**Содержание**

Введение

Часть 1. Этапы развития менеджмента

1.1 Наша экономика и современный менеджер

1.2 Этапы развития мирового менеджмента

1.3 Развитие менеджмента в нашей стране

Часть 2. Характеристика и анализ деятельности ОАО «Прогресс»

2.1 Общая характеристика ОАО "Прогресс"

2.2 Функции управления

Часть 3. Конкретная ситуация

Заключение

**Введение**

Менеджмент как современная система управления фирмой, предприятием, действующим в условиях рыночной экономики, предполагает создание условий, необходимых для их эффективного функционирования и развития производственной деятельности. Речь идет о такой системе управления (принципах, методах, организованной структуре), которая порождена объективной необходимостью и закономерностями рыночных отношений хозяйствования, связанными с ориентацией фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы индивидуальных результатах широким использованием новейших научно-технических достижений, регулированием межфирменных отношений. Особенность современного менеджмента состоит в его направленности на обеспечение рационального ведения хозяйства на уровне фирмы в условиях дефицитности ресурсов, необходимость достижении высоких конечных результатов с минимальными затратами, оптимальной адаптации фирмы к новым рыночным условиям производства или предметов потребления, обеспеченности современной электронно-вычислительной технологии, степени вовлечения во внешнеэкономическую деятельность. Однако определяющими факторами являются формирование и развитие рыночных отношений, конвертируемость рубля, стабилизация рыночных цен, эффективность использования инструментов финансово-кредитного механизма.

Проведение радикальной экономической реформы, предусматривающей изменения форм собственности, право предприятий на хозяйственную самостоятельность и распоряжение результатами труда, в частности, в определении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, распределении прибыли (доходов) предприятий, выхода на внешние рынки, создаёт объективные экономические условия и вызывает необходимость применения менеджмента на российских предприятиях.

Залогом успеха является хорошее знание мировой практики. Это повышает престиж не только специалистов-руководителей, но и страны в целом. И чем быстрее будут преодолены недостатки в области управления предприятиями, тем полнее раскроются потенциальные возможности российской экономики, усилится стимулирующее влияние на повышение качества продукции и конкурентоспособность.

В данной курсовой работе рассматривается акционерное общество открытого типа «Прогресс», эта фирма занимается торговлей автозапчастями. Миссия данной фирмы состоит в том, чтобы создать в магазинах большой ассортимент недорогих товаров, повысить квалификацию работников, освоить новые рынки.

Цель курсовой работы изучить теоретический материал, на примере ОАО «Прогресс» показать, насколько эффективно работает данная фирма, какие преследует цели, какие ставит перед собой задачи и рассмотреть конкретные ситуации, предложить практические варианты решения.

**Часть 1. Этапы развития менеджмента**

**1.1 Наша экономика и современный менеджер**

Одно из узких мест осуществления перестройки экономики в нашей стране - проблема управленческих кадров. По некоторым оценкам, "критическая масса" руководителей, специалистов по экономике и управлению, способных преобразовать облик наших предприятий и организаций сообразно новым требованиям, должна составить не менее 20% от их общего числа в народном хозяйстве РФ. А это не менее 3.0 млн. человек.

Сформировать такой корпус управленцев нового типа задача исключительно сложная. Сама жизнь, практика рыночной экономики, предпринимательства будет способствовать ее решению, помещая тех, кто сегодня у руля предприятий, и тех, кто входит в эту новую для себя роль, в ситуацию естественно протекающего социального отбора. Но многое, конечно, зависит и от целенаправленной деятельности по подготовке и переподготовке кадров, по изучению и распространению передового опыта управления, по применению достижений управленческой науки на практике.

Один из очевидных путей приспособления к рынку состоит в освоении опыта стран, живущих в его условиях уже не одну сотню лет. Весьма ценным аспектом этого опыта в XX веке является сфера деятельности и область знаний, охватываемая емким понятием "менеджмент", которое стало уже интернациональным. При этом, когда говорят "менеджмент" подразумевают и людей-менеджеров, профессионально осуществляющих функцию управления.

**1.2 Этапы развития мирового менеджмента**

Осознание управления как профессии, опирающейся на разнообразные достижения междисциплинной, пока еще очень молодой, быстро и неравномерно развивающейся области научного и практического знаний, занимает прочное место в современной цивилизации. Получив в начале века наиболее четкое выражение в концепциях "научного управления" Ф.Тейлора, "идеальной бюрократии" М.Вебера, "науки администрирования" А. Файоля, эта область знаний первоначально пошла по пути жесткого рационализма в управлении. Но, порожденные ею технократические иллюзии в управлении начали развеиваться уже в 30-е годы. Рационализм в менеджменте, при всех его достоинствах, как оказалось, далеко не единственный, а во многих случаях и не лучший путь повышения эффективности работы реальных предприятий и организаций. В качестве реакции на ограниченность управленческого рационализма в системе управленческих знаний прочно утвердилось другое направление - поведенческое, основанное на привлечении достижений психологии, социологии, культурной антропологии для углубления понимания реальной сути управления в организациях, в более крупных социальных системах'. На его основе осуществлялась выработка рекомендаций по совершенствованию "человеческих отношений", мобилизации "человеческого фактора", развитию участия трудящихся в управлении, повышению эффективности лидерства.

Эти два направления - рационалистическое и поведенческое развивались, хотя и параллельно, но часто конфликтуя между собой. В послевоенные годы развитие теории систем, кибернетики, экономико-математических методов для анализа и обоснования управленческих решений, компьютеризация управления, сделавшая с изобретением персональных компьютеров особенно мощный качественный скачок, способствовали активному использованию в управлении системного подхода. Это привело к известному усложнению науки управления и управленческих знаний. В подобном ключе развивалось и поведенческое направление. Углублялось осмысление и изучение организаций как социальных систем.

