Процедуры – представляют собой запрограммированное решение. Процедуры рассчитаны на ситуации, в которых имеет место последовательность нескольких связанных между собой действий. Процедуры описывают последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации.

Найм рабочего персонала:

1. Дается объявление о найме на работу и указываются сроки собеседования;
2. В указанные сроки происходит собеседование и заполнение анкет;
3. Анализ полученных анкет и выбор подходящих людей;
4. Обзвон подходящих кандидатур и приглашения их для заключения трудового договора.

Правила – точно определяют, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации.

Продавец - консультант должен соблюдать следующие правила на рабочем месте:

1. Иметь опрятный внешний вид и находиться в форменной одежде
2. Соблюдать чистоту на рабочем месте
3. Обеспечивать бесперебойную работу, не покидать рабочего места без замены его другим продавцом
4. Вежливо обращаться с клиентами
5. Размещать и выкладывать товары по группам, видам с учетом товарного соседства, частоты спроса, удобства работы

Оценка стратегического плана

Принятая стратегия «дифференциация товара» не только внутренне совместима с возможностями фирмы, но и на данном этапе является наиболее эффективной. Фирма имеет достаточно большой процент доли рынка (30%), продаваемая продукция конкурентоспособна и приносит прибыль фирме. Выполнение действий в соответствии с выбранной стратегией откроют дополнительные возможности для фирмы. Она сможет значительно увеличить прибыль и окончательно закрепить свои позиции на рынке.

Также следует заметить, что данная стратегия не предполагает степень риска, так как очень мало фирм-конкурентов способных развивать данную стратегию. Фирма “Меланж” работает на рынке уже 7 лет, имеет большие связи на зарубежных рынках, а также располагает достаточными финансовыми ресурсами для развития данной стратегии.

Данная стратегия даст возможность фирме укрепить свои позиции, выделится из ряда «обычных» товаров и создаст дополнительный имидж, что в свою очередь приведет к увеличению объема продаж и, следовательно, к увеличению прибыли. Поэтому на данный момент стратегия дифференциации является лучшим способом применения ресурсов фирмы.

4. ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ПОЛНОМОЧИЯ

Организация – это процесс создания структуры предприятия. Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Для эффективной работы фирмы важно четко и ясно определить функциональные обязанности и полномочия, а также их взаимоотношение.

Основными аспектами организационного процесса являются:

1. Взаимоотношения полномочий.
2. Деление фирмы на подразделения соответственно целям и задачам.

Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является делегирование.

Делегирование – передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Необходимость делегирования обозначена в самом определении. Оно представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения всей организации. Если существенная задача не делегирована другому человеку, руководитель должен выполнять ее сам. Это во многих случаях просто невозможно, так как время и способности руководителя ограничены. В подлинном смысле слова делегирование представляет собой акт, который превращает человека в руководителя.

Ответственность – обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы фирмы и направлять ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Полномочия делегируют должности, а не индивиду, который занимает ее в данным момент.

Делегирование редко бывает эффективным, если руководство не придерживается принципа соответствия, согласно которому объем полномочий должен соответствовать делегированной ответственности.

Власть представляет собой реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию. Власть можно иметь не имея полномочий.

Выбор структуры

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Фирма “Меланж” имеет следующую структуру (схема 5).

Схема 5

Функциональная структура фирмы “Меланж”

### Директор

Начальник финансово-го отдела

1

Начальник отдела по сбыту

1

Начальник отдела маркетинга

1

Начальник отдела рекламы

1

Начальник хозяйствен-ного отдела

1

Маркето-логи 11

Спец. по рынку 6

Уборщицы 5

Начал. охраны 1

Промоутеры 5

Началь-ник склада 1

Гл. Менед-жеры 5

Гл. эконо-мист 1

Гл. бухгал-тер 1

Дизайнеры магазина 5

Охран-ники 6

Грузчи-ки 6

Водите-ли 4

Продав.-консу-льт. 14

Бухгал-тера 5

Экономисты 5

Составители рекламных проспектов 3

Кассиры 10

Всего 13 человек

Всего18 человек

Всего 13 человек

Всего 14 человек

Всего 41 человек

Управленческий персонал:

1. Генеральный директор 1
2. Начальник финансового отдела 1

Отдел финансирования – осуществляет оплату закупленных партий товаров с поставщиками, отчет о доходах и расходах фирмы

* 1. Бухгалтера 6
  2. Экономисты 6

1. Начальник отдела по сбыту 1

Отдел сбыта и снабжения – в данном отделе задействовано самое большое количество служащих, так как фирма торговая и ее профилем является сбыт продукции на рынке. Чтобы фирма была перспективна и востребована на рынке необходимо грамотно преподнести свой товар, стимулировать сбыт – этим и занимаются специалисты по сбыту (торговле). Стимулирование сбыта – это ключевой элемент маркетинговых кампаний, призванный ускорить и увеличить продажи товаров.

