МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

«ХАРЬКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

Кафедра менеджмента и налогообложения

**Курсовой проект по менеджменту**

**на тему:**

**«Разработка стратегии формирования эффективной управленческой команды для решения перспективных задач предприятия»**

Выполнил(а):

Студент(ка) группы

Руководитель:

## Харьков 2005

**Содержание**

Введение

1.Анализ хозяйственно-экономической деятельности предприятия

1.1.Анализ внутренней среды организации

1.1.1.Организационный срез

1.1.2.Производственный срез

1.1.3.Кадровый срез

1.1.4.Маркетинговый срез

1.1.5.Финансовый срез

1.2.Анализ влияния факторов внешней среды организации

1.2.1.Анализ влияния факторов микросреды

1.3.Миссия и цели организации

2.Анализ сильных и слабых сторон организации. SWOT-анализ

3.Функциональные стратегии организации

Заключение

Список использованных источников

Приложение А – Организационная структура

Приложение Б – Миссия и цели организации

**Введение**

Лозунг 30-х гг. ХХ в. «Кадры решают все!» в условиях становления рыночных отношений и кризиса экономики не менее актуален и получил новое звучание. Решение многих проблем современной организации зависит от обеспеченности, как производства, так и управления квалифицированными и энергичными специалистами.

В современных условиях нормальное функционирование предприятия независимо от формы собственности требует от руководства тщательного системно-комплексного подхода к формированию управленческой команды. Именно благодаря разработке и реализации стратегии формирования управленческой команды предприятие может уменьшить риск и увеличить свою стабильность и конкурентоспособность, что в значительной мере являются главными составляющими организации.

Объектом исследования курсового проекта является ООО «RETTO», которое занимается пошивом и реализацией женской верхней одежды высокого качества.

Данная фирма имеет двенадцатилетний опыт работы на Харьковском рынке верхней женской одежды. В настоящее время владеет тремя цехами в Харькове, магазином в центре города, двумя магазинами в Донецке и Сумах. Помимо этого открыты несколько точек на рынках, как Харькова, так и других городов Украины. В дальнейшем планируется открытие двух магазинов заграницей и расширение места сбыта товара.

Целью курсового проекта является разработка стратегии формирования эффективной управленческой команды для решения перспективных задач ООО «RETTO».

**1.Анализ хозяйственно-экономической деятельности предприятия**

**1.1.Анализ внутренней среды организации**

Внутренняя среда организации - это та часть общей среды организации, которая находится в её рамках. 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 её потенциал и возможности.

**1.1.1. Организационный срез**

На современном этапе развития экономики одним из важных ресурсов производства является информация.

Источниками информации могут быть обьекты внутренней и внешней среды: начальники, подчиненные, функциональные подразделения данной фирмы, источники ресурсов, потребители, партнеры и т. д.

Информация может быть вербальной и невербальной.

Вербальная информация, то есть языковая, речевая, является основной. Она может быть как устной, так и письменной. В качестве невербальных средств используют жесты, изменения положения тела выступающего, особенности его внешнего вида, а также сопровождающее его выступление окружение.

Для того чтобы использовать управленческую информацию, ее нужно передать, перемещая с одного объекта на другой, организовать взаимосвязи между этими объектами.

В ООО «RETTO» используются следующие виды коммуникации:

* Коммуникации по вертикали связывают органы и объекты управления, находящиеся на различных уровнях иерархической лестницы. Эти коммуникации используются, прежде всего, для передачи командной информации, к которой относятся приказы и распоряжения, передаваемые «сверху вниз» от начальника к подчиненным, и для передачи информации «снизу вверх» от подчиненных к начальнику. Например, новая линия верхней женской одежды осенней коллекции плохо продается, тогда директор дает приказ отделу маркетинга продвинуть, прорекламировать данную коллекцию одежды. Зам. директор по маркетингу в свою очередь передает распоряжение в отдел рекламы. Разработав рекламу, её возвращают директору для согласования и разрешения на дальнейшее продвижение рекламной компании товара.
* Коммуникации по горизонтали - связи на одном уровне управления, они применяются для обмена информацией между равными по иерархии подразделениями организации. Например, разработка новой модели изделия происходит в модельном цехе «RETTO-студия». Сначала художник рисует эскиз и передает его конструктору, который в свою очередь описывает эту модель и процессы, необходимые для её изготовления. Затем дополненный эскиз передают технологу для создания по эскизу новой модели.
* Коммуникации с внешней средой связывают предприятие с потребителями, партнерами, другими субъектами рынка, источниками внешних ресурсов, органами государственного управления, общественностью, средствами массовой информации.
* Неформальные коммуникации. Официальные коммуникационные системы в любой организации дополняются неформальной системой передачи информации сотрудникам – слухами. Слухи не заменяют формальную систему, а дополняют ее. Нередко слухи становятся самым свежим источником информации о происходящих в организации событиях. Иногда руководители намеренно допускают утечку информации, чтобы оценить реакцию сотрудников до окончательного принятия решения.

