

Министерство московской области
ГБОУ СПО МО ПК «Энергия»

Менеджмент организации ООО «Вымпел»

Выполнили: студенты 3-ИС-1
Кащеев П.Е. | Белик Д.С.
Руководитель: Солдатова Г.А.

2016 г.

План

1. Характеристика организации
2. Планы
3. Организационные цели
4. Организационная структура (устав, должностные инструкции)
5. Организация контроля
6. Делегирование полномочий
7. Система мотивации
8. Создание системы коммуникаций
9. Принятие управленческих решений
10. Схема проблемы
11. Определение направления деятельности (видение, миссия, стратегические цели)
12. Стратегический анализ с характеристикой (внешней среды, отрасли, внутренней среды)
13. Разработка стратегии (корпоративной, деловой, функциональной (кадровой и маркетинговой)).
14. Реализация стратегии и контроль за реализацией

Характеристика организации

- ООО «Вымпел»
- 127006, г. Москва, Шестой переулок д. 8 стр. 2
- Мы осуществляем продажу и доставку питьевой воды.
- Устав

Планы

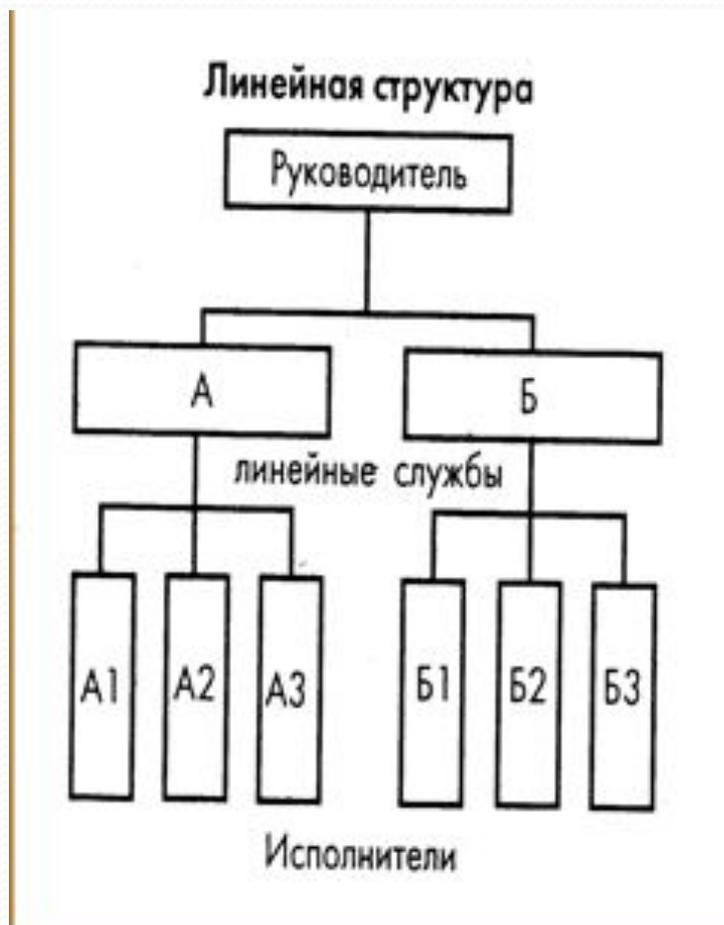
- Оперативные (календарный план)
- Стратегические



Организационные цели

Стратегические цели и цели подразделения

Организационная структура



Организация контроля

- 15 % работы - выборочный контроль
- 50% работы – полный контроль
- 85% работы – выборочный контроль
- 100% работы – полный контроль

Делегирование полномочий

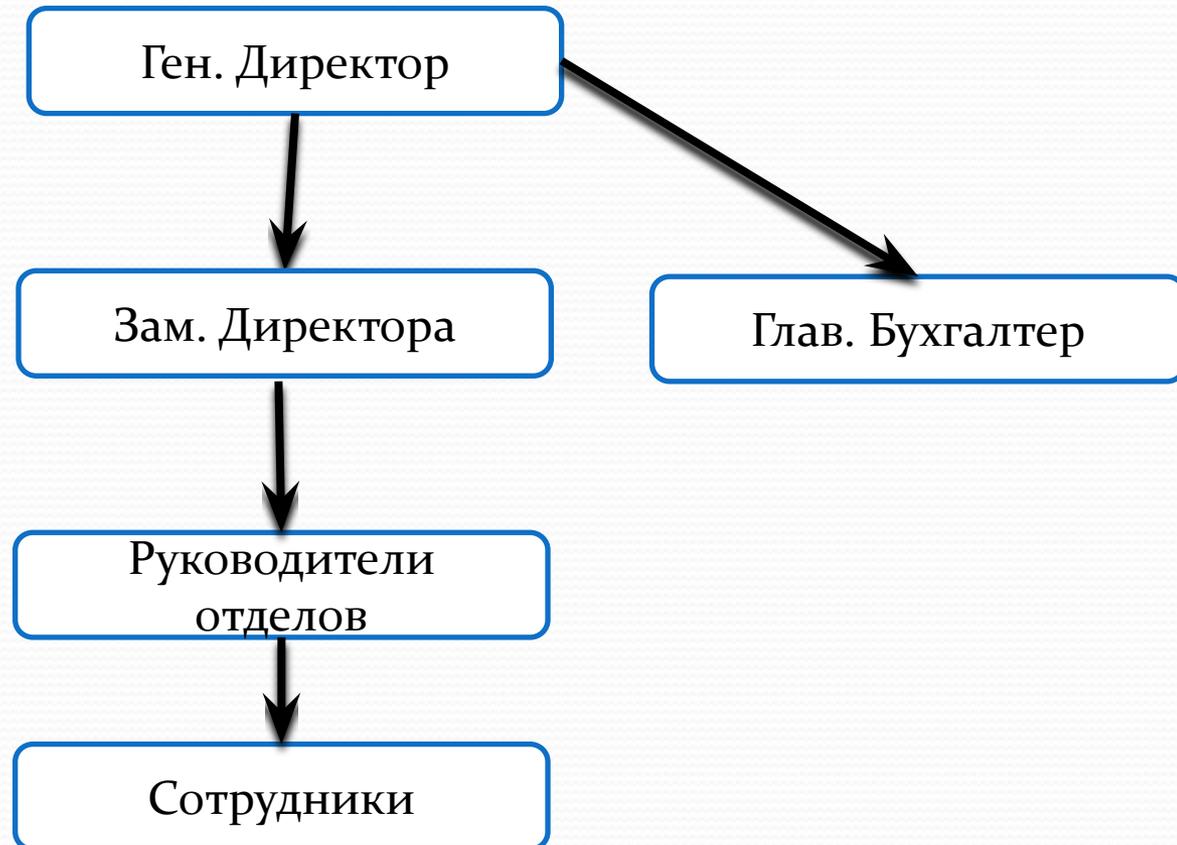
Руководитель может делегировать 35% своей работы своему заместителю.

Система мотивации

Материальное стимулирование



Создание системы коммуникаций



Принятие управленческих решений

- На **стадии подготовки** управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения.
- На **стадии принятия решения** осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.
- На **стадии реализации решения** принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

Характер проблемы: Выбор наиболее выгодной альтернативы.

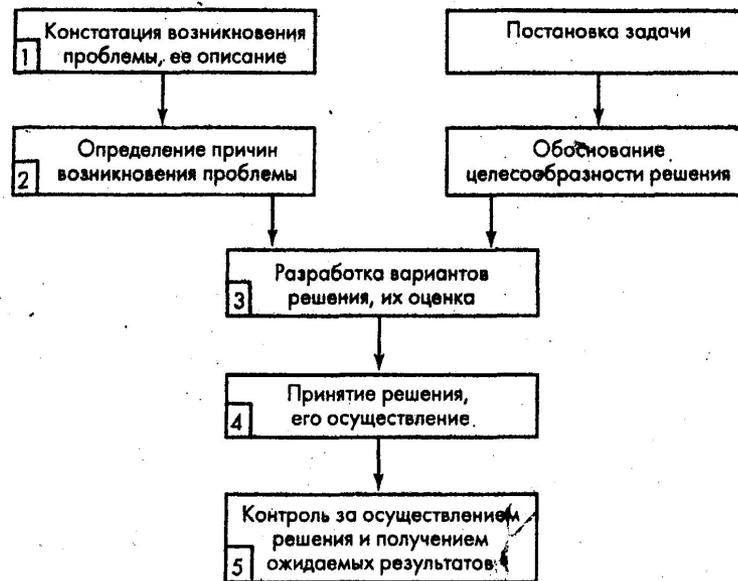
Альтернативы:

1. Проведение рекламной компании на крупных сайтах посвященных компьютерной техники.
2. Проведение рекламы на рекламных стендах, во время различных выставок.

Ограничения: Бюджет.

Критерии: Наиболее широкое распространение.

**Этапы процесса принятия
и осуществления управленческого решения**

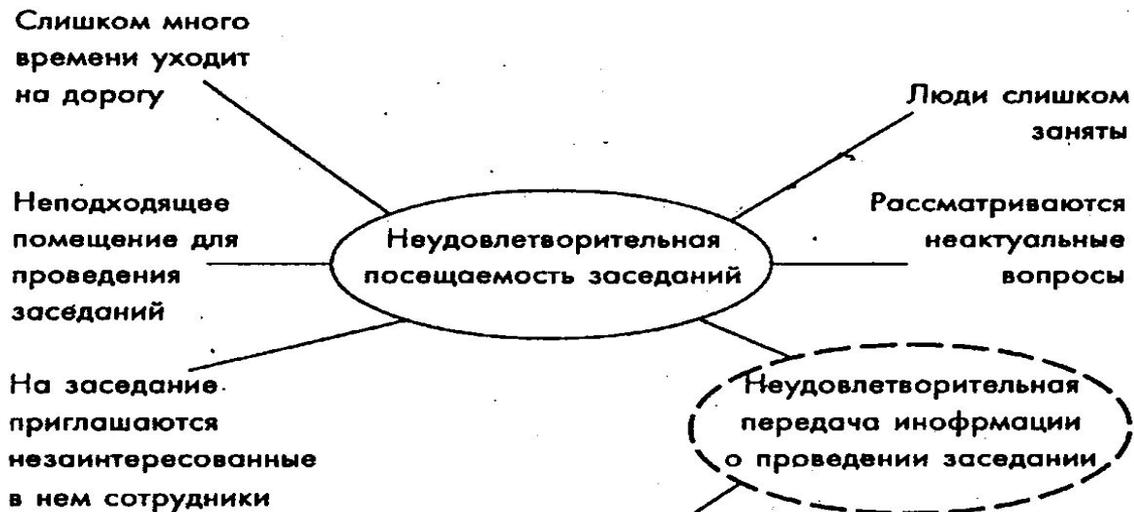


Пример построения причинно-следственной диаграммы («диаграмма Исикавы», или «рыбий скелет»)

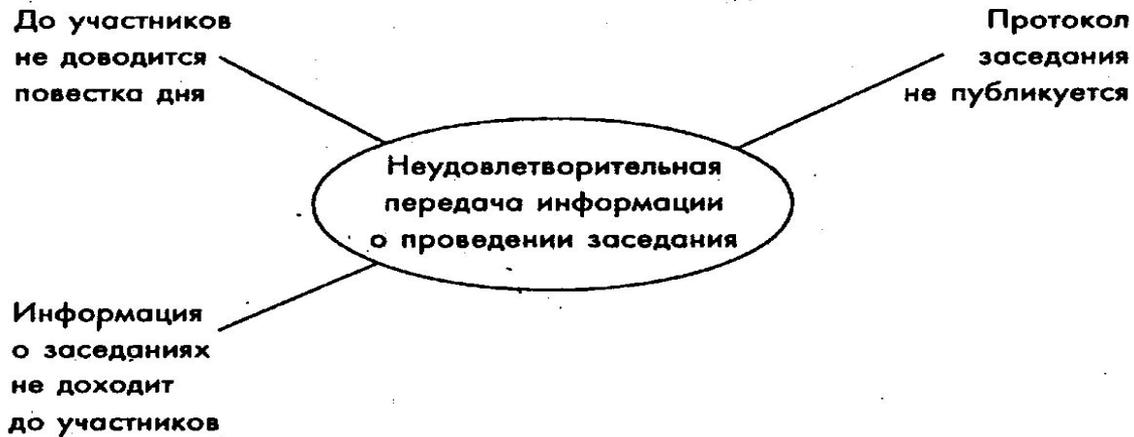


Пример построения карты мнений:

Карта мнений первого уровня



Карта мнений второго уровня



Управление конфликтами

Конфликты решаются через вышестоящее руководство.

Решением которых являются компромиссы.

Эффективность менеджмента

Способы оценки эффективности менеджмента:

- определение главных целей деятельности организации;
- определение критериев деятельности организации;
- определение экономических показателей эффективности управления.

Главные цели деятельности организации

Сфера (область)	Основные цели
Производство	<ol style="list-style-type: none">1. Высокая и равномерная загрузка производственных мощностей2. Сведение к минимуму издержек3. Оптимальное складирование4. Минимальная текучесть кадров
Финансы	<ol style="list-style-type: none">1. Краткосрочная и долгосрочная максимизация прибыли2. Невысокая задолженность3. Самофинансирование4. Высокие проценты на капитал5. Обеспечение высоких дивидендов
Сбыт	<ol style="list-style-type: none">1. Позитивная репутация2. Постоянный рост3. Высокое качество4. Высокий удельный вес на рынке5. Постоянная готовность к поставке6. Максимально быстрое выполнение заказов7. Высокий оборот
Социальная сфера	<ol style="list-style-type: none">1. Удовлетворенные сотрудники2. Непрерывность в занятости

Критерии результативности деятельности организации:

- **Действенность** - степень достижения целей организации.
- **Экономичность** - соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов.
- **Качество** - соответствие характеристик продукции (услуг) стандартам и требованиям потребителей.
- **Прибыльность** - соотношение между доходами и суммарными издержками.
- **Продуктивность** - соотношение объема продукции (услуг) за определенный период в натуральных, стоимостных и других показателях и затрат ресурсов, соответствующих данному объему продукции (ресурсов: трудовых, материальных, финансовых и др.).
- **Качество трудовой жизни** - условия труда работников.
- **Инновационная активность** - внедрение новшеств в различных функциональных областях деятельности организации.

Экономические показатели эффективности управления

$$1) \text{Эу} = \text{П} / \text{Зу},$$

где: Эу – показатель эффективности,
 Зу – затраты на управление,
 П – прибыль организации.

$$2) \text{Кч} = \text{Чу} / \text{Ч},$$

где: Кч – коэффициент численности управленческих работников,
 Чу – численность работников управления,
 Ч – общая численность работников организации.