Не рубеже 70-х годов широкую популярность завоевали идеи "ситуационного подхода", в рамках которого доказывалась правомочность различных типов систем управления - как жестко регламентированных, так и основанных на внутренней свободе - в зависимости от конкретных характеристик "организационного контекста". Это, примирило тех, кто делал ставку на рациональные системы, и тех, кто видел главный источник эффективности в мобилизации потенциала, заложенного в людях.

Однако ситуация резко изменилась за последние несколько лет не только в нашей стране, но и во всем мире. Уменьшаются ресурсы, сокращаются рынки, все более яростной становится конкуренция, угроза безработицы подавляет инициативу, а решения политиков затрудняют деловую жизнь. Сильно искушение как-либо укрыться от этой жесткой реальности. Позитивной альтернативой является борьба не только ради выживания, но и для того, чтобы, становясь сильнее и увереннее, обеспечить себе процветание в эти трудные времена. Чарльз Дарвин описал, как определенные виды организмов преуспевают просто из-за лучшей приспособленности к окружающей среде; тот же эволюционный процесс имеет такое же отношение к менеджерам 80-90х годов нашего века.

Не следует забывать, что в настоящее время не только качества менеджеров и способы их обретения, но и сама роль менеджера как профессионально подготовленного руководителя, являются предметом серьезных дискуссий. Родоначальниками концепции менеджмента как специализированного вида деятельности являются американцы. Именно они создали образ менеджера как профессионала, обладающего специальным образованием (зачастую в дополнение к инженерному, юридическому, экономическому и т.п.), вложили огромные деньги в создание инфраструктуры для управления в виде сотен школ бизнеса, десятков тысяч консультативных фирм, разветвленных информационных сетей общего пользования, разнообразнейших научных исследований и публикаций в области управления, диверсифицированных деловых услуг.

Однако в 80-е годы даже американцы вдруг усомнились в правильности своего пути, начали обвинять школы бизнеса в неправильной ориентации менеджеров, отрыве от жизни, неоправданном увлечении "наукой управления". Ведь японцы - пожалуй, самая учащаяся и способная к обучению нация - так и не пришла к идее формирования профессиональных управляющих. У них в стране всего три школы бизнеса, а руководителей они готовят прежде всего посредством опыта, целенаправленно проводя их через цепочку смен должностей в разных подразделениях фирмы, обучая не только делу, но и искусству человеческих отношений, постепенно культивируя в них качества, необходимые руководителю.

Европейцы занимают промежуточную позицию между этими двумя управленческими культурами. С одной стороны, они имеют школы бизнеса и центры повышения квалификации по управлению, как американцы, хотя и не в таком количестве, с другой - управление как вид деятельности до сих пор в перечне карьерных предпочтений находится не на очень высоком месте и, например, в Англии не входит даже в первую десятку. И, тем не менее, жизнь берет свое, и хорошие "школы бизнеса", фирмы консультационных и других деловых услуг во всех странах не только не разоряются, но и процветают даже в условиях спадов производства. Просто необходимо управлять эффективно, тем более, необходимо учить этому, овладевать знаниями, развивать в себе навыки эффективного управления, избегая ошибок, находя наилучшие пути к успеху.

Однако, европейские менеджеры переживают ныне времена строгих требований, сдвигов и угроз. Это влияет на все стороны жизни организаций, вызывая реакции, меняющиеся от радости и надежды к неуверенности и отчаянию.

За последние двадцать лет в структуре и деятельности, как частных, так и государственных компаний произошли значительные изменения. Возможно, наиболее существенное из них – рост международной конкуренции, ведущей к тому, что выживают только наиболее эффективные фирмы.

В Европе менеджеры обязаны справляться с уникальными проблемами. К примеру, экономические и политические надстройки Европейского экономического сообщества вызывают к жизни особые законы, которые создают одни возможности, сдерживают другие и содержат свои собственные ограничения и загадки. На решения менеджеров постоянно влияют исторические традиции и примеры. Часто слышатся мрачные предсказания о будущем уровне жизни и перспективах деловой активности в Европе. Многие наблюдатели высказывают мнение, что деловой мир проходит через этап, который можно охарактеризовать падением прибыли, недостатком энергии, безудержной инфляцией, безработицей, общественными беспорядками и повышенной политической нестабильностью. Однако предсказатели ссудного дня упускают одну важнейшую характеристику человека: способность к инновациям и преодолению трудностей.

Пессимистические точки зрения зачастую очень наивны, а могут и сами приближать негативные ситуации, которые они предсказывают. Растущая изменчивость и враждебность жесткой внешней среды означает, что все организации в мире предъявляют все более высокие требования к своим руководителям. Так, в частности, они должны стать более умелыми в обращении с непредсказуемым будущим. Как говорится: "Неизменно только постоянство изменений". Менеджеры должны развить в себе установки, способности и умения, которые позволят им четко и эффективно осуществлять управление в наступающие годы.

**1.3 Развитие менеджмента в нашей стране**

менеджмент стратегическое планирование управление

В этой связи, нельзя пройти мимо антибюрократической кампании, которая развернулась в нашей стране в последние годы в условиях перестройки. По-видимому, как и во многом другом, мы зачастую, впадаем здесь в крайность. Одно дело - бороться с административно-командной системой, при которой социальный слой "бюрократии" - в государственном ли, партийном или хозяйственном аппаратах - узурпирует монополию на власть и неизбежно переносит патологию бюрократизированных систем на все общество, являясь источником застоя. Но другое дело пытаться искоренить руководителя, управленца, профессионального менеджера как такового, подвергнуть его изгнанию из экономической и политической системы, уповать на то, что работники упраздняемых органов управления или сокращаемого административного аппарата станут к станку, прилавку и т.п. Думать так - опасная иллюзия, равносильная вырубке виноградников как радикальной мере борьбы с алкоголизмом.