**1.1.2. Производственный срез**

ООО «RETTO» специализируется на изготовлении и реализации высококачественной верхней женской одежды из разнообразных тканей.

Закупая ткани у поставщиков (в основном во Франции и Италии), модельный цех разрабатывает новые модели для этих тканей, а уже затем эскизы передаёт в производственный отдел, где непосредственно происходит изготовление изделия. Отдел сбыта отправляет полученный товар на определенные точки сбыта (магазины и рынки).

В процессе производства используются высококачественное сырье и современное высокотехнологическое оборудование, что в значительной мере положительно влияет на производственный процесс изготовления изделия.

Основные показатели предприятия:

* Коэффициент ритмичности.

Ритмичность производства – это четкая, стойкая и сбалансированная деятельность предприятия, которая дает возможность равномерно выпускать продукцию и исполнять свои обязанности перед потребителями. Ритмичная работа – это выпуск продукции одинаковыми частями за любые одинаковые промежутки рабочего времени. Данные для расчета коэффициента ритмичности представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Данные для расчета коэффициента ритмичности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Квартал отчётного периода | Обьем производства, %  | Зачисляется в плановый ритм |
| Плановый | Фактический |
| Первый | 30 | 25 | 25 |
| Второй | 18 | 18 | 18 |
| Третий | 42 | 47 | 42 |
| Четвертый | 10 | 10 | 10 |
| Итого | 100 | 100 | 95 |

Кр = Итого план. объём\100%

Следовательно, коэффициент ритмичности равен 0,95, что свидетельствует о почти ритмичной работе предприятия в отчетном году.

* Коэффициент ассортиментности.

Товарное предложение, как правило, не ограничивается одним товаром. Организация предлагает на рынке ассортимент продукции, состоящий из отдельных товаров и продуктивных линий (групп товаров, которые тесно взаимосвязаны между собой назначением, условиями реализации или использования). Его формирование и развитие в соответствии с конъектурой рынка и стратегическими целями организации составляют содержание управления ассортиментом. Номенклатура – составляющая часть ассортимента. Выполнить план по ассортименту – означает, произвести каждого вида товара не менее, чем это предусмотрено планом. В других случаях план считается не выполненным.

Ка = Нп\П,

где П – итог плана;

Нп – недовыполненный план по отдельным видам продукции.

Ка = 95%\105% =0,92.

* Коэффициент использования рабочего времени .

К = Fд\Fреж,

где Fд – действительный фонд времени;

Fреж – режимный фонд рабочего времени.

К = 2368\2520 = 0,939

* Оценка качества продукции.

Качество продукции во многом определяет устойчивость организации. ООО «RETTO» ограничивает ассортимент, видя свой главный успех в обеспечении качества небольшого количества товара, т. к. качество – это главная составляющая удовлетворения потребительских потребностей. Коэффициент качества продукции определяется по ее сортам, т. к. продукция ООО «RETTO» не делится по сортам, то коэффициент нельзя рассчитать. Особое внимание уделяют браку продукции. В организации идет очень жесткий контроль над производственным процессом; ведётся обучение работников перед преступлением их к работе; организация оснащена современным высокотехнологическим оборудованием, что значительно снижает удельный вес брака в общем объёме продукции.

* Показатель годового экономического эффекта (сумма прибыли за год)

Э = Р-С-Н,

где Р – выручка от реализации продукции, грн.;

С – себестоимость годового выпуска продукции, грн.;

Н – общая сумма налогов и выплат из балансовой прибыли, грн..

Э = 75-55-8 = 12млн. грн.

* Показатель прироста товарной продукции.

Тп = Тп1 –Тп0,

где Тп1 – товарная продукция отсчетного периода;

Тп0 – товарная продукция предыдущего периода;

Тп = 75-52,7 = 22,3млн.грн.,

следовательно, обьем товарной продукции в отчетном периоде увеличился на 22,3 млн.грн.

