ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

1.1 МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ "ЭЛИТНАЯ МЕБЕЛЬ"

1.2 ВЫБОР СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ "ЭЛИТНАЯ МЕБЕЛЬ"

1.3 РАСЧЕТ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДВИЖЕНИЯ РАБОЧЕЙ СИЛЫ

2. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

2.1 КАКИЕ ЗВЕНЬЯ СОСТАВЛЯЮТ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ?

2.2 КАКОВ СОСТАВ ЭМПИРИЧЕСКИХ МЕТОДОВ ИССЛЕДОВАНИЯ?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

## ВВЕДЕНИЕ

Развитие и совершенствование предприятия базируется на тщательном и глубоком знании деятельности организации, что требует проведения исследования систем управления. [[1]](#footnote-1)

В деятельности предпринимателей, менеджеров все большую роль играют: предшествующие (прогнозные и плановые) исследования в реальном масштабе времени протекания процессов (контрольные, диагностические, сравнительные); последующие (отчетные, контрольные, диагностические, сравнительные) исследования систем управления. [[2]](#footnote-2)

Систему управления, и ее структуру, можно рассматривать в различных аспектах, каждый из которых имеет свою специфику исследования. В исследованиях систем управления широко используются подходы выделения структуры управления по функциям, по этапам принятия решения, по контурам управления, по подсистемам, элементам, и т.д. Например, разные авторы выделяют такие виды подсистем, как: целевые, функциональные и обеспечивающие; или: механизм управления, процесс управления, механизм развития; или: информационная система, техническая база, комплекс средств обработки информации, коллективы людей; или: персонал, функции, методы, техника управления, технология управления, и т.д.

Контрольная работа содержит две части: практическую и теоретическую. В практической части, на примере производственной организации "Элитная мебель", проведен анализ структуры управления. Проведен анализ внешней и внутренней среды организации, построено дерево целей, определена миссия организации и т.д.

В теоретической части рассмотрены такие вопросы как: "Какие звенья составляют систему управления?" и "Каков состав эмпирических методов исследования?".

В своей контрольной работе я использовала как специализированную литературу по исследованиям систем управления, так и ресурсы Интернет.

## 1. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Проведем анализ внешней и внутренней среды фирмы "Элитная мебель", занимающейся производством и продажей мебели.

Организации следит за внешней обстановкой с целью выявить и использовать ее благоприятные возможности для достижения корпоративных целей, избежать при этом угрозы препятствий. Этого добиваются путем составления перечня возможностей и угроз, которые в дальнейшем позволят как использовать благоприятные возможности, так и найти действенные ответы на вызовы среды.

Первым шагом по анализу факторов внешней среды является сбор информации о социальных, экономических, политических и технологических тенденциях в изменениях среды существования организаций. Для этого назначили отдельных сотрудников перед которыми поставлена специальная задача следить за различными источниками информации, такими как профессиональные журналы, книги и газеты, информационные системы, Интернет, поставщики, распространители, покупатели, конкуренты и др. Эти специалисты представляют периодические обзорные доклады руководству, отвечающему за организацию исследований факторов внешней среды. В организации "Элитная мебель" такая работа ведется постоянно.

После сбора информации выявляются сильные и слабые стороны организации. Разработка стратегии логически начинается с внешнего анализа, анализа факторов, которые находятся вне сферы постоянного контроля руководства предприятия и которые могут повлиять на его стратегию. Основное предназначение внешнего анализа - определить и понять возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия в настоящем и будущем, а также определить стратегические альтернативы. Внешний анализ является частью так называемого SWOT-анализа.

Возможности - это положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли.

Это, например, снижение налогов или возможности использования

векселей для ускорения оборота средств, уменьшения неплатежей,

рост доходов населения и предприятий, ослабление позиций конкурентов, развитие интеграции, снижение или, наоборот, повышение

таможенных барьеров и т.д.

Угрозы - это отрицательные тенденции и явления, которые могут

привести при отсутствии соответствующей реакции предприятия к

значительному уменьшению объема продаж и прибыли. Это снижение

покупательной способности населения и предприятий, усиление конкуренции на рынке, неблагоприятные демографические изменения,

ужесточение государственного регулирования и т.д.

