***Рекомендации по совершенствованию системы управления.***

*Уточнение миссии и ключевых целей организации.*

Миссию фирмы "Брим" можно сформулировать следующим образом: максимальное удовлетворение потребностей самого широкого круга клиентов в товарах и услугах оптической медицины путем производства и реализации линз и очков, отвечающих самым последним веяниям моды и способствующих максимальному сохранению зрения каждого клиента на работе и в повседневной жизни, а также оказание консультационных услуг в данной области по самым приемлемым ценам, за счет применения новейших технологий и техники, индивидуального и чуткого подхода высоко квалифицированных в области медицины работников к каждому клиенту и при обеспечении справедливого отношения к своим сотрудникам.

Основная общая цель организации (миссия) образует фундамент для установления ключевых общеорганизационных целей, на достижение которых должно ориентироваться высшее руководство.

С учетом сформулированной фирмой "Брим" миссии можно выделить следующие проблемы, стоящие перед организацией:

1) расширение круга предлагаемых услуг и продукции;

2) постоянное обновление ассортимента;

3) установление приемлемых цен на все виды продукции;

4) поиск и внедрение новейших технологий и техники;

5) повышение квалификации сотрудников;

6) изучение потребностей потребителей.

*Построение «дерева решений» совершенствования системы управления.*

Необходимые совершенствования произвести невозможно без системного подхода к определению их состава. В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать построение дерева решений. Посредством дерева решений описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательное разбиение главной цели на подцели.

С учетом проведенного анализа построим «дерево решений», отражающее этапы достижения следующей цели, стоящей перед фирмой "Брим":

*Обоснование изменений в системе управления. Возможные направления изменений в системе управления.*

1. При выявлении сильных и слабых сторон внутри организации,

обнаружилось, что фирма «Брим» не уделяет достаточного внимания маркетинговым исследованиям, что осложняет поиск для нее необходимых рынку видов изделий и увеличивает неопределенность в будущих результатах при выпуске новых видов продукции. Так же фирма не использует в своей деятельности , ни рекламу , ни стимулирования сбыта. В следствии чего рекомендованно уделять больше внимания рынку среды, проводить исследования на этом рынке. Нанять квалификационных специалистов или использовать консалтинговые фирмы.  
 Система принятия решений и вознаграждений.

Рекомендации можно разделить на три части- это Организационная культура, Мотивация и Контроль.

*Организационная культура*.

Хотя фирма и ассоциируется у потребителей с компанией, качественно и дешевле, чем у конкурентов, производящей любые виды очков, но не имеет специально разработанной Системы норм и правил поведения людей в организации.

Следовательно существует проблема нормирования труда.

Проблема нормирования управленческого труда не может быть решена в одно­часье. Без нормативов ее не решить. Где же возникает потребность нормирования управленческого труд на предприятии?

Во-первых, для расчета рациональной численности руководителей, специалистов и служащих на год н обоснования штатного расписания предприятия. Теперь оно не утверждается сверху, не контролируется налоговой инспекцией, но потребность в кадрах управления на перспективу надо знать. Здесь не следует экономить, т.к. "скупой платит дважды" - как за избыточную, так и за недостаточную численность.

Во-вторых, для обоснования организационных изменений в системе управления: укрупнения или разделения отделов и служб, перераспределения функций управления, в частности, проведения их централизации в заводоуправлении ид наоборот. передачи в структурные подразделения. Тем более она возрастает при слиянии мелких частных предприятий в более крупные акционерные общества.

В-третьих, при расчете загрузки управленческого персонала и рационального распределения функций и задач управления между подразделениями и должностями, эту работу без нормативов трудоемкости можно сделать "на глазок весьма грубо" В результате в одном подразделениях люди будут работать с прохладцей, имитируя занятость. а в других с перегрузкой от зари до зари.

В сфере управления и производства имеются огромные резервы эффективности из-за отсутствия научно обоснованных нормативов трудоемкою и. численности и обслуживания.