Рыночная экономика, основанная на конкуренции, свободе производителей, а не на иерархическом подчинении хозяйственных процессов воле центра, требует никак не меньше, а даже больше менеджеров, чем прежняя система. Но менеджеры эти должны быть совсем иными, нежели раньше, обладать новыми качествами. Ведь не случайно доля административно-управленческих работников (вместе с инженерами изученными) в общей численности занятых даже в обрабатывающей промышленности США повысилась с 15.0% в конце 50-х годов до 30% в середине годов 80-х, а не некоторых фирмах эта доля достигает и 70-80%. И это несмотря на то, что огромная масса специалистов по управлению ушла из административного аппарата фирм в самостоятельные, действующие на основах жесткой самоокупаемости компании по оказанию деловых услуг. Нет никаких заметных тенденций сокращения и государственного аппарата в ведущих капиталистических странах. Повышение численности, удельного веса управленцев происходит в условиях, когда в частном бизнесе идет учет каждого цента или пенни, затраченного на управление, а государственные бюджеты находятся под контролем демократических институтов.

По-видимому, нам следует сделать важный вывод из этого - дело не в механических сокращениях, а в глубоких преобразованиях аппарата управления. Идея приспособления к принципиально новым условиям, - а переход от административно-командной к рыночной системе - это настоящая революция, - вот то главное, что должно выйти на первый план. Разумеется, далеко не все бывшие "аппаратчики" способны на такого рода приспособление. Многим, возможно, придется уступить свое место более молодым, прогрессивным и энергичным менеджерам. Однако основная масса существующих работников управления - это весьма ценный потенциал людей, знающих реальность, имеющих немалую профессиональную подготовку, приученных к дисциплине, упорному целенаправленному труду, обладающих чувством ответственности. С эти ми людьми необходимо внимательно, вдумчиво работать, обеспечивать их правильную расстановку в новых условиях, обучение, переквалификацию. Нужно создать им стимулы к эффективному труду, да и защиту их прав, наконец, сформировать активную среду социального отбора руководителей и специалистов нового типа, в которой выживут и добьются успеха именно те, кто быстрее и лучше приспособится к новым условиям.

Если же говорить о методах эффективной работы руководителей, то, не умаляя значения, скажем, компьютеризации процессов управления, внедрения рациональных методов анализа и обоснования решений, скрупулезного учета затрат и результатов, нужно сказать, что эффективность управления начинается, возможно, с малого - умения осознать свои личные цели, понимать подчиненных, правильно распределять свое время, снимать стрессы, контролировать свой вес, нормально одеваться и многое другое .

Кто знает, может быть овладение всеми этими простыми премудростями на практике даст не только большой прямой, но и косвенный эффект, приведет к тому, что предприятие, организация станут более гибкими, способными к нововведениям, к преодолению трудностей, которых так много в нашей хозяйственной жизни.

Конечно, очень многое в нашей работе, карьере, жизни зависит от общих для всех общественных и других условий, от особенностей выпавшего на долю каждого места работы, от многих других, возможно, и не очень-то подвластных каждому отдельному человеку объективных обстоятельств. Но не слишком ли часто мы объясняем наши неудачи объективными обстоятельствами, полностью ли используем резервы, заложенные в нас самих? Ведь, как признается в науке менеджмента, правильно сформулировать проблему - это означает на 50% ее правильно решить.

В заключение можно вспомнить старую, проверенную временем истину: "Именно на управленцах всех уровней лежит задача сделать все возможное для создания подходящего варианта будущего и не дать втянуть себя в водоворот неудач". Конечно, современный мир многообразен, зависит от многих факторов, но этот тезис должен стать путеводным для тех, кто хочет взять на себя бремя ответственности за руководство нашим хозяйством в условиях перестройки и кто готов сделать все для того, чтобы быть на уровне этой ответственности.

**Часть 2. Характеристика и анализ деятельности ОАО «Прогресс»**

**2.1. Общая характеристика ОАО "Прогресс"**

ОАО «Прогресс» адрес: г. Москва, Дмитровское шоссе д.68, регистрационный номер № 950230, тел. (095) 243-65-77, 546-78-90, факс 243-87-77.

Акционерное общество может быть создано несколькими людьми или фирмами. Владельцы акционерного общества называются акционерами.

Люди, которые создали компанию, выпускают акции. Акции - это ценная бумага, на которой указана её стоимость и название фирмы. Каждый человек, купивший акции, делает вклад в её уставной капитал и становится акционером. Количество акций, находящихся во владении акционера, носит название пакета акций. Если пакет акций достаточно велик для того, чтобы обеспечивать акционеру практически единоличное управление компанией, то он называется контрольным.

Акционеры собираются на общем собрании не реже одного раза в год, обсуждают дела фирмы и решают, какую часть прибыли использовать для выплаты дивидендов, а какую для расширения и развития производства.

**Название фирмы и его обоснование.**

ОАО "Прогресс", название данной фирмы является легко произносимым, восприимчивым на слух и запоминающимся. Это название говорит само за себя, что технологии данной фирмы не стоят на месте, а развиваются и усовершенствуются. Реализуемые фирмой автозапчасти служат для надёжной и безопасной эксплуатации автомобиля гражданами. Название фирмы привлекательно для потребителей и ясно говорит, что фирма отвечает за качество продукции и это привлекает покупателей.

**Характер собственности фирмы.**

ОАО «Прогресс» является коммерческой организацией существующей в виде открытого акционерного общества. Акционерным обществом признаётся коммерческая организация, уставный капитал которой разделён на определённое число акций. Акционеры не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью в пределах стоимости принадлежащих им акций. Общество является юридическим лицом и имеет в собственности имущество.