Внешняя среда (окружение бизнеса) состоит из двух частей:

• макросреда (или отдаленное окружение);

• микросреда (отраслевое или ближнее окружение).

Стратегическими факторами макросреды считаются такие направления ее развития, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия.

**SWOT - анализ фирмы "Элитная мебель"** выглядит следующим образом:

1. Сильные стороны:

Высококвалифицированные кадры

Цена товара рассчитана на массового покупателя

Высокотехнологичное оборудование

Сравнительно недорогие ресурсы

2. Слабые стороны:

Высокая зависимость от бюджетных организаций.

Зависимость от кредитной политики банков

Высокая зависимость от покупательной способности населения (опять - же ставка процента).

3. Возможности:

К увеличению продаж может привести ослабление сил конкурентов: в связи с мировым финансовым кризисом многие государственные предприятия-изготовители мебели, либо закрылись, либо выпускают гораздо меньшее число продукции.

4. Угрозы:

Снижение покупательной способности населения и предприятий, усиление конкуренции.

## 1.1 МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ "ЭЛИТНАЯ МЕБЕЛЬ"

Определение миссии организации это, по сути, ответ на вопрос: в чем смысл существования организации? Обычно миссия довольно широка по составу и больше выглядит, как долгосрочные планы предприятия. Разумеется, нет серьезных оснований искать миссию существования небольших коммерческих организаций - парикмахерских, мастерских по ремонту бытовой техники, магазинов продовольственных товаров и им подобных. Для них и им подобных долгосрочная перспектива, как правило, состоит в выживании в жесткой конкурентной среде и, по возможности, укреплении и расширении бизнеса. Для них также не характерно систематическое стратегическое планирование - процесс трудоемкий и дорогой. Так же трудно определять миссию для организаций, деятельность которых строго регламентирована сверху, например, органов муниципального управления. Однако в случае корпораций, крупных организаций бизнеса проблема определения миссии может становиться одной из сложнейших проблем стратегического развития.

На современном этапе развития и функционирования организаций, в условиях жесткой конкуренции и постоянно меняющимися условиями как внешней, так и внутренней среды организации, очень существенным, а, может быть, и самым важным решением в стратегическом управлении является проектирование миссии. К сожалению, большинство существующих фирм не только не имеют своей миссии, но даже и не знают, что она под собой подразумевает.

Вместе с тем, следует отметить, что прежде чем разрабатывать стратегию любой фирмы, необходимо определить предназначение данной фирмы, сформулировать роль и место фирмы на рынке, сферу ее деятельности, а также перечень тех товаров и услуг, которые она собирается предоставлять или уже предоставляет.

В учебнике Мескона "Основы менеджмента" авторы дают следующее определение миссии организации: "Миссия - это основная общая цель организации - четко выраженная причина ее существования", без определения миссии все решения в организации принимались бы только на основе индивидуальных ценностей руководителей. Миссия определяет статус фирмы и обеспечивает направления и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Предназначение фирмы "Элитная мебель" на основе предлагаемых товаров и услуг - "Мы изготавливаем высококачественную мебель медицинского назначения".

Миссия фирмы "Элитная мебель": "Мы наполняем каждый день новыми идеями, мы создаем удобную, функциональную медицинскую мебель класса люкс, наши цели - ваши желания"

Миссия организации задает главную, стратегическую цель организации - выйти на мировой рынок с качественным продуктом класса люкс.

Удовлетворение клиента лежит в основе миссии организации, именно на клиента ориентирована вся деятельность фирмы. Клиентами организации являются бюджетные и внебюджетные организации: медицинские центры, клиники, салоны красоты и т.д.

Правильно поставленные цели определяют успех организации.

Для простоты, изобразим иерархию целей в структуре фирмы "Элитная мебель" следующим образом:

1-й уровень полномочий: цели бизнеса 2-й уровень полномочий: цели маркетинга 3-й уровень полномочий: цели рекламы

Цели бизнеса состоят в том, чтобы заработать деньги для обустройства и расширения существующей деятельности фирмы, и для инвестирования в новые направления.

Цели маркетинга - в том, чтобы добиться определенной доли рынка, и расширить рынок, увеличить товарооборот (объем продаж), повысить прибыльности направления и так далее.