Известно, что одним из показателей эффективности труда является своевремен­ность выполнения плановых заданий, предусмотренных приказами администрации и должностными инструкциями

Исследования консалтинговой фирмы в подобной фирме показало, что в отделах кадров и маркетинга потери рабочего времени ('пустая работа') составляют примерно 20%.

В следствии чего представлено выявлено – Содержание затрат рабочего времени.

И рекомендовано Произвести Метод микроэлементного нормирования

*Рабочее время*- установленная в законадательном порядке продолжительность рабочего дня , в течение которого персонял обязан выполнить порученную работу.

*Время работы* -часть рабочего времени, в течении которого выполняется определенная работа.

*Время перерывов* - время включающее в себя регламентирующие и нерегламентирующие перерывы.

Номативы труда - определяют расчетные величины затрат рабочего времени и трудовых ресурсов. Они классифицируются в зависимости от вида нормативов, метода разработки, степени укрупнения и по масштабу применения. Наиболее принципиальное значение имеют вид нормативов и методы разработки.

Норма времени - определяет необходимые затраты его на выполнение определенного объема работы одним или группой работников соответствующей квалификации.

Норма выработки -определяет количество продукции в натуральном выражении. которое должно быть произведено работником в единицу времени.

Норма численности устанавливает численность работников, необходимую для выполнения определенного объема работы.

Норма обслуживания устанавливает число объектов (единиц оборудования, площадей. рабочих мест, посетителей), которое должно обслуживаться одним работником.

Норма управляемости определяет рациональное число подчиненных для одного руководителя.

На ветчину норматива оказывают влияние состояние средств и предметов труда. особенности исполнителя (человека) и уровень механизации труда. Классификация факторов, определяющих норму труда

Также покажем в таблице содержание затрат рабочего времени.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Элементы затрат | Производственный персонал | Управленческий персонал |
| 1. Время работы Оперативное (производительное время) | Время основной и вспомогательной т идет процесс управления продуктом труда технологической работы, в течение которого | Время основной и вспомога­тельной работы, в течение кото­рого идет процесс управления производством |
| Основное время | Качественное или количественное изме­нения предмета труда (сырья, материалов) | Качественное или количест­венное изменение состава или содержания информации |
| Вспомогательное время | Время, затраченное на установку, крепление, выверку деталей, перемещение деталей и съем готовой продукции | Время на сбор и регистрацию  первичной  информация |
| Разовая (случайная) работа | Работа, не характерная для данного рабочего места | Работа, не свойственная для квалификации или должности работника |
| 2.Подготовиельно-заключительное время  Полученке задания  Подготовка к работе  Сдача работ | Время на получение заданы, подготовку к работе и сдачу готовой продукции  Получение наряд-задания, инструмента, приспособления, техни-ческой документации и вводного инструктажа  Изучение технического документа, подготовка станка, механизмов и инструментов  Сдача на склад остатков материалов и заготовок, инструмента, технической докуме-нтами и изготовленной продукции | Время на постановку цели, подготовку к работе и заверше­ние решения задачи  Время на получение задания от руководителя  Время на анализ информации и, инстру-кции и документации  Сдача документации технических средств и результирую­щей информации |
| 3. Время на обслу­живание рабочего | Время на техническое, организационное и материальное обслу-живание рабочего места  Замена и заточка инструмента, подналадка оборудования в процессе работы, чистка и смазка инструмента и приспо-соблений  Время на поддержание рабочего места в чистоте и порядке, приемка, уборка в начале и конце рабочего дня | Время на техническое и организационное обслу-живание рабочего места  Обслуживание техни-ческих средств управ-ления (включение, выключение, контроль приборов.  Подготовка кабинета, пись­менного стола, открытие и за­крытие сейфа, шкафов и т.д. |
| 4. Время на отдых и личные надобности | Перерывы в течение рабочего дня, необхо-димые для поддержания нормальной работоспособности | Перерывы в течение рабочего дня, необхо-димые для поддержания нормальной работоспособности |
| 5.Организационно-технические перерывы  Технологические перерывы  Организационные Перерывы  Нарушения и отклонения в производстве. | Перерывы, обуслов-ленные технологией производства и разли-чием работы сопря-женного оборудования  Перерывы из-за нарушения организации производства нехватки сырья.  Время на ремонт и устранение неиспра-вностей оборудования | Перерывы, обусловленные процессом управления: согласование и утверждения.  Переход от одного рабочего места к другому, ожидание приема у руководителя  Время ремонта оборудования, ожидания согласования решения. |