* Показатели себестоимости и прибыли приведены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Показатели прибыли и себестоимости по годам

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Сумма, млн. грн. |
| Отчетный период | Предыдущий период |
| Себестоимость реализованной продукции | 55,0 | 38,0 |
| Валовая прибыль | 12,0 | 8,0 |
| Прибыль от реализации | 20,0 | 9,0 |
| Прибыль от обычной деятельности | 22,0 | 7,0 |
| Чистая прибыль | 19,3 | 6,3 |

Рис. 1.1 – Показатели себестоимости продукции и прибыли ООО «RETTO»

* Показатели рентабельности и объём производства продукции приведены в таблице 1.3 и таблице 1.4 соответственно.

Таблица 1.3 – Показатели рентабельности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Отчётный период | Предыдущий период |
| 1.Объем реализации, млн.грн | 75,0 | 52,7 |
| 2.Издержки производства, млн.грн | 55,0 | 45,7 |
| 3.Прибыль реализационная ,млн.грн | 20,0 | 7,0 |
| 4.Уровень затрат, % | 73,33 | 86,72 |
| 5.Рентабельность реализации, % | 26,67 | 13,28 |
| 6.Рентабельность затрат,% | 36,36 | 15,32 |
| 7.Промышленная производительность | 1,36 | 1,15 |

Таблица 1.4 – Обьем производства продукции

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид товара | Денежное выражение, млн. грн. | Натуральное выражение, тыс. шт. |
| Зимняя женская одежда | 42,35 | 77,00 |
| Весенне-осенняя женская одежда | 31,50 | 63,00 |
| Летняя женская одежда | 1,15 | 10,00 |

Рис.1.2 – Объем производства в денежном и натуральном выражении.

**1.1.3. Кадровый срез**

Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости. Кадровое планирование осуществляется в интересах, как организации, так и ее персонала. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения ее целей. Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Людей привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок. Одной из задач кадрового планирования является учет интересов всех работников организации. Следует помнить, что кадровое планирование тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования организации.

Существует два источника привлечения персонала:

* Внутренний – позволяют лучше использовать уже имеющийся в организации персонал в результате появления дополнительной работы, перераспределения заданий или перемещения, продвижения по службе работников. В организации существует потребность в обучении, включающем переподготовку и повышение квалификации работников. Планирование обучения персонала охватывает мероприятия по обучению внутри и вне организации и самоподготовке. Планирование обучения персонала позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда.
* Внешний – это наем новых работников.

На данном предприятии работает более 300 человек, 260 из них – работники со среднетехническим образованием, 27 – с высшим, 22 – со средним, полученные данные можно изобразить в виде диаграммы.

Рис.1.3 – Уровень образования персонала.

Численность персонала и среднемесячная зарплата представлена в таблице 1.5

Таблица 1.5 – Численность персонала и среднемесячная зарплата

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Персонал предприятия | Численность, чел. | Среднемесячная зарплата, грн |
| Директор | 2 | 2000 |
| Зам.директора | 7 | 1200 |
| Начальники | 10 | 1000 |
| Основне рабочие | 276 | 650 |
| МОП | 12 | 330 |
| Всего | 307 |  |

Один из качественных показателей обеспечения кадрами предприятия можно рассчитать так:

Ккач = (∑Чф.с.д./∑Ч ш.с.д.)\*100,

 где ∑Чф.с.д. – фактическое суммарное количество специалистов, занимающих должности в соответствии со штатным расписанием;

 ∑Ч ш.с.д. – численность личного состава кадров специалистов по штатному расписанию.

Ккач = (280/292)\*100% = 96%

**1.1.4.Маркетинговый срез**

В ООО «RETTO» есть отдел маркетинга, который занимается вопросами сбыта товара, анализа рынка, формулировкой стратегии и тактики изменения цен, стимулированием продаж данного изделия.

Сбыт товара ООО «RETTO» может осуществляться по двум сбытовым сетям:

одноуровневый канал:

Производитель Розничный торговец Потребитель;

двухуровневый канал:

Производитель Оптовый торговец Розничный торговец Потребитель;

Важным этапом сбыта товаров в организации является розничный торговец, поэтому ему уделяется достаточное внимание и тратится достаточное количество времени и средств. С помощью собственной розничной сети организация влияет на сбыт продукции. Это звено реализации, в котором лучше всего можно оценить реальную стоимость продукции и необходимость изменения цены. Наличие рычагов контроля розничной цены продукции часто является решающим фактором в и проведении гибкой ценовой политики организации. На этом уровне реализации можно также быстро перестраивать маркетинговую деятельность в соответствии с меняющейся конъюктурой.