По степени открытости законодательство различает только две формы общества: открытое и закрытое. Открытое общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые акции и осуществлять их свободную продажу, а также имеет право проводить закрытую подписку. Закрытое общество вправе распределять свои акции только среди его учредителей или другого заранее определённого круга лиц (например, среди работников данного предприятия) и не может проводить открытую подписку. Общество реально может быть открытым, полуоткрытым, полузакрытым, закрытым. Так, открытое общество с контрольным пакетом акций у трудового коллектива на самом деле является полуоткрытым, так как реализует по открытой подписке только 49 % акций.

**Вид хозяйственной деятельности фирмы.**

ОАО «Прогресс» занимается осуществлением операций по оптовой купле-продаже автозапчастей.

Оптовая торговля выполняет ряд важных функций: -сбыт и его стимулирование. Оптовик, имея большое количество деловых контактов и располагая торговым персоналом, помогает производителю охватить множество мелких клиентов при сравнительно небольших затратах.

-закупки и формирование товарного ассортимента необходимого клиенту.

-разбивка крупных партий товара на мелкие, тем самым, обеспечивая клиенту экономию средств.

-складирование. Оптовик обеспечивает хранение товаров, способствуя тем самым снижению издержек поставщика и потребителей.

-транспортировка. Оптовик обеспечивает более оперативную доставку товаров, поскольку находится ближе к клиентам, чем производители.

-финансирование. Оптовик финансирует своих клиентов, предоставляя им кредит, а также финансирует поставщиков, выдавая заказы заблаговременно, и вовремя оплачивает счета.

-принятие риска, отвечает за хищение, повреждение и устаревание товаров.

-предоставление информации о рынке своим поставщикам и клиентам,

-услуги по управлению и консультационные услуги.

**Продолжительность работы фирмы на рынке.**

ОАО «Прогресс» работает на рынке в течение четырёх лет. За это время фирма показала себя в лучшем свете, как надёжного делового партнёра, в связи с этим у фирмы появилось большое количество постоянных клиентов и поставщиков, в дальнейшем фирма будет стараться расширять эти связи.

**Ассортимент продаваемых товаров.**

ОАО «Прогресс» осуществляет оптовую торговлю автозапчастями. Фирма имеет большой ассортимент товаров: шрузы, трамблёры, редукторы, ступицы, катушки зажигания, шаровые опоры, подшипники, компрессионные и маслосъёмные кольца, поршни и т.д.

**Основные поставщики потребители и конкуренты ОАО «Прогресс».**

Поставщики: ВАЗ, ГАЗ, АЗЖ,ИЖ.

Магазины-потребители: «Эдельвейс», «Стиль», «Шанс», «Классика»,

«Крокус», «Светлана».

Конкуренты: «Автомир», «Автозапчасти», «Минотавр».

**Численность работников.**

В ОАО «Прогресс» численность работников фирмы составляет 97 человек, в управленческом персонале работает 11 человек, в обслуживающий персонал входят 86 человек.

**Структура организации.**

Структура организации ОАО «Прогресс» является линейно-функциональной построенной по региональному принципу (см. приложение 1).

**2.2 Функции управления**

Функции управления - это вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приёмами и способами, а также организация работы и контроль деятельности. Для выполнения любой работы необходимо определить, что нужно получить, как организовать дело, мотивировать и проконтролировать его выполнение.

**Функция планирования.**

Назначение планирования как функции состоит в том, чтобы заранее учесть внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятия. Оно предусматривает разработку мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учётом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всей фирмой. Поэтому планирование призвано обеспечить взаимоувязку между отдельными структурными подразделениями фирмы.

Деятельность фирмы опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития. Отсюда вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей производства и сбыта вслед за изменениями спроса на рынке.

Планирование включает в себя:

конечные и промежуточные цели ;

задачи, решение которых нужно для достижения целей;

средства и способы их решения;

требуемые ресурсы их источники и способы определения.

Различают виды планирования:

- стратегическое планирование заключается в определении главных целей деятельности фирмы и ориентировано на достижение конечных результатов с учетом средств и способов поставленных целей и обеспечения ресурсами.

текущее заключается в определении промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач.

среднесрочные планы чаще всего охватывают пятилетний срок, как наиболее соответствующий периоду обновления ассортимента продукции. В них формируются основные задачи на установленный период.

**Миссия организации и стратегическое видение.**

Миссией ОАО «Прогресс» является:

заинтересовать и обеспечить потребителя более надёжными, чем у наших конкурентов автозапчастями, создать в магазинах большой ассортимент недорогих товаров, служащих для долговременной и безопасной эксплуатации автомобиля, повышение квалификации работников, и стимулирование их за счёт улучшения условий труда и высокой заработной платы, отыскать и освоить новые рынки.

Соответственно миссии можно сформулировать стратегическое видение фирмы.

Стратегическое видение фирмы ОАО «Прогресс». К 2015 г. полностью удовлетворить запросы наших клиентов, расширить наши позиции на Российском рынке. Стать ведущим поставщиком недорогих, но достаточно качественных автозапчастей с высококвалифицированным обслуживанием потребителей. Поставлять на рынок автозапчасти, разработанные по новейшим технологиям, создавать 10-20 магазинов ежегодно. Цели.

Существует четыре сферы, в которых организация устанавливает свои цели:

1)доходы организации: более быстрый рост доходов, повышение цены акций, повышение производительность, более быстрый рост денежных поступлений, производство продукта и обновление технологии.

1. работа с клиентами: работа с покупателями, работа с поставщиками,
2. работа с сотрудниками: изменение в организации и управлении, человеческие ресурсы,
3. социальная ответственность: оказание помощи обществу.