Метод МИКРОЭЛЕМЕНТНОГО НОРМИРОВАНИЯ

*Метод микроэлементного нормирования* разработан американскими и английскими учеными и имеет несколько модификаций: WF ~ work factor; MCD - master cleri­cal dale; MTM - method time management. Последний получил наибольшее распространение. Метод MTM исходит из предпосылки, что большинство управленческих ра­бот можно разложить на некоторую совокупность движений человека (микроэле­ментов) и для каждого движения разработать нормы времени, из которых можно по­лучить укрупненные нормативы на выполнение управленческих работ. В методе MTM используются 9 разновидностей частей тела человека, которые в свою очередь имеют от 2 до 19 модификаций. По разновидностям движений методом моментных наблюдений, хронометража и фотоучета собираются данные о затратах рабочего времени по значительной совокупности работников. Данные обрабатываются ди выбора наиболее рациональных действий, и выводятся нормы времени. Пример нор­матива MTM для операции "набрать номер телефона" приведен в табл. 2.4.10. Из­вестно. что это самые точные нормативы труда. Область применения микроэлементов нормирования ограничена расчетными операциями с применением простых вычисли­тельных машин и контрольными операциями (штемпелевание входящей почты, сор­тировка документов, сверка счетов и т.д.). MTM весьма сложно применить для нормирования труда руководителей с разнообразными и разделенными во времени ви­дами работ.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Описаны элементов и движений | Условное обозначение | Норматив времени, с |
| Элемент А.  Поднять телефонную трубку и набрать первую цифру:  левую руку протянуть к трубке  взять телефонную трубку в руку  поднять трубку к левому уху  услышать телефонный зуммер  правой рукой достать диск телефона  указательным пальцем повернуть диск н набрать первую цифру | R9B  Е1А  М14А  АР2  R14B  М2А | 0.46  0,08  0.60  0.88  0.46  0,37 |
| *Итого* |  | 2,85 |
| Элемент В.  Набор последуют номеров: указательным пальцем в отверстии повернуть диск  возвратить диск в исходное положение | М2А  М2А | 0,37  0.83 |
| Итого |  | 1,20 |
| Повторить набор для после-дующих номеров телефона (n).  Для n=6 | М2А М2В | 1,2(n-1)  5.0 |
| Элемент С.  Приготовиться к ведению разговора: правую руку возвратить на стол приготовить блокнот дозаписей правой рукой взять ручку | R14E  R14D  R14P | 0.54  0,46  0,60 |
| Итого |  | 1.60 |
| Всего |  | 10,65 |

Мотивация

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить организация, когда, как и кто должен это сделать. Для воплощения своих решений в дела руководители должны применять на практике основные принципы мотивации. В данном контексте, т.е. в отношении управления, мотивация - это процесс побуждения работников организации к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Разработанные теории мотивации делятся на 2 категории: содержательные и процессуальные. К числу

содержательных теорий относятся теории, разработанные Маслоу, МакКлелландом и Герцбергом, целью

которых является определение потребностей, побуждающих людей к действию.

Основные потребности, выделяемые автором каждой из теорий, приведены ниже:

А. Маслоу

1. Физиологические потребности в еде, воде, убежище, отдыхе.
2. Потребности в безопасностии уверенности в будущем.
3. Социальные потребности в чувстве принадлежности, социал. взаимодействии и поддержке.
4. Потребности в уважении:в самоуважении, компетентностии признании.
5. Потребности самовыражения:в реализации своих потренциал. возможностей и росте как личности.