Появление помимо розничной еще и оптовой сбытовой сети свидетельствует об увеличении масштаба бизнеса и стремлении организации захватить большую долю рынка.

Проблема ценообразования занимает ключевое место в системе рыночных отношений. В ООО «RETTO» используются оптовые и розные цены.

Оптовая цена предприятия включает полную себестоимость продукции и прибыль предприятия. По оптовым ценам предприятий продукция реализуется другим предприятиям или торгово-сбытовым организациям.

Оптовая цена промышленности включает оптовую цену предприятия, налог на добавленную стоимость, акцизы, а также налог с продаж. По оптовой цене промышленности продукция реализуется за пределы данной отрасли. Если продукция реализуется через сбытовые организации и оптовые торговые базы, то в оптовую цену промышленности включаются наценки для покрытия издержек и образования прибыли этих организаций.

Розничная цена включает оптовую цену промышленности и торговую наценку. Если оптовые цены применяются преимущественно во внутрихозяйственном обороте, то по розничным ценам товары реализуются конечному потребителю – населению.

Уровень цен является важнейшим фактором, влияющим на доход от реализации продукции, а, следовательно, и на величину прибыли.

**1.1.5. Финансовый срез**

Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации: поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п. Отношение собственного капитала к общей сумме пассива представляет собой показатель, характеризующий финансовую устойчивость предприятия.

Коэффициент соотношения привлеченных и собственных средств определяется как отношение привлеченного капитала к собственному капиталу.

Рассчитанные показатели занесены в таблицу 1.6.

Таблица 1.6 – Коэффициенты соотношения средств

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п\п | Коэффициент | Значение коэффициента |
| На начало отчетного периода | На конец отчетного периода |
| 1. | Коэффициент автономии | 0,73 | 0,54 |
| 2. | Коэффициент соотношения заемных и собственных средств | 0,36 | 0,87 |
| 3. | Фондоотдача | 5,79 |
| 4. | Фондоемкость | 0,17 |

Анализируя таблицу 1.6 можно сделать вывод:

- коэффициент финансовой автономии за отчетный период уменьшился, значит, увеличился риск появления финансовых трудностей в будущем.

- коэффициент соотношения заемных и собственных средств увеличился, что говорит о снижении финансовой устойчивости.

Для оценки ликвидности и платежеспособности предприятия рассчитываются относительные показатели.

Коэффициент абсолютной ликвидности – это отношение денежных средств и их эквивалентов к текущим пассивам. Показывает, какая часть текущей задолженности может быть погашена на дату составления баланса или другую конкретную дату за счет имеющейся денежной наличности.

Коэффициент быстрой ликвидности – показывает отношение совокупности денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и краткосрочной дебиторской задолженности, платежи по которой ожидаются в течение шести месяцев после отчётной даты, к сумме краткосрочных финансовых обязательств.

Коэффициент текущей ликвидности (общий коэффициент покрытия) – это отношение всей суммы оборотных активов, включая запасы и незавершённое производство, к общей сумме краткосрочных обязательств. Показывает, сколько денежных единиц припадает на каждую денежную единицу краткосрочных обязательств.

Полученные результаты занесены в таблицу 1.7

Таблица 1.7 – Коэффициенты ликвидности

|  |  |
| --- | --- |
| Коэффициент | Значение показателя |
| На начало отчетного периода | На конец отчетного периода  |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,03 | 0,005 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | 0,98 | 0,77 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 0,98 | 0,90 |

**1.2.Анализ влияния факторов внешней среды организации**

**1.2.1. Анализ влияния факторов микросреды**

Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к организации факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и открывающиеся новые возможности. Анализ внешней среды позволяет организации своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию, которая позволит организации достигнуть поставленных целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития, важнейших с точки зрения организации субъектов и факторов окружающей среды: посредников, поставщиков, клиентов и конкурентов.

Микросреда состоит из физических и юридических лиц, которые непосредственно влияют на маркетинговую деятельность организации.

Поставщики обеспечивают организацию комплектующими изделиями, полуфабрикатами, запасными частями, сырьем, материалами, рабочей силой, топливом и энергией, различного рода услугами, необходимыми для организации производства и сбыта продукции. Изменение качества продукции, цен, объемов поставки существенно влияют на выпуск продукции и отражаются на торговом обороте.