Рассмотрим цели организации ОАО «Прогресс» в аспекте долгосрочных, среднесрочных, краткосрочных. Рассмотрим цели фирмы в сфере её доходов. 1. Прибыльность.

Долгосрочная цель: Рост прибыли фирмы на 15% к 2015 г.

Среднесрочные цели:

Увеличение прибыли до 45 млн. руб. в год к 2013г. Увеличение рентабельности продукции на 8% к 2013г. Увеличение рентабельности вложений в организацию на15% к 2013 г.

Краткосрочные цели:

Увеличение прибыли от реализации продукции до 30 млн. руб. к 2011г.

Увеличение прибыли от реализации активов организации на 5% к 2011г.

Снижение издержек на 20% к 2011 г.

2.Рынки.

Долгосрочная цель: Увеличение доли рынка до 25% к 2015 г.

Среднесрочные цели:

Увеличение объёма продаж на 20% к 2013 г. Стимулирование продаж.

Краткосрочные цели: Усиление рекламы, Расширение рынков сбыта, Увеличение объёма закупок на 20% к 2011 г. Снижение цены на 5% к 2011 г.

3.Производительность.

Долгосрочная цель: Увеличение производительности труда на 20% к 2015 г.

Среднесрочные цели:

Увеличение количества проданной продукции, Повышение квалификации рабочих и служащих.

Краткосрочные цели: Повышение уровня компьютеризации, Усовершенствование организации труда

4.Финансовые ресурсы. Долгосрочная цель:

Достижение финансовой устойчивости.

Среднесрочные цели: Достижение стабильной платёжеспособности фирмы.

Краткосрочные цели:

Увеличение оборотного капитала на 10% к 2011 г.

Оценка стратегического состояния.

Провести анализ внутренней и внешней среды.

Оценка и анализ внешней среды.

Проанализируем внешнюю среду, в которой действует ОАО «Прогресс» и влияние каждого из внешних факторов на деятельность данной фирмы.

Политические факторы. Адаптация на рынке.

Адаптация зависит от стратегии приспособления и состоит в том, что в реальной хозяйственной жизни стратегия фирмы - это всегда комбинация наиболее выгодных курсов и действий, т.е. это стратегия маневрирования в распределении и перераспределении производства и товаров между фирмами, расположенных в разных городах в зависимости от уровня издержек производства, стоимости рабочей силы, темпа экономического роста, политической стабильности страны. В связи с этим руководство фирмы приняло решение выработать стратегию работы фирмы на рынке. Придерживаясь этой стратегии ОАО «Прогресс» комбинирует и придерживается наиболее выгодных направлений работы, т.е. фирма поставляет в свои магазины не все автозапчасти нужные для ремонта, а только качественные, что даёт право сохранить свою долю на рынке, но и изменить её в собственную пользу, потеснить конкурентов.

Кредитно-денежная политика.

Предприятия и фирмы время от времени берут ссуды в федеральных и региональных банках для реализации долгосрочных или среднесрочных вложений,

Долговые обязательства, которые банки дают этим фирмам обозначаются как ссуды. С точки зрения федеральных банков эти долговые обязательства являются активами, т.е. требованиями к фирмам, которые получили у них заём. Получая таким путём ссуды, фирмы увеличивают свои резервы в обмен на долговые обязательства.

ОАО «Прогресс» брало и берёт кредиты у федерального правительства и регионов, чтобы осуществлять свои долгосрочные цели. В 2009 году перед фирмой были поставлены следующие цели:

рост прибыли в организации на 15% к 2014 г.

увеличение прибыли до 45 млн. руб. к 2014 г.

увеличение доли рынка до 25% к 2014 г.

увеличение производительности труда на 20% к 2014 г.

рассчитаться с кредиторами за 2008-2009 г. к 2010 г. На данный момент фирма добилась существенных результатов:

1. рост прибыли увеличился на 20%;
2. увеличение прибыли на 10 млн. руб.;
3. увеличение доли рынка на 10%;
4. долг за кредит погашен полностью.

Наем рабочей силы.

Одно из важных направлений управления персоналом является набор и подбор сотрудников. Фирма заинтересована в повышении конкурентоспособности, что требует отбора опытных работников. Чем выше уровень развития работника, его профессиональных знаний, умение, навыков, тем быстрее совершенствуется и используется вещественный фактор производства.

Отбор - процесс, в котором предприятие отбирает из списка кандидатов тех, которые лучше всего подходят по критериям на вакантное место, принимая во внимание условия окружающей обстановке.

ОАО «Прогресс» ничем не отличается от других фирм и хочет, чтобы в его активе работали высококвалифицированные специалисты, для этого фирма проводит собеседование, которое даёт понять менеджеру подходит ли кандидат для этой работы, и соответственно позволяет кандидату решить подходит ли эта работа для него. После собеседования фирмой проводятся тесты, которые определяют способности, квалификационные навыки, личные качества кандидата.

Экономические факторы.

Нормы налогообложения.

Одним из факторов внешней среды, оказывающих влияние на фирму является нормы налогообложения. В настоящее время налоговая система нашей страны далеко не совершенна. Существует большое количество разнообразных налогов, которые фирма вынуждена выплачивать. Для того, чтобы облегчить налоговое бремя предприятий с целью стимулирования их развития, государству необходимо совершенствовать налоговую политику, что и делается в последнее время (введение Налогового кодекса). Для фирмы существуют законные способы уменьшения налогового бремени. Основной из них - оптимизация налоговой политики путём внедрения и использования систем управленческого и операционного учёта. Кроме того в первые годы работы фирме предоставлялись некоторые налоговые льготы, но в последствии они были сняты.

Курс валюты.