* 1. Главный менеджер 5
  2. Начальник отдела склада 1

1. Начальник отдела маркетинга 1

Отдел маркетинга – данный отдел занимается изучением ситуации на рынке (где мы находимся?), разработкой новых стратегий (на данном этапе это стратегия дифференциации), изучением конкурентов на рынке и т.д.

* 1. Главный маркетолог 1
  2. Маркетологи 11
  3. Специалисты по исследованию рынка 6

1. Начальник отдела рекламы 1
2. Начальник хозяйственного отдела 1

В управленческом персонале задействовано 10 человек, что составляет 10% от общей численности (100 человек).

Служащие:

1. Продавцы – консультанты 14 (далее представлена должностная инструкция)
2. Кассиры 10
3. Водители 4
4. Грузчики 6

Отдел рекламы – это продвижение и представление товаров широкому кругу потребителей. Оформление магазина внутри и снаружи, составление композиций, помещение рекламы в журналы и на телевиденье – все это выполняют служащие данного отдела.

1. Промоутеры 5
2. Дизайнеры магазина 5
3. Составители рекламных проспектов 3

Хозяйственный отдел

1. Начальник охраны 1

14.1 Охранники 6

1. Уборщицы 5

Генеральный директор дает распоряжение отгрузить новую партию товара на склад (пришла новая партия товара).

1 цепь команд:

Ген. директор

Начальник отдела по сбыту

Начальник склада

Грузчики

ЗАО «меланж»

# должностная инструкция

# **УТВЕРЖДАЮ**

* + 1. № 1 Генеральный директор

продавца-консультанта Н.В. Шостак

01.09.2000

1. Общие положения

Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность Продавца.

Продавец назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом Генерального директора.

Продавец подчиняется непосредственно Заведующему секцией, заместителю Заведующего секцией.

На должность Продавца назначается лицо, имеющее высшее или среднее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы или профессиональное образование и стаж работы по специальности не менее 2 лет.

Продавец должен уметь использовать в своей работе контрольно-кассовую машину.

Продавец должен владеть компьютером на уровне уверенного пользователя, в том числе уметь пользоваться компьютерными программами учета товаров.

Продавец должен знать:

постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы, касающиеся работ предприятия торговли; товароведение, стандарты и технические условия на товары, основные их свойства, качественные характеристики; условия хранения товаров; структуру управления, права и обязанности работников и режим их работы; правила и методы организации обслуживания покупателей; порядок оформления помещений и витрин; основы эстетики и социальной психологии; законодательство о труде; Правила внутреннего трудового распорядка; правила и нормы охраны труда; правила техники безопасности.

Продавец должен обладать коммуникабельностью, должен быть энергичен и позитивно настроен.

2. Функциональные обязанности

2.1. Продавец:

обеспечивает бесперебойную работу товарной секции, находится в течении всего рабочего времени на своем рабочем месте и может покидать свое рабочее место только в случае замены его другим Продавцом с согласия Заведующего секцией (заместителя Заведующего секцией);

осуществляет предупредительное и вежливое обслуживание покупателей, создает для них необходимые условия для подбора и ознакомления заинтересовавшего их товара, контролирует отсутствие нарушений правил торговли, принимает меры по обеспечению отсутствия очередей;

сообщает своему непосредственному руководителю, а в необходимых случаях и администрации предприятия, о случаях обнаружения товаров, несоответствующих требованиям предпродажной подготовки;

размещает и выкладывает товары по группам, видам с учетом товарного соседства, частоты спроса, удобства работы;

контролирует наличие товаров в торговой секции, проверяет качество, сроки годности товаров, проверяет наличие и соответствие маркировок, ценников на товарах;

осуществляет контроль за сохранностью товаров, торгового оборудования и прочих материальных ценностей.

информирует руководство об имеющихся недостатках в обслуживании покупателей, принимаемых мерах по их ликвидации;

находится на рабочем месте в форменной одежде рабочей, должен иметь опрятный внешний вид.

3. Права

3.1. Продавец имеет право:

предпринимать соответствующие действия по устранению конфликтных ситуаций и причин, их повлекших;

предпринимать соответствующие действия по устранению конфликтных ситуаций;

давать объяснения по существу и причинам возникших конфликтных ситуаций;

вносить предложения по улучшению работы всего предприятия в целом.

4. Ответственность

4.1. Продавец несет ответственность за:

* невыполнение своих функциональных обязанностей;
* недостоверную информацию о состоянии выполнения полученных заданий и поручений, нарушение сроков исполнения приказов;
* нарушение правил внутреннего трудового распорядка, правил противопожарной безопасности и техники безопасности, установленных предприятием;
* утрату, порчу и недостачу товаров и иных материальных ценностей в соответствии с действующим законодательством.