ООО «RETTO» имеет несколько постоянных поставщиков, которые являются надежными партнерами. Главный поставщик находится во Франции, поэтому затраты на доставку товара значительны, но они компенсуются качеством изделия т.к. аналогов товара в Украине нет. Этот поставщик является надежным, о чём свидетельствует не однолетний договор организации с поставщиками. Есть у организации другие украинские поставщики, у которых цена на товар ниже и затраты на доставку не значительны, но и качество значительно хуже. Этот товар используют для более дешевого вида изделия, что значительно повышает эффективность деятельности организации.

Посредники содействуют организации в продвижении, сбыте и распространении ее товаров, предоставляя торговые, транспортные, финансовые, маркетинговые услуги.

Посредниками ООО «RETTO» являются 3 собственных магазина в Украине и оптовые, розничные торговцы. Степень зависимости организации от посредников не велика т.к. 3 магазина находятся в собственности организации.

Потребители – центральные субъекты маркетинга. Организация должна внимательно относится к изменению требований и возможностей потребителей для своевременной перестройки производства и сбыта продукции.

 ООО «RETTO» ориентируется на индивидуального и массового потребителя. Магазины организации находятся в центре городов Харькова, Донецка и Сумм, значит, клиентами являются женщины из этих городов и из разных слоев населения. Организация проводит широкую рекламную компанию, клиенты в основном хорошо информированы и очень чувствительны к цене изделия. В дальнейшем организация планирует открыть несколько магазинов за границей, расширить ассортимент товара и ввести изготовление мужской одежды.

Конкуренты, с которыми сталкивается организация,- это производители и аналогичной продукции, отличающейся отдельными параметрами, внешним видом и функциями или марками, и выпускающие принципиально иную продукцию с высоким краткосрочным замещением.

ООО «RETTO» работает в отрасли легкой промышленности. Вход в эту отрасль достаточно свободный и поэтому очень много предприятий работает в этой отрасли. У нашей организации очень много конкурентов, что значительно усложняет деятельность организации. ООО «RETTO» занимает не значительную долю рынка, но она обладает конкурентными чертами.

Основными конкурентами ООО «RETTO» являются «MILA NOVA», «NIKA MODA» И «ВОРОНИН». Некоторым из них присущи следующие черты:

* Более известная марка;
* Более широкий ассортимент товара (выпускают кроме женской еще и мужскую верхнюю одежду);
* Большая доля рынка;
* Различное качество производимого товара;
* Отсутствие предпродажного и послепродажного обслуживания, в отличии от ООО «RETTO».

«MILA NOVA» занимается в основном только выпуском женской верхней одежды, имеет собственный магазин.

«NIKA MODA» выпускает женскую, но более дешевую верхнюю одежду.

«ВОРОНИН» производит дорогую высококачественную в основном мужскую верхнюю одежду, имеет собственный магазин.

В таблице 1.8 представлена сравнительная характеристика ООО«RETTO» и ее конкурентов.

Таблица 1.8 краткая характеристика ООО «RETTO» и ее конкурентов.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Предприятие | Темпы роста, % | Доля рынка, % | Цена(мах-20) | Качество(мах-20) |
| «RETTO» | 8 | 7 | 9 | 15 |
| «MILA NOVA» | 11 | 3 | 7 | 11 |
| «ВОРОНИН» | 12 | 10 | 19 | 19 |
| «NIKA MODA» | 5 | 2 | 5 | 3 |

**1.3. Миссия и цели организации**

Исходя из оценки потенциальных возможностей фирмы и обеспеченности ее соответствующими ресурсами, разработка экономической политики фирмы предусматривает определение целей деятельности фирмы, миссии, а также стратегии ее развития на ближайшую и отдаленную перспективы.

Концепция развития фирмы и основные направления деловой активности определяют цель фирмы. Стратегия предусматривает разработку обоснованных мероприятий и планов достижения поставленных целей. В них должны быть учитаны производственные возможности фирмы и ее научно-технический потенциал.

Миссия организации - это состояние и положение организации в условиях постоянно меняющейся внешней среды.

Миссия ООО «RETTO»:

"Мы производим и реализовываем широкий ассортимент верхней женской одежды из высококачественных тканей, доступный всем слоям населения".