Сложная нестабильная обстановка в нашей стране, вылившаяся в финансовый кризис, привела к резкому скачку доллара. Это вызвало резкое подорожание всех товаров. В начале руководство фирмы ОАО «Прогресс» приняло решение для того, чтобы избежать рублёвых

колебаний, производить расчёты по всем счетам, где это допустимо, только в долларах. Однако в последние годы эта мера стала излишней.

Рыночные факторы. Демографические условия.

Рынок - это механизм сводящий, вместе покупателей и продавцов, отдельных товаров и услуг. В условиях, когда цены на продукты и ресурсы устанавливаются конкурентами, решается вопрос о том какие виды товаров и в каком количестве следует производить, для этого нужно производить только те товары, которые приносят прибыль.

ОАО «Прогресс» фирма ставит на потребителя живущего в столице нашей Родины и примыкающих к ней областей. Фирма старается расширить свои рынки, поэтому строит свои магазины не только в областных центрах, но и в более маленьких городах.

Проникновение на рынок.

В условиях рынка предприятие решает две задачи: произвести и реализовать продукцию. Для того, чтобы знать что нужно производить какой ассортимент, и в каком количестве предприятие должно изучить рынок, прежде чем начнёт расходовать ресурсы, для изготовления конкретной продукции.

ОАО «Прогресс» изучило ситуацию на рынке, этих городов и областей и поняло, что этот рынок насыщен продукцией малого качества. Фирма сделала установку на продажу качественных товаров по приемлемым ценам для покупателей.

Факторы конкуренции.

Конкуренция — это экономическое состязание изготовителей одинаковых товаров на рынке за привлечение как можно большего числа покупателей и получение благодаря этому максимальной выгоды. Конкуренция вызывает расширение производства и снижение цены продукта, также конкуренция заставляет предприятия воспринимать научно-технические достижения, применять эффективнее технику и технологию.

Факторы, способствующие для достижения обще-фирменных целей:

качество продукции,

низкая цена,

высококачественное обслуживание,

доставка товаров,

большой жизненный цикл изделий.

Факторы, представляющие угрозу для достижения целей фирмы:

низкое качество продукции,

большие издержки,

изменение валютного курса,

инфляция,

нормы налогового обложения,

демографические условия.

Анализ внутренней среды ОАО «Прогресс».

Рассмотрим каждый из факторов внутренней среды организации ОАО «Прогресс». Дать характеристику каждому фактору, входящему во внутреннюю среду организации.

Кадры.

Управленческий персонал.

Высшее руководство использует демократический стиль управления, характеризующийся высокой степенью децентрализации полномочий,

активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них привлекательно, а достижение при этом успеха служит вознаграждением. Высшие руководители находятся на своих местах со дня основания фирмы, поэтому в курсе всех дел и владеют ситуацией.

Квалификация менеджеров среднего уровня управления позволяет им справиться со своими обязанностями, менеджеры постоянно занимаются повышением своей квалификации. Квалификация сотрудников.

Квалификация сотрудников фирмы полностью соответствует текущим задачам фирмы. Все работники организации увеличивают свой профессиональный уровень на курсах повышения квалификации для того, чтобы квалификация сотрудников соответствовала и будущим задачам организации.

Совокупность выплат работникам.

В данной фирме по сравнению с другими организациями аналогичного профиля, выплаты работникам несколько выше, чем у конкурентов. Применяется целый ряд надбавок и доплат работникам, премий, социальных выплат, что позволяет сохранять кадры и привлекать новых сотрудников. Маркетинг.

Маркетинг - это система организации, деятельности фирмы по разработке, производству и сбыту товаров на основе изучения запросов потребителей в целях получения высокой прибыли. Маркетинг означает деятельность фирмы в сфере рынка и сбыта.

Фирма ОАО «Прогресс» занимает около 16% доли рынка, она довольно конкурентоспособна, предоставляет большой ассортимент товаров с приемлемым качеством, по низким ценам. В ОАО «Прогресс» высокий уровень обслуживания клиентов. Клиентам рассказывают и показывают весь ассортимент товаров, при покупке товара в больших количествах предоставляются скидки, также работники фирмы занимаются загрузкой и доставкой товаров покупателям. Фирма рекламирует свой товар на телевидении и в прессе.

Производственная деятельность.

Продукция фирмы ОАО «Прогресс» имеет хорошее качество товаров по сравнению с продукцией конкурентов, чтобы улучшить товары фирмы, нужно внедрять новые технологии на предприятия по выпуску этих товаров. Потребители охотно покупают нашу продукцию, так как у нас приемлемые цены в соответствии с качеством. У конкурентов цены на автозапчасти немного ниже наших, но качество их товаров уступает нашему. Потребитель желает купить качественный товар, пусть даже и немного дороже, как говорится «скупой платит дважды». Финансы.

Финансы предприятий и коммерческих организаций, связано со всеми звеньями финансовой системы - с бюджетами разных уровней, внебюджетными фондами, а также с участниками финансового рынка. Финансовые отношения возникают, когда на денежной основе происходит формирование собственных средств предприятия. Исходным моментом для этого является формирование первоначального капитала. Первоначальный капитал предприятия образуется из вкладов учредителей. Начальный капитал инвестируется в производство, в процессе которого создаётся стоимость, выражаемая ценой реализуемого товара. После реализации товара она принимает форму выручки. Выручка это еще не чистый доход, который может использовать собственник.

Прибыль - это финансовый результат и цель предпринимателя.

Убытки показывают ошибки и просчёты в направлении средств организации производства, сбыта продукции.

Фирма ОАО «Прогресс» провела анализ факторов позволяющих увеличить прибыль: нужно улучшить планирование и прогнозирование

ситуации на рынке; рентабельность предприятия; уменьшить издержки; повысить спрос на продукцию за счёт рекламы; улучшить качества товаров.