Цели рекламы - обеспечить реализацию целей бизнеса и целей маркетинга.

У каждого уровня свои полномочия. Рекламист не может решать задачи уровня маркетинга, потому что не властен над свойствами товара, его упаковкой, ценообразованием, над работой сбытовой службы, над работой продавцов.

Руководитель фирмы "Элитная мебель" не решает задач рекламы или маркетинга.

Цели - это конкретное состояние отдельных характеристик внутренней и внешней среды объекта управления, достижение которых является желательным и на достижение которых направлена наша деятельность.

Иерархия целей представляется обычно в виде "дерева целей". Основным правилом построения "дерева целей": каждая цель данного уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня таким образом, чтобы совокупность полностью определила исходную цель.

1-й уровень

Маркетинг

1

Производство 2

2

Персонал

3

НИОКР

4

1.1

1.2.

2.1

2.2

3.1.

4.1

4.2

Высшее руководство

2-й уровень

Топ-менеджеры

3-й уровень

Исполнительный аппарат

Стратегические цели отражают генеральную линию развития управляемой системы. Они призваны, с учетом условий окружения и достигнутого потенциала, материализовать принципы и намерения, которые заложены в философии, политике и стратегическом облике (миссии) организации. По предмету цели они находят отражение в совокупности планируемых продуктово-рыночных комбинаций и показателях, характеризующих желаемое развитие организации и необходимые для этого ресурсы. Стратегическая цель, в конечном счете, ориентирована на решение той или иной проблемы, или задачи, связанной с рынком, или с принципиальным вопросом выживаемости организации.

**Дерево целей фирмы "Элитная мебель" выглядит следующим образом:**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| цели | задачи | программы | Маркетинг | Производство | Клиенты | Персонал | Срок действия |
| долгосрочные | Рост прибыльности бизнеса, удовлетворить спрос клиента в полной мере. | Контроль рентабельности производства | Увеличить норматив прибыли на мебель класса:  А - 10%  В - 5%  С - 30% | Ввести в эксплуатацию новое оборудование | Показатель продаж на одного клиента:  А - 20 тыс. руб  В - 5тыс. руб  С - 50 тыс руб.  Обеспечить высокий класс обслуживания клиентов. | Количество работников не более 250 штатных единиц со средним заработком 15 тыс. руб. | На 2009 - 2012год |
| краткосрочные | Инвестировать полученный доход предприятия в новые направления бизнеса | Снижение издержек на персонал | Расширить рынок сбыта продукции предприятия, увеличить товарооборот. | Не допустить закрытия производства, обеспечить стабильную работу | Провести анкетирование среди клиентов компании на наличие возможных отрицательных отзывов о качестве продукции фирмы | Сокращение персонала в связи с кризисной ситуацией в стране на 10% | На 2009 год |
| оперативные | Сохранить предприятие и уровень прибыльности | Эффективное планирование закупок производственного материала | Активная реклама продукции предприятия | Запустить новую линию по производству корпусной мебели | Программа качества продукции | Тренинг по теме "Психология покупателя" | На первое полугодие 2009 года |
| Сократить издержки производства, сохранить рабочие места. | Увеличить количество рекламы продукции | Перейти с 2-х сменного графика работы на одну смену. | Программа узнаваемости товара | Тренинг по теме "Работа с клиентами | На второе полугодие 2009 года |

## 1.2 ВЫБОР СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ "ЭЛИТНАЯ МЕБЕЛЬ"

Стратегия - обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу, стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Процесс разработки стратегии включает:

1) определение корпоративной миссии;

2) конкретизацию видения корпорации и постановку целей;

3) формулировку и реализацию стратегии, направленной на достижение целей.

На основании поставленных целей организация выбрала стратегию, ориентирующуюся на создание высоких конкурентных преимуществ - стратегию фокусирования. Все планы организации сфокусированы на нужды одного сегмента покупателей без стремления охватить весь рынок.

Задача состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучшим образом, чем у конкурентов. Стратегия фирмы "Элитная мебель" направлена как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, но только в рамках своего целевого сегмента.