Цели ООО «RETTO»:

* Снижение себестоимости:

-снижение потерь от брака;

-повышение квалификации персонала;

* Сотрудничество с иностранными коллегами:

-обмен идеями;

-продление договора о поставке тканей из Франции и Италии;

* Расширение доли рынка до 10 %:

-увеличение собственных каналов сбыта (путем открытия трех магазинов на территории Украины и двух за границей, открытия новых точек на рынках страны);

-гарантийное послепродажное обслуживание;

-расширение ассортимента товара;

-разработка нового образца изделия;

-проведение эффективной рекламной кампании.

**2. Анализ сильных и слабых сторон организации. SWOT-анализ**

Общие цели организации трансформируются в стратегические цели ее основных функциональных подразделений. Затем организация определяет возможности достижения этих целей и разрабатывает различные варианты своей деятельности.

Многовариантность деятельности объясняется случайным характером основной массы событий, которые происходят во внешней среде и не контролируются организацией. Весь этот процесс исследования возможностей организации носит название SWOT – анализа (от англ. strengths (S) – силы, weaknesses (W) – слабости, opportunities (O) – возможности, threats (T) - угрозы). Он осуществляется по следующим направлениям:

1. Анализ внешней среды организации, возникающих опасностей и возможностей.
2. Анализ внутренней среды организации, изучение сильных и слабых сторон деятельности организации.
3. Выбор той или иной стратегии развития организации.

К внешним факторам ООО «RETTO» относятся: конкурентоспособность, доля рынка, наличие собственных каналов сбыта, темпы экономического роста, поставщики, нравы общества относительно товара организации.

К внутренним факторам ООО «RETTO» относятся: ресурсы, уровень квалификации кадров, цена на товар, качество товара, финансовая устойчивость предприятия, ассортимент и разнообразие товара, современное высокотехнологическое оборудование, внутриорганизационная культура.

SWOT – анализ ООО «RETTO» приводится в таблице 2.1

Таблица 2.1 - SWOT – анализ ООО «RETTO».

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы, влияющие на организацию | S | W | O | T |
| Факторы Внешней среды |
| Конкурентоспособность |  |  | + |  |
| Доля рынка |  | + |  |  |
| Наличие собственных каналов сбыта | + |  |  |  |
| Темпы экономического роста |  |  | + |  |
| Поставщики | + |  |  |  |
| Нравы общества относительно товара  |  |  | + |  |
| Факторы внутренней среды |
| Ресурсы | + |  |  |  |
| Уровень квалификации кадров | + |  |  |  |
| Цена товара |  |  | + |  |
| Качество товара |  |  | + |  |
| Финансовая устойчивость |  | + |  |  |
| Ассортимент и разнообразие товара |  |  | + |  |
| Современное высокотехнологическое оборудование | + |  |  |  |
| Внутриорганизационная культура |  |  | + |  |

Проведя SWOT- анализ можно сделать вывод, что сильными сторонами организации являются: наличие собственных каналов сбыта товара, постоянные поставщики, ресурсы, уровень квалификации кадров, современное высокотехнологическое оборудование.

Для более эффективной работы ООО «RETTO» обязательно должно использовать свои возможности: конкурентоспособность, темпы экономического роста, предпочтения общества относительно товара, цена товара, качество, ассортимент и разнообразие товара, внутриорганизационная культура.

Слабой стороной ООО «RETTO» является доля рынка, которую она занимает и ее финансовая устойчивость. Для увеличения доли рынка организация должна увеличить ассортимент продукции, значительно повысить свою репутацию среди конкурентов, снизить потери от брака, провести более эффективную рекламную компанию и увеличения собственных каналов сбыта.

**3. Функциональные стратегии организации**

В настоящий момент ООО «RETTO» имеет квалифицированный кадровый состав. Для того, чтобы его создать организация использовала стратегию формирования эффективной управленческой команды.

Стратегия формирования эффективной управленческой команды включает в себя:

* Планирование потребности в персонале;
* Оценка потребности в персонале;
* Набор кандидатов из внутренних и внешних источников привлечения кандидатов;
* Подсчет затрат на привлечение персонала;
* Оценка кандидатов при приеме на работу;
* Адаптация персонала.

Планирование потребности в персонале – часть общего процесса планирования в организации. В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

* Сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;
* Каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
* Как лучше использовать персонал в соответствии со способностями, умениями и внутренней мотивацией;
* Каким образом обеспечить условия для развития персонала;
* Каких затрат потребует планирование организации в данном направлении.

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

Количественная оценка потребности в персонале, призванная ответить на вопрос «сколько?», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, поэтапность разворачивания производства), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии). При этом, безусловно, важной является информация о количестве заполненных вакансий.