Д. МакКлелланд

1. Потребность власти как желание воздействовать на

других людей.

1. Потребность успеха - удовлетворяется за счет процесса доведения работы до успешного завершения.
2. Потребность в причастности, т.е. налаживание дружеских отношений, оказании помощи другим.

Ф. Герцберг

1. Гигиенические факторы:

* политика фирмы;
* условия работы;
* заработок;
* межличностные отношения
* степень контроля за работой.

1. Мотивационные факторы:

* успех;
* продвижение по службе;
* признание и одобрение результатов работы;
* высокая степень отвественности
* возможность роста.

В качестве основной теории для определения наиболее актуальных потребностей работников фирмы "Брим" воспользуемся теорией Маслоу. Наиболее актуальными потребностями работников данной организации являются следующие потребности: потребности в безопасности и уверенности в будущем, потребность в уважении и самовыражении, социальные потребности. При этом работники управленческих должностей в большей степени мотивированы потребностями более высокого порядка, поскольку уровень их заработной платы достаточен, и у многих из них есть желание добиться определенных успехов в своей карьере и использовать возможности роста. Основными потребностями работников, занятых выполнением неуправленческих функций, являются потребности в безопасности и уверенности в будущем, поскольку их работа носит в основном рутинный, нетворческий характер, уровень заработной платы ниже уровня оплаты управленцев, и следовательно такие работники будут стремиться таких внешних вознаграждений, как

дополнительная оплата труда, премии и т.д.

Однако необходимо учитывать, что некоторые из этих работников имеют так же социальные потребности и потребности в уважении.

В качестве основных принципов стимулирования и методов удовлетворения различных потребностей работников и руководителей различных уровней управления в фирме "Брим" целесообразнее использовать следующие принципы и методы:

1. Материальное стимулирование:

а) установление премий за перевыполнение плана;

б) использование премий за повышение качества продукции

в) надбавка к заработной плате за сверхурочную работу, при условии, что она не связана с отставанием работников в сроках выполнения задания.

2. Социальные потребности:

а) сохранение неформальных групп, если они не наносят организации реального ущерба;

б) поощрение поддержки одним сотрудником другого;

в) создание в каждом магазине духа единой команды за счет проведения конкурсов между магазинами по объемам сбыта и качеству обслуживания клиентов.

3. Потребности в уважении:

а) обеспечения подчиненным возможности обучения и повышения квалификации, что даст возможность занятия более высокой управленческой должности;

б) привлечение подчиненных к формулировке целей;

в) обеспечение обратной положительной связи с достигнутыми результатами путем подготовки полугодовых листовок о работе организации, результатах работы каждого из сотрудников и о сотрудниках, внесших наиболее существенный вклад в достигнутые результаты;

г) вынесение благодарностей сотрудникам, добившимся наилучших результата работы.

4. Потребность в самовыражении:

а) предоставление возможностей для обучения, которое позволит полностью использовать потенциал

работников;

б) возможность продвижения подчиненных по служебной лестнице путем назначения на более высокие должности за счет успешного, аккуратного, обдуманного выполнения порученных работ;

в) предоставление подчиненным сложных работ, требующих от них полной отдачи.

*Контроль*

Контроль - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Контроль есть фундаментальнейший элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля: фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в организации.

Существует 3 основных вида контроля, которые схожи друг с другом, т.к. имеют одну и ту же цель:

способствовать тому, что фактически получаемые результаты были как можно ближе к запланированным. Различаются эти виды контроля только временем их осуществления.

I. Предварительный контроль. Этот вид контроля осуществляется до фактического начала работ. Основными средствами осуществления этого вида контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения разрабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение - способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении.

В организациях предварительный контроль используется в 3-х ключевых областях - по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

В области человеческих ресурсов предварительный контроль достигается за счет анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и профессиональных людей. В фирме "Брим" основными

средствами предварительного контроля в области человеческих ресурсов являются следующие: установление

минимально допустимого уровня образования и стажа работы в данной области, проведение тестов и собеседований с целью определения профессиональной пригодности и психологических качеств нанимаемого работника в период перед его наймом.