Причины убытков: большие налоги; понижение цен конкурентами; плохая обработка информации; некачественный контроль за продукцией.

Определим сильные и слабые стороны ОАО «Прогресс», возможности и угрозы, построим матрицу SWOT.

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны стороны | Слабые стороны |
| 1 .наличие квалифицированного | 1 .недостаточная доля рынка. |
| персонала. | 2.устарелое оборудование. |
| 2 .хорошо проработанная | 3 .узкий ассортимент |
| функциональная стратегия. | продукции. |
| 3.хорошая реклама. | 4.внутренние |
| 4.эффективная система контроля. | производственные проблемы |
| 5.умение избежать давления со | 5.небольшой опыт работы. |
| стороны конкурентов. |  |
| 6. более низкие издержки. |  |
| Возможности | Угрозы |
| 1 .возможность продажи товаров по | 1 .снижение уровня |
| более низкой цене. | покупательской способности. |
| 2.появление новых технологий. | 2.медленный рост рынка. |
| З.пути расширения ассортимента | 3.высокая зависимость от |
| продукции. | снижения спроса. |
| 4.ослабление позиций фирм | 4.неблагоприятные |
| конкурентов. | демографические изменения |
| 5.возможность выйти на новые | 5.агрессивные действия со |
| рынки. | стороны конкурентов. |
|  | 6.финансовый кризис. |

Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии.

Анализ внешней среды, в которой функционирует предприятие, а также его внутренних ресурсов и возможностей преследует две цели: определить стратегические альтернативы и сформулировать критерии выбора наилучшего варианта из этих альтернатив. Для формулирования стратегических альтернатив необходимо проанализировать

стратегические факторы с точки зрения текущей ситуации. В результате проведённой работы может быть выявлена необходимость корректировки миссии и текущих целей предприятия. Стратегические альтернативы необходимо оценить на предмет того, соответствуют ли они возможностям и угрозам внешнего окружения.

Важной проблемой при выборе стратегий является координация функциональных и иных стратегий, их направленность на достижение общей цели. Предприятия могут располагать несколькими альтернативами своего развития. В качестве внутренних ограничителей выступают возможности предприятия, жизненный цикл его продукции, уровня экономического развития, доступность финансовых ресурсов, готовность менеджеров и всего персонала к реализации выбранной стратегии. Часто первым шагом при выборе стратегии является определение миссии предприятия, роль которой заключается в том, что в процессе определения миссии выдвигаются и рассматриваются разные предложения, т.е. миссия может быть средством генерации и отбора стратегических альтернатив.

Стратегия роста ОАО «Прогресс» состоит из следующих элементов: создавать 10-20 магазинов ежегодно, при чём 2/3 должны создаваться за пределами тех областей, в которых фирма уже торгует; вытеснить нынешнего лидера с его позицией самим стать в числе лидеров; обеспечивать более частые визиты клиентов за счёт льгот и скидок.

Функция организации.

Важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирование фирмы.

Построение структуры организации.

Структура организации ОАО «Прогресс» является линейно-функциональной, построенной по региональному принципу. Выбор данной структуры обусловлен, с одной стороны, чётким разделением всех полномочий в фирме, а, с другой стороны приспособлением организации к нуждам потребителей и к особенностям различных регионов, а именно городов Москвы, Владимира, Смоленска в которых работает данная фирма. Региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей, упрощает связь с клиентами. Структура нашей организации показана в приложении 1.

Делегирование полномочий.

Для успешной деятельности организации должно быть чёткое разделение полномочий.

На основе распорядительных полномочий формируются схемы управления:

линейная схема формируется путём развития взаимодействий между руководителями и подчинёнными по горизонтали или по горизонтали и вертикали одновременно.

линейно-штабная схема подразумевает создание при линейном руководителе ему в помощь группы специалистов - так называемый штаб для получения и анализа информации о внешней и внутренней ситуации.

функциональная схема показывает распределение функциональных полномочий.

линейно-функциональная схема связана с разделением полномочий между линейными руководителями и работниками штаба,

получившими функциональные полномочия, связанные с возможностью отдавать для исполнения, распоряжения.

Рассмотрим распределение полномочий в организации ОАО «Прогресс» на примере транспортного отдела.

Заведующий транспортного отдела, наделён полномочиями по управлению транспортных связей с фирмами производителями представляет интересы отдела в дирекции. Начальник осуществляет планирование деятельности отдела и распределение работы между бригадами, утверждает графики работ, решает вопросы, касающиеся доставки товаров от фирмы к потребителям, осуществляет решение кадровых вопросов, контролирует деятельность бригадира водителей и экспедиторов. Бригадир водителей осуществляет разработку графиков работы водителей, разработку оптимальных маршрутов следования при перевозках, расчёт расхода бензина, контроль за водителями и т.п.

Функция мотивации.

Мотивация - это совокупность сил побуждающих человека, осуществлять деятельность с затратой определённых усилий на определённом уровне старания.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определённым действиям, путём побуждения в нём определённых мотивов.

Менеджер, который знает уровень потребностей своего подчинённого, может предвидеть, какой тип потребностей будет доминировать у него в будущем, следовательно, может выбрать наиболее эффективный мотиватор. У каждого человека мотивационная структура индивидуальна и обусловливается рядом факторов: уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией должностью, ценностными ориентирами и т.д.

Рассмотрим потребности работников нашей фирмы ОАО «Прогресс».

В иерархии потребностей для менеджеров наибольшее значение заключается в самоутверждении. Это связанно с завоеванием авторитета, продвижением по службе, власти, в реализации своих возможностей.