Качественная оценка потребности в персонале – попытка ответить на вопрос „кого?”. Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть, как минимум, возможности персонала «определять рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей».

Важный момент в оценке персонала – разработка организационного и финансового планов укомплектования, включающих:

* Разработку программы мероприятий по привлечению персонала;
* Разработку или адаптацию методов оценки кандидатов;
* Расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала;
* Реализацию оценочных мероприятий;
* Разработку программ развития персонала;
* Оценку затрат на осуществление программ развития персонала.

 Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда и структура работ.

 Как известно, цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Осуществляя набор, служба персонала, должна исходить из определения оптимальной численности персонала. Не должно быть как недостатка в работниках, последствиями которого могут быть срывы производственных программ, производственный травматизм, конфликтные ситуации в коллективе, так и избытка, который может повлечь увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников.

Обладая информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях деятельности и приемлемой организационной культуре, служба персонала может начать поиск и отбор необходимых работников. Различают внутренние и внешние источники комплектования организации кадрами.

На процесс набора кандидатов влияют факторы внешней и внутренней среды.

Факторы внешней среды:

* Законодательные ограничения;
* Ситуация на рынке рабочей силы;
* Состав рабочей силы на рынке и месторасположение организации.

 Факторы внутренней среды:

* Кадровая политика – принципы работы с персоналом, стратегические кадровые программы, например, принцип должностного продвижения работников, уже занятых в производстве, принцип пожизненного найма;
* Образ организации – насколько она считается предпочтительной как место работы (предпочтительны более крупные фирмы, фирмы известные своей продукцией кандидату).

Существуют внешние и внутренние источники привлечения кандидатов.

Внутренние источники – это люди, работающие в организации. При появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение должности из своих сотрудников и только затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны. Это улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию.

К внешним источникам подбора персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания), так и специалисты, с которым подобные встречи еще предстоят.

К таким источникам можно отнести:

* Центры занятости
* Агентства по найму (кадровые агентства)
* Самостоятельный поиск

Некоторые достоинства и недостатки различных источников комплектования организации кадрами иллюстрирует таблица 3.1.

Таблица 3.1 - Источники комплектования организации кадрами

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Источники | Преимущества | Недостатки |
| Внутренние | Возможности самореализации внутри организации (воспринимается как поощрениеуспешной работы).Продолжение работы с сотрудниками, которые уже известны (для организации).Сокращение финансовых затрат на подбор персонала. | Риск осложнений личных взаимоотношений между сотрудниками.Риск возникновения «семейности». |
| Внешние | Возможность выбора из большего числа кандидатов.Новые люди – новые идеи и приемы работы | Адаптация нового сотрудника.Риск ухудшение морально-психологического климата среди давно работающих |

Прежде чем осуществляли подбор персонала, в финансовых планах организации следует учесть затраты. Так, если организация использует для подбора сотрудников агентство по найму, то ее затраты будут не менее чем двухнедельная зарплата этого сотрудника, а если интересующий организацию человек является специалистом, то затраты будут приблизительно равны его месячному окладу. Пользование услугами таких агентств, с одной стороны, существенно экономит время штатных работников организации, поскольку внешние кадровые консультанты осуществляют большую часть работы по предварительному отбору кандидатов, и только прошедшие через «отборочное сито» будут интервьюироваться непосредственно руководителем организации. С другой стороны, у сотрудников агентств не всегда имеется достаточно информации о стратегии организации, ее культуре и особенностях тех руководителей, «под которых» подбирается кандидат, это может приводить к различного рода недоразумениям, вплоть до отвержения всех кандидатов, предлагаемых агентством. В этом случае затраты организации могут быть весьма ощутимы. Одним из наиболее дешевых способов подбора персонала является поиск кандидатов через сотрудников, работающих в организации. Этот способ не требует особых затрат, поскольку сотрудники организации в сущности выполняют значительную часть работы по поиску и даже отбору.

Существуют несколько методов подбора и поиска персонала. В качестве оснований для сравнения этих методов можно остановится на общих затратах организации, соотнесённых с числом принятых работников, представленных в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Сравнение методов подбора персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Методы поиска и подбора персонала | Результат от общей суммы всех видов (%) | Коэффициент принятия разосланных предложений | Коэффициент принятия предложений на работу |
| Лица, письменно обратившиеся в поисках работы | 35 | 6 | 58 |
| Публикация объявлений  | 32 | 1 | 40 |
| Различные агентства | 14 | 2 | 32 |
| Прямое распределение в колледжах | 8 | 2 | 13 |
| Набор внутри компании | 7 | 10 | 65 |
| Лица, случайно обратившиеся в организацию в поисках работы | 2 | 6 | 57 |
| Справочники-списки ищущих работу | 2 | 8 | 82 |

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит, в сущности, в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме – это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

Несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке, все они обладают общим недостатком – субъективностью, решение во многом зависит от того, кто использует метод, или того, кого он привлекает в качестве эксперта.