Кроме человеческих ресурсов, фирма "Брим" осуществляет обязательный предварительный контроль используемых ею материальных ресурсов. В данной области контроль осуществляется на основе разработанных стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих полуфабрикатов этим требованиям. С целью обеспечения данного соответствия в данной организации используется аккредитивная форма расчетов с поставщиками, позволяющая не оплачивать и возвращать некачественные материальные ресурсы.

Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов, используемым фирмой "Брим", является бюджет, который позволяет также осуществить функцию планирования. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что он дает уверенность: когда фирме потребуются наличные средства, эти средства у нее будут. В фирме "Брим" разрабатываются бюджеты для каждого отдела в отдельности, в которых определяются предельные значения затрат различных ресурсов, которые не позволяют отделу допустить перерасход этих ресурсов.

II. Текущий контроль. Этот вид контроля осуществляется непосредственно в ходе выполнения работ.

Для осуществления текущего контроля деятельности магазинов в фирме "Брим" используется специальная компьютерная система, позволяющая осуществлять учет материальных запасов, прослеживать объем продаж по каждому магазину и по каждому товару. Данные касс поступают на центральный компьютер управляющего, а затем используются им для прогнозирования и принятия решений относительно дополнительных закупок

ходового товара. Данные компьютеров, установленных в магазинах, объединяются с данными отдела сбыта, реализовывающего продукцию через другие каналы сбыта. Обобщенная информация анализируется специальным работником финансового отдела и предоставляется руководителям различных уровней управления.

Каждый понедельник руководитель каждого подразделения получает информацию о фактических результатах работы своего подразделения за прошедшую неделю. При этом информация, предоставляемая руководителям отделов, является наиболее детализированной. Каждый понедельник руководитель организации получает отчет, в котором указаны основные показатели, их фактическое и плановое значения. Данный отчет позволяет руководителю укрупнено оценить общее состояние дел в организации и если необходимо, то принять корректирующее решение в случае серьезного отклонения фактических показателей от плановых. При этом каждые 4 недели руководитель организации собирает руководителей всех отделов для обсуждения достигнутых результатов и решения появившихся в процессе работ проблем, которые угрожают достижению намеченных целей.

В тех отделах, для которых установлены цели, не выраженные количественно (например, отдел маркетинга, отдел труда) в качестве контроля за деятельностью этих подразделений используются ленточные графики контроля календарных планов. В этом случае вся работа, связанная с достижением цели отдела разбивается на

этапы, каждый из которых должен быть выполнен в определенный срок. По окончании фактического завершения этапа на ленточном графике заштриховывается определенная часть, которая находит в прямой зависимости от объема выполненного этапа. Сравнивая заштрихованную часть графика с графиком планирования и текущей датой, получают ориентировочную графика о возможности отставания или опережения выполнения работы по сравнению с календарным планом. Часть графика заштриховывается только тогда, когда работа будет принята руководителем подразделения. Данный метод контроля выполнения календарного плана может использоваться не только руководителем низшего звена, но и

руководителями более высоких уровней управления. В этом случае на графике будет указан ход выполнения задач сразу несколькими отделами или подразделениями.

III. Заключительный контроль. Этот вид контроля предполагает оценку результатов работы после того, как она выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми.

В фирме "Брим" может быть принята практика заключительного контроля результатов работы организации за год, в соответствии с которой в конце каждого года проводится расширенное совещание руководителя компании с руководителями всех отделов по поводу достижения намеченных годовых целей, обеспечивающих

поддержку целей стратегического плана. Эта процедура позволяет руководству фирмы оценить, насколько реалистичны составленные планы, а также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем.