5. Условия работы

5.1. Режим работы Продавца определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными на предприятии.

Генеральный директор Н.В. Шостак

С инструкцией ознакомлен

Продавец-консультант 01.09.2000

5. МОТИВАЦИЯ

Теории содержания мотивации анализируют факторы, указывающие влияние на мотивацию. В значительной мере фокус этих теорий сконцентрирован на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека и деятельности. В данной теории дается попытка дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности.

Создавая свою теорию мотивации, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий:

1. Физиологические потребности – это потребность в пище, воде, воздухе, убежище, т.е. те потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы выживать, чтобы поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии. Для управления людьми, которые работают в основном по причине удовлетворения потребностей этой группы, необходимо, чтобы минимум зарплаты обеспечивал выживание и рабочие условия не слишком отягощали существование;
2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем – связаны со стремлением и желанием людей находиться в стабильном и безопасном состоянии, защищающем от страха, боли, болезней и других страданий. Люди, испытывающие потребности этого рода, стремятся избегать волнительных ситуаций, любят порядок, четкие правила, ясные структуры. Для управления такого рода людьми следует создавать ясную и надежную систему социального страхования, оплачивать труд выше прожиточного уровня, не привлекать их к принятию рисковых решений;
3. Социальные потребности – здесь человек стремится к участию в совместных действиях, он хочет дружбы, любви, быть членом каких-то объединений людей. Такой человек смотрит на свою работу, как на возможность установить хорошие и дружеские отношения со своими коллегами. По отношению к таким работникам руководство должно носить форму дружеского партнерства, создавать групповые мероприятия и напоминать о том, что их ценят коллеги по работе;
4. Потребности в уважении – данная группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также стремление людей, чтобы окружающие признавали их таковыми. Для этого полезными могут быть присвоения титулов и званий, освещение в прессе их действий, вручение различного рода почетных наград;
5. Потребности самовыражения – это стремление человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков. При управлении людьми данного рода надо стремиться давать им оригинальные задания, позволяющие претворять в жизнь способности, предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач и привлекать к работе, требующей изобретательности и созидательности.

1,2 – первичные потребности – потребности низших уровней

3,4,5 – вторичные потребности – потребности высших уровней

Потребности низших уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того, чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей фирмы.

Рассмотрим систему мотиваций для удовлетворения потребностей управленческого и служащего персоналов фирмы “Меланж”в таблице 6.

Таблица 6

Система мотиваций для удовлетворения потребностей управленческого и служащего персоналов

|  |  |
| --- | --- |
| Экономические | Неэкономические |
| Управленческий персонал | |
| - Выезд за границу в период отпусков за счет фирмы;  - премии в размере 200$ за хорошо выполненную работу;  - 10% от объема продаж прибавка к заработной плате;  - подарки на праздники | *Социальные потребности* |
| - Проводить с подчиненными периодические совещания;  - не разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба;  - создание условий для социальной активности членов организации вне ее рамок |
|
|
|
|
|
|
|
| *Потребности в уважении* |
| - Привлечение подчиненных к формулировке целей и выработке решений;  - делегирование подчиненными дополнительных прав и полномочий;  - продвижение по служебной лестнице;  - признание и одобрение хорошо выполненной работы |
| *Потребности в самовыражении* |
| - Давать подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи;  - поощрять и развивать у подчиненных творческие способности |
| *Физические потребности* |
| - Наличие кухни для питания сотрудников во время обеденного перерыва |
| *Потребности в безопасности* |
| - При магазине имеется служба охраны |
| Служебный персонал | |
| - Добавки к заработной плате за знание иностранных языков 100$ (наш магазин часто посещают иностранцы);  - предоставление скидок для сотрудников магазина в размере 30%;  - 5% от объема продаж прибавка к заработной плате;  - подарки к праздникам;  - предоставление путевок в дома отдыха, санатории | *Физические потребности* |
| - Наличие кухни для питания сотрудников во время обеденного перерыва;  - работа без больших напряжений и стрессов; |
| *Социальные потребности* |
| - Работа с людьми;  - хорошие отношения с непосредственным начальником;  - гибкий темп работы |
| *Потребности в уважении* |
| - Одобрение хорошо выполненной работы;  - возможность продвижения по службе |

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей.

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

6. КОНТРОЛЬ

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результата существенно отличаются от установленных стандартов.

Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали фирму. Контроль очень важен для того, чтобы фирма функционировала успешно.