Фирма, в первую очередь, стремится в полной мере удовлетворять потребности своих имеющихся клиентов и покупателей, пытается привлечь новых клиентов именно в отрасли медицинских и прочих специализированных организаций нуждающихся в качественной мебели медицинского назначения.

Руководитель фирмы "Элитная мебель" имеет достаточно большой опыт работы на рынке изготовления мебели и является генеральным директором фирмы. Стиль управления - авторитарный, т. е:

все решения принимаются единолично;

до подчиненных все решения доводятся в виде приказа (команды);

решения о приеме или увольнении кадров принимаются единолично;

для мотивации работников используются материальные стимулы, наказания;

руководитель достаточно общителен, но соблюдается определенная дистанция и субординация.

## 1.3 РАСЧЕТ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДВИЖЕНИЯ РАБОЧЕЙ СИЛЫ

За период 2009 года на предприятие принято 8 работников, среднесписочная численность работников за период 2009 года - 4 человека. Уволено всего 15 человек.

Коэффициент оборота по приему за 2009 год равен 2.

Коэффициент оборота по выбыванию равен 3.75

***коэффициент оборота по приему****:*



***коэффициент оборота по выбыванию:***



***коэффициент текучести:***



## 2. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

## 2.1 КАКИЕ ЗВЕНЬЯ СОСТАВЛЯЮТ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ?

Под системой управления понимают совокупность действий, необходимых для согласования совместной деятельности людей. Эта совокупность должна обладать всеми вышеперечисленными свойствами системы. И в реальной действительности она ими обладает. Но в исследовании мы не всегда это видим и учитываем.

При управлении в сравнительно крупных масштабах все действия группируются по функциям, которые для их успешного осуществления (профессионализм, накопление опыта, создание необходимых условий и пр) организационно обособляются в звенья, связанные потребностью иметь определенный результат и достигать определенную цель. Исходя из этого, можно определить понятие системы управления следующим образом: совокупность звеньев, осуществляющих управление, и связей между ними.

Действительно, при малых масштабах система управления характеризуется комплексом действий, из которых складывается непосредственное воздействие на управляемый объект. Именно факт воздействия характеризует в этом случае связанность и целостность этих действий, реальность управления. Они закрепляются как статическая основа деятельности менеджера, в чем и находит свое выражение формирование системы управления. Такое понимание системы управления наиболее ярко выражается в малом предпринимательстве, в управлении сравнительно малым предприятием, где есть только менеджер и небольшая группа производственных работников. Так понимается система управления при выделении ее в рамках отдельного подразделения (система управления отделом, бригадой, лабораторией, подразделением и пр)

Если управление осуществляется в достаточно крупных масштабах, если существует разделение управленческой деятельности между должностными лицами или специализированными подразделениями, система управления предстает в виде совокупности различных звеньев, связанных между собой определенным образом. Звенья системы управления выделяются по специфике, объему и масштабу полномочий, трудоемкости работы, равномерности распределения нагрузки, квалификационным требованиям к персоналу, информационному обеспечению, возможностям территориального размещения сотрудников.

Все эти факторы в их совокупности и сочетании влияют на формирование и выделение звеньев системы управления, ее структуру, целостность и другие признаки.

Звенья, составляющие систему управления, различны. Они отличаются главным образом комбинацией функций и полномочий управления. Они определяют и важнейшие связи соподчиненности, координации, согласования, консультаций, информирования и пр.

Звенья системы управления могут быть линейными, функциональными, линейно-функциональными, функционально-линейными. Комбинация различных звеньев в системе управления определяет разнообразие ее типов.

В зависимости от того, из каких звеньев строится система управления и, как эти звенья располагаются друг относительно друга, статусное взаимодействие как строятся связи между ними, можно выделить системы управления аналогичного названия: линейного, функционального, линейно-функционального и функционально-линейного типов.

Особой формой сочетания функций и полномочий в деятельности звена системы управления, допускающей двойную, но разделенную подчиненность звена, являются матричные системы управления. Они оказываются наиболее эффективными в условиях диверсификации производства или услуг. Их достоинством являются также гибкость и адаптивность, сочетание широкой и узкой специализации персонала, оперативное реагирование на проблемы, эффективное использование высококвалифицированных специалистов.

Система управления должна быть предметом специального проектирования, которое надо осуществлять на основе исследования ее характеристик, а также изменяющихся условий и потребностей управления.

При исследовании систем управления желательно пользоваться показателями ее состояния, функционирования и развития. Не все показатели могут иметь строго расчетную форму. На практике приходится пользоваться и показателями экспертных, эвристических, социологических, тестовых оценок.

Наиболее общими показателями системы управления являются: состав и структура функций управления, звенья и их распределение по ступеням иерархии, структура системы управления, величины звеньев, распределение полномочий (централизация управления), информационное обеспечение, квалификационные требования, использование технических средств, равномерность нагрузки. В этих своих характеристиках система управления и предстает в качестве объекта исследования.

Но системное представление объекта исследования должно быть дополнено системным подходом к самому исследованию. Иначе может оказаться, что в процессе исследования мы превратим объект из системы в конгломерат элементов, свойств, аспектов и признаков.

## 2.2 КАКОВ СОСТАВ ЭМПИРИЧЕСКИХ МЕТОДОВ ИССЛЕДОВАНИЯ?

Эмпирическими методами являются: наблюдение, эксперимент, опрос, анкетирование, тестирование, беседа, интервьюирование, анализ содержания документов, изучение документации, методы измерений, статистический анализ, социометрические, вспомогательные психо-физиологические методы.

**Эмпирические методы** служат средством сбора эмпирического материала и средствами создания эмпирического знания. Множественность эмпирического материала и знания обусловлена: во-первых, в окружающей исследователя эмпирической действительности, он непосредственно имеет дело только с множеством многообразных единичных явлений, восприятие которых и составляет исходный материал эмпирического знания.Т. е. объектом научного исследования могут выступать различные явления или множества явлений. Во-вторых, многообразие обусловлено тем, что сам объект исследования может быть различен у разных исследователей. Точно так же обстоит дело и с предметом исследования: исследуемое явление (эмпирический объект) непосредственно открыто исследователю только во множестве своих единичных сторон и свойств, что и позволяет тому или иному исследователю выбирать в качестве предмета ту или иную сторону явления. Что, опять - же, обуславливает многообразие содержания эмпирического знания даже при условии наличия одинакового объекта. В-третьих, при создании, придумывании эмпирических методов многими учеными подчеркивается необходимость творческого подхода и воображения, что также способствует многообразию. [[3]](#footnote-3)

Итак, многообразие эмпирического материала, многообразие выделяемых эмпирических сторон для исследования и многообразие при творческом создании метода - все это обуславливает многообразие содержания, получаемого эмпирическими методами.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе были рассмотрены вопросы по практической ценности системного подхода к исследованию, а так же рассмотрен состав эмпирических методов исследования. Рассмотрены преимущества и трудности использования системного подхода в практике исследования. Работая в современном мире необходимо современное управление, которое отражает особенности и условия роста производства и общества, технологии и самого человека. И поэтому, возрастает потребность в исследовательском подходе. Исследование - это вид деятельности с более богатым содержанием чем, скажем, анализ, проектирование или диагностика. Исследование проблемы или ситуации включает в себя более широкий набор методов чем анализ или проектирование. Это и наблюдение, и оценка, и проведение эксперимента, и классификация, и построение показателей, и многое другое. Безусловно, исследование включает, в себя анализ, но не сводится к нему. Исследование представляет собой более высокий уровень творческой деятельности человека.

В практической части проведен анализ систем управления на примере организации "Элитная мебель".

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 157 с.
2. Глущенко В.В., Глущенко И.И. "Исследование систем управления: социологические и экономические исследования, прогнозные и плановые исследования, экспериментальные исследования"
3. Коротков Э.М. Исследование систем управления. Москва Издательско-консалтинговая компания "ДеКА", 2000
4. Глущенко В.В. Разработка управленческого решения.

Ресурсы Интернет:

1. http://wklim. narod.ru/magisters

1. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 157 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Глущенко В.В., Глущенко И.И. «Исследование систем управления: социологические и экономические исследования, прогнозные и плановые исследования, экспериментальные исследования» [↑](#footnote-ref-2)
3. http://wklim.narod.ru/magisters [↑](#footnote-ref-3)