Для каждой иерархической ступени руководства требуется своя специфическая информация о ходе выполнения работ. Эта специфика проявляется в 2-х аспектах: широте охвата информации и степени ее детализации. В соответствии с этим положением в фирме "Брим" информация, которую получает каждый руководитель различных уровней управления в подразделении, связанном с производством продукции, дифференцируется следующим образом: начальник производственного отдела получает информацию о себестоимости выпускаемой продукции, общей выработке подразделением и о простоях оборудования в целом; главный технолог - информацию о использовании сырья и других полуфабрикатов, о затратах сырья, о количестве отходов, проценте брака; начальник отдела снабжения - информацию о необходимых полуфабрикатах, об объеме закупленных полуфабрикатов, их качестве, о затратах на снабжение, явке сотрудников данного отдела;

мастер - информацию о состоянии оборудования, выработке каждого работника и о явке каждого работника; начальник отдела сбыта - информацию о количестве проданной продукции, количестве остатков на складе, о расходах на содержание склада и других затратах всего отдела, о состоянии автотранспорта, информацию о явке и результатах работы работников данного отдела.

Таким образом, информация, которую получает и использует для контроля каждый руководитель различается степенью охвата и детализации в зависимости от того, к какому управленческому уровню принадлежит данный руководитель.

Оценка эффективности рекомендаций

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Рекомендации | Метод осуществления рекомендации | Достигаемые цели (задачи) | Показатели , эффективности, характеризующие результаты.(доли) |
| 1. Совершен-ствование отдела  Маркетинга | Нанять квалификационных специалистов или использовать консалтинговые фирмы. | Прогнозирование ситуации на рынке, и организация работы над рекламой продукции. | Показатели:  Уровень квалификации персонала.  Уровень спроса на продукцию. |
| 2. Системы норм и правил поведения людей в орга-низации | Метод микроэлементного нормирования | Сокрашенние потерь рабочего времени. | Равномерность загрузки персонала.  Своевремен­ность выполнения плановых заданий. |
| 3. Мотивация | Материальное стимулирование, Социальные потребности,  Потребности в уважении, Потребность в самовыражении | Побуждение человека к деятельности. | Текучусть персонала,  Социально-психологический климат в колективе.  Качество работы в коллективе. |
| 4. Контроль | Предварительный контроль,  Текущий контроль,  Заключительный контроль | Осуществление контроля за деятельностью фирмы | Качества продукции. |

***Выводы***

Данная работа посвящена разработке основных составляющих процесса управления (планирование,

организация, мотивация и контроль) применительно к фирме "Брим". Данная фирма специализируется на

производстве и реализации оптических приборов и аппаратур, оказании различных услуг в области оптической медицины. Фирма осуществляет реализацию не только солнцезащитных очков, оказывает различные услуги потребителям, которые также предоставляют другие организации, но и производит не имеющие пока аналогов в России очки со специальным покрытием на линзы, защищающим зрение на работе и отдыхе.

В данной работе для фирмы "Брим" были разработаны следующие основные функции процесса управления:

I. Планирование.

Первоочередным шагом планирования является стратегическое планирование, позволяющее компании определить основные направления развития на перспективу. На первом этапе стратегического планирования была сформулирована миссия фирмы "Брим", заключающаяся в максимальном удовлетворении потребностей самого широкого круга клиентов в товарах и услугах оптической медицины путем производства и реализации линз и очков, отвечающих самым последним веяниям моды и способствующих максимальному сохранению зрения каждого клиента на работе и в повседневной жизни, а также оказание консультационных услуг в данной области по самым приемлемым ценам, за счет применения новейших технологий и техники, индивидуального и чуткого подхода высоко квалифицированных в области медицины работников к каждому клиенту и при обеспечении справедливого отношения к своим сотрудникам.

На основе миссии, были определены основные цели, касающиеся расширения ассортимента предлагаемых товаров и услуг, проведения обучения и повышения квалификации всех сотрудников, проведения маркетинговых исследований, маркетинговых мероприятий, а также разработки комплекса маркетинга для новой продукции и т.д.