Функция контроля – это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность фирмы до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

Контроль – это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Контроль не может оставаться прерогативой исключительно менеджера, назначенного «контролером», и его помощников. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Существует три основных вида контроля: предварительный текущий и заключительный. По форме существования все эти виды контроля схожи, т.к. имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем существования.

Предварительный контроль. Называется так потому, что осуществляется до фактического начала работ. Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение – это способ убедится, что работа развивается в нужном направлении. В организации предварительный контроль используется в трех ключевых областях – по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Текущий контроль. Осуществляется в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются подчиненные сотрудники, а сам он является прерогативой их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на изменение фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для того, чтобы осуществлять текущий контроль таким образом, аппарату управления необходима обратная связь. Системы обратной связи позволяют руководству выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед нею задачам.

Заключительный контроль. Здесь обратная связь используется после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми. Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, тем не менее он имеет две важные функции. Одна из них состоит в том, что заключительный контроль дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Вторая функция состоит в том, чтобы способствовать мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то, очевидно, что фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно.

Цель: дифференциация товаров к 2005 г.

Предварительный контроль:

*Октябрь 2004 г.*

Внутренняя проверка финансовых ресурсов фирмы “Меланж” показала, что на данный момент фирма достаточно финансово устойчива и имеет дополнительные денежные средства, чтобы закупить новый товар и усиленно продвигать его на рынке с помощью рекламы и других средств. Контроль по материальным ресурсам также не показал отклонений. Имеются подписанные контракты с поставщиками, которые в указанные сроки обеспечат магазин необходимым количеством нового товара совершенно нового качества, который будет пользоваться огромным спросом.

Текущий контроль:

*Ноябрь 2004 г.*

Ведутся переговоры с поставщиками. Отклонений нет.

*Декабрь 2004 г.*

Договоры с поставщиками заключены. Отклонений нет.

Заключительный контроль:

*Январь 2004 г.*

Договоры заключены, товар закуплен, доставлен и готов к продаже. Начинается демонстрация его рекламы.

ВЫВОД

В данной курсовой работе разработан процесс управления для фирмы “Меланж”, который предусматривает выполнение следующих функций: планирование, организация деятельности, мотивация и контроль.

Самым первым шагом в разработке процесса управления является стратегическое планирование. В данном разделе была разработана миссия фирмы, которая раскрывает смысл ее существования и в соответствие с ней разработаны цели, достижение которых поможет фирме эффективно работать и получать прибыль. Для наглядности представлено «дерево целей», с помощью которого можно осуществить выбор способа действий.

Вторым шагом является прогнозирование внешнего и внутреннего окружения фирмы, а также выявление возможных угроз. Анализ внешней среды позволит определить характер экономических, политических, рыночных, правовых факторов, с которыми организации придется иметь дело в будущем. Анализ внешней среды показал, что серьезных угроз для работы на рынке нет, следовательно, фирма может и дальше эффективно функционировать. Анализ внутренней среды показывает, как обстоят дела внутри фирмы. Из анализа видно, что внутренняя среда имеет хороший потенциал и возможности для поддержания эффективной работы: маркетинговый отдел проводит исследования, на основе которых определяются направления в области выбора поставщиков, ассортимента продаваемой продукции и способы привлечения клиентов, разработка рекламы; финансовый отдел помогает разработать правильную ценовую политику; кадры обеспечивают высокое обслуживание клиентов.

Следующим этапом является оценка альтернатив, т.е. разработка стратегий для наилучшего развития фирмы при данных условиях. Для этого был проанализирован портфель продаваемой продукции с помощью матриц БКГ и матрицы возможностей «товаров и рынков»; конкурентоспособность фирмы на рынке и возможные альтернативы. Анализ показал, что в данный момент фирме эффективно разрабатывать стратегию дифференциации, так как реализация данной стратегии поможет фирме закрепить свое положение на рынке, обойти конкурентов, увеличить прибыль.

При организации деятельности была построена структура фирмы “Меланж”, включающая все отделы и должности. К должности «продавец-консультант» представлена должностная инструкция.

В разделе мотивация были определены потребности руководства и служащих. А также представлены способы по их удовлетворению.

Контроль – заключительный этап организации управления фирмой. Фирма “Меланж” использует все виды контроля (предварительный, текущий, заключительный), что позволяет вовремя выявить отклонения от заданных целей и предложить мероприятия по их устранению.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. 3-е Изд. «Гардарики». Москва. 2004 г.
2. Герчикова И.И. Менеджмент. ЮНИТИ. Москва. 1998 г.
3. Давыдова М.А. «Курс лекций по менеджменту»
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 11-е издание Изд. «Питер»С.-П. 2003 г.
5. Мескон М.Х. Основы менеджмента. Изд. «М и дело» Москва.1997 .
6. Павлов А.П., Бармина А.В. Методические указания по курсу «Основы менеджмента». Москва. 1997г.