В иерархии потребностей для сотрудников- специалистов наибольшее значение имеет удовлетворение их социальных потребностей и потребность в самовыражении. Это связанно с признанием их заслуг, с завоеванием авторитета, получения признания.

В иерархии потребностей рядовых работников на первое место выходят их физиологические потребности и потребности в безопасности. Это связанно со стремлением к удовлетворению потребностей, обеспечивающих человеку выживание.

При стимулировании менеджеров внимание уделяется не экономическим способам стимулирования труда (организационным и моральным), которые применяются на ряду с экономическими. Рядовые работники стимулируются экономическим способом. Суть экономических мотивов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, получают определённые материальные выгоды. Основными формами денежных доходов, являются заработная плата, премия и льготы.

Рассмотрим потребности работников нашей фирмы на примере отдела сбыта продукции.

Функция контроля.

Контроль - это процесс обеспечения и достижения организацией своих целей.

Предварительный контроль в ОАО «Прогресс» осуществляется в отношении человеческого фактора, материальных и финансовых ресурсов. Контроль сотрудников каждого отдела происходит путём проверки уровней профессионального образования, наличия стажа работы по специальности и проведения различных тестов.

Текущий контроль осуществляется в ходе проведения работ. В организации базируется на изменении результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для этого используется система обратной связи начальника с подчинённым.

Заключительный контроль используется после того, как работа выполнена. Даёт руководству информацию для сравнения, полученных результатов с требуемыми и для планирования аналогичных работ в будущем.

1 Осуществить контроль за достижение уровня продаж за 2009 год в размере 235 тыс. рублей. Конкретный критерий 235 тыс. руб., период времени 1 год.

1. Допустимое отклонение достижения цели установлено в размере 4%. Проанализировав стратегические данные наблюдения показали что в начале 2009 года уровень продаж составил 218 тыс. руб. Это говорит что поставленная цель будет достигнута.
2. Действие. Сопоставление результатов со стандартами показала что установленная цель при увеличении объема продаж достигается и действия по корректировке предприниматься не будут.

Выводы и предложения.

В данной курсовой работе был рассмотрен процесс управления организацией на основе анализа деятельности фирмы ОАО «Прогресс» осуществляющей оптовую торговлю автозапчастями. Управление фирмой имеет четыре функции: планирование, организация, мотивация, контроль. В процессе планирования были выработаны цели организации. Для решения стратегических задач была создана структура фирмы и распределены все полномочия. Для мотивации были разработаны методы стимулирования работников. Система контроля направлена на конкретную реализацию организацией своих целей.

**Часть 3. Конкретная ситуация**

1. Вы – главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У Вас нет желания брать его к себе наработу, но если Вы намекнете ему об этой возможности, он, скорее всего, передаст заказ именно Вам.

Как поступите Вы? Почему?

Мне кажется, что при некоторой нечестности представителя покупателя (поскольку такое положение характеризует его не с лучшей стороны), вполне можно воспользоваться ситуацией, намекнуть на возможность приема на работу, воспользоваться полученной выгодой. Затем, уже по факту заключения контракта в зависимости от профессиональных качеств представителя покупателя рассмотреть возможность действительно приема на работу, хотя, учитывая уже имевший место факт недобросовестности, скорее всего, следует отказать в приеме на работу.

2. Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого Вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».

Сделаете ли Вы такой опрос? Почему?

Сделаю, потому что прямого ущерба это никому не нанесет.

3. Вы – менеджер по персоналу. В Вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Возьмете ли Вы эту женщину на работу? Почему?

Если имеется такая возможность, я возьму эту женщину на работу, предоставив ей поле деятельности, которое исключит необходимость общения с контрагентами, отрицательно относящимся к работе с женщиной. Если такой возможности нет, в настоящее время потеря важного клиента является проблемой гораздо более серьезной, чем проблема потери работника. Не возьму.

4. Вы – менеджер туристской фирмы. К Вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У Вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвое море ехать противопоказано.

Как Вы поступите?

Объясню ситуацию, предложу решать самостоятельно. Если клиент примет решение ехать, попрошу подписать бумаги, по которым с компании снимается ответственность за возможные последствия, т.е. выбор клиентом был осуществлен самостоятельно и сознательно.

5. Вы – менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу Вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличиваться объем продаж.

Что Вы предпримите? Почему?

Подобная недобросовестность в рекламе и рекомендациях сегодня встречается на каждом шагу. Как потребитель, я против подобных действий. Как руководитель организации, т.е. человек, от которого зависит, в том числе, и будущее трудового коллектива, в зависимости от возможного увеличения объема продаж, возможно, я и соглашусь с маркетологом. А возможно, предложу ему поискать другие способы повышения объемов продаж.

**Заключение**

Чтобы умело руководить предприятием, своевременно вносить необходимые изменения для укрепления финансового положения предприятиям необходимо владеть основами менеджмента. Знание их позволит стимулировать труд, повысить профессионализм, активизировать творческий поиск, возбудить деловой интерес.

Чтобы решить любую проблему или выполнить работу любой руководитель обладает тремя видами ресурсов: людьми, деньгами и временем.

Как правило, наличие денег и времени всегда ограничено по своему для каждого руководителя. А вот люди... Именно люди являются наиболее ценным ресурсом для руководителям и если он хочет добиться успеха, то должен уметь побуждать их к действию, развивать в их это чувство и поощрять его. А чтобы научиться этому, нужно знать и понимать не только то, что они собой представляют, но также и то, что мотивирует их действия, обладать чувствительностью, чувством справедливости, способностью воспитывать.

Успех предприятия во многом зависит и от имиджа самого руководителя. Под имиджем делового человека понимается его внешний вид, умение держаться с людьми в деловой обстановке, оформление кабинета, это главным образом - деловой стиль работы, степень организованности.