Для одной из целей, касающейся разработки и внедрения в производство нового вида покрытия на линзы, был использован один из методов структуризации проблемы - дерево целей, посредством которого данная цель последовательно разбивалась на составляющие части, до тех пор, пока не были определены конкретные задания конкретным отделам. В качестве метода, позволяющего довести цели до конкретных исполнителей, взаимоувязать стратегическое планирование с реализацией планов, обеспечить достижение целей, был применен метод П. Дракера управления по целям.

На следующем этапе для прогнозирования угроз и возможностей со стороны внешней среды был проведен анализ внешних факторов, в ходе которого были подробно рассмотрены экономические, политические, рыночные, технологические, социальные, международные фактора и факторы конкуренции. Было установлено, что рассматриваемые факторы не могут представлять серьезных угроз для достижения запланированных целей фирмы, а некоторые факторы предоставляют организации возможности для дальнейшего успешного развития. Наиболее уязвимые факторам является рыночный.

Большое значение в ходе выбора стратегии имеет анализ внутренних сильных и слабых сторон компании, охватывающий обследование основных функциональных зон организации: маркетинг, финансы, операции, человеческие ресурсы, культура и имидж фирмы. Применительно к фирме "Брим" данный анализ показал, что наиболее уязвимой и требующей развития зоной является финансы, и организационная культура.

На следующем этапе среди множества различных возможностей развития для фирмы "Брим" наиболее подходящими с точки зрения портфельного анализа продукции, анализа позиции компании и силы отрасли, конкурентного положения компании в данной отрасли и возможностей развития рынка лизинговых услуг являются стратегии концентрированного роста: стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития товара и стратегия развития рынка. Обоснованность правильности выбора данных стратегий была

подтверждена на основе осуществленных ранее анализов внутренних и внешних факторов, портфеля продукции, на основе соответствия поставленных целей и выбранных стратегий, а также в результате экономических расчетов, подтвердивших возможность достижения ранее намеченных целей при реализации данных стратегий.

II. Организация.

В данном разделе для фирмы "Брим" в силу относительно не большого ассортимента продукции, ее функционирования на внутреннем рынке, в соответствии с выбранной стратегией, а также из-за ограниченности численности ее персонала наиболее подходящей является линейно-функциональная структура, в которой можно выделить следующие отделы: финансовый отдел, отдел кадров и труда, производственный и коммерческий отделы. При этом коммерческий отдел содержит элементы дивизиональной структуры по территориальному признаку, т.е. месту расположения ее магазинов, в каждом из которых управляющий выполняет определенные обязанности по управлению его деятельностью в рамках делегированных ему полномочий.

Для каждого из выделенных отделов с учетом стратегии были определены полномочия (линейные и штабные), а также для начальника отдела маркетинга была разработана должностная инструкция, определяющая основные задачи и функции данного руководителя.

III. Рекомендации по усовершенствования системы управления.

В даном разделе на основе проанализированных ранние внешних и внутрених факторов пришли к выводу что необходимо совершенствовать систему управления в двух направления:

Совершенствования отдела маркетинга и работа над системой принятия решений и вознаграждений.

***Список использованной литературы:***

1. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 шагов к успеху. Пер. с нем. - М.: АО Интерэксперт, Экономика, 1995. - 344 с.

2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Из-во МГУ, 1995. - 252 с.

3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник 2-ое изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. - 480 с.

4. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ./ Общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. - М.: Прогресс, 1990. -736 с.

5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.- М.: «Дело», 1992. - 702 с.

6. Шапиро В.Д. и др. Управление проектами. - СПб.: «ДваТри», 1996. - 610 с.

7. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. - М.:

ИНФРА-М, 1996. - 432 с.

8. Семь нот менеджмента. - М.: «Дедал Арт», 1996. - 176 с.

9. Управление персоналом.- А.П. Егоршин.

Содержание

1.Введение

2.Основные понятия и составляющие процесса управления

3.Стратегическое планирование

4.Исследование основных внешних факторов применительно к фирме “Брим”

5.Обследование внутреней среды компании.

6.Структура управления организацией.

7.Рекомендации по совершенствования системы управления.

8.Вывод.