Проблему объективности оценки можно было сформулировать следующим образом, в виде отдельных требований к оценочной технологии. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен:

* объективно;
* надёжно;
* достоверно в отношении деятельности;
* с возможностью прогноза;
* комплексно;
* процесс оценивания и критерии должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым;
* проведение оценочных мероприятий должно не дезорганизовывать работу коллектива, а встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

Как правило, до принятия организацией решения о приме на работу кандидат должен пойти несколько ступеней отбора:

* + предварительную отборочную беседу
	+ заполнение бланка заявления
	+ беседу по найму (интервью)
	+ тестирование
	+ проверку рекомендаций и послужного списка
	+ медицинский осмотр
	+ принятие решения

Цели и этапы адаптации

Адаптация – процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.

Процедуры адаптации персонала призваны обеспечить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа:

1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникационные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения, т.д.
2. Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.
3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами.
4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

Затраты на формирование управленческой команды составят 10 тыс. грн.

Можно рассчитать экономический эффект по формуле:

 Э = Д – С – НДС,

 где Д – доход от реализации продукции;

 С – себестоимость продукции;

 НДС – налог на добавленную стоимость.

Все затраты предприятия занимают 98%, поэтому себестоимость нового изделия будет равна 10 тыс. грн.\*0,98=9,8 тыс. грн.

Общая себестоимость продукции:

С=55 млн. грн.+9,8тыс. грн.=55,0098 млн. грн.

Объем реализованного товара составит 150тыс. по цене 800грн.

 Общая выручка предприятия будет равна:

Д= 150тыс.\*800грн. + 18,2млн.грн.=138,2млн.грн.

НДС = 75млн. грн.\*0,2=15млн. грн.

Экономический эффект составит:

Э= 138,2 – 55,0098 – 15=68,6652млн. грн.

Исходя из экономического эффекта, формируя управленческую команду, прибыль предприятия увеличится на 68,6652 млн. грн.

**Заключение**

В ходе курсовой работы был произведен анализ предприятия: его внешней и внутренней среды, а также была представлена стратегия формирования эффективной управленческой команды ООО «RETTO».

Главной слабостью предприятия является небольшая доля рынка, для этого можно предложить несколько способов ее увеличения:

- снижение потерь от брака;

- расширение ассортимента товара;

- проведение более эффективной рекламной компании;

- увеличение собственных каналов сбыта.

Одной из сильных сторон организации является высокий уровень квалификации кадров, который обеспечила ранее разработанная стратегия формирования эффективной управленческой команды. На формирование персонала было затрачено незначительное количество средств т.к. процесс формирования организации происходил через своих проверенных людей (по знакомству), в то время как прибыль предприятия увеличилась на 68,6652млн. грн.

**Список использованных источников:**

1. Герчикова И.Н. Менеджмент.- М.:ЮНИТИ, 2004.- 511 с.
2. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент.- М.:ЮНИТИ, 2004.
3. Іваненко В.І., Болюх М. А. Економічній аналіз господарської діяльності, - К.: ЗАТ „Ніч лава”, 2001. – 204с.
4. Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. – М.; Дело,1993.
5. Менеджмент организации / Под ред. З. П. Румянцевой и Н. А. Саломатина – М.: ИНФРА ,2003.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.- М., 2003.
7. Основы менеджмента: Учебн. пособ. / Научн. ред. А. Радугин. –М.: ЦЕНТР, 1997.- 432 с.
8. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебн. для вузов/ Пер. с англ.-М.: Банки и биржи, ЮНИТИ,1998.- 576 с.
9. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебн. для вузов.- М.:ЮНИТИ, 2003.- 447 с.
10. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента.- К., 2003, .- 304 с.
11. Экономический анализ: теория и практика методики: Учебное пособие. – К.: Кондор, 2003. – 208с.
12. Юргутіс І.А., Кравчук І.І. Основи менеджменту: Навч. посібник.- К.: ОСВІТА, 1998.- 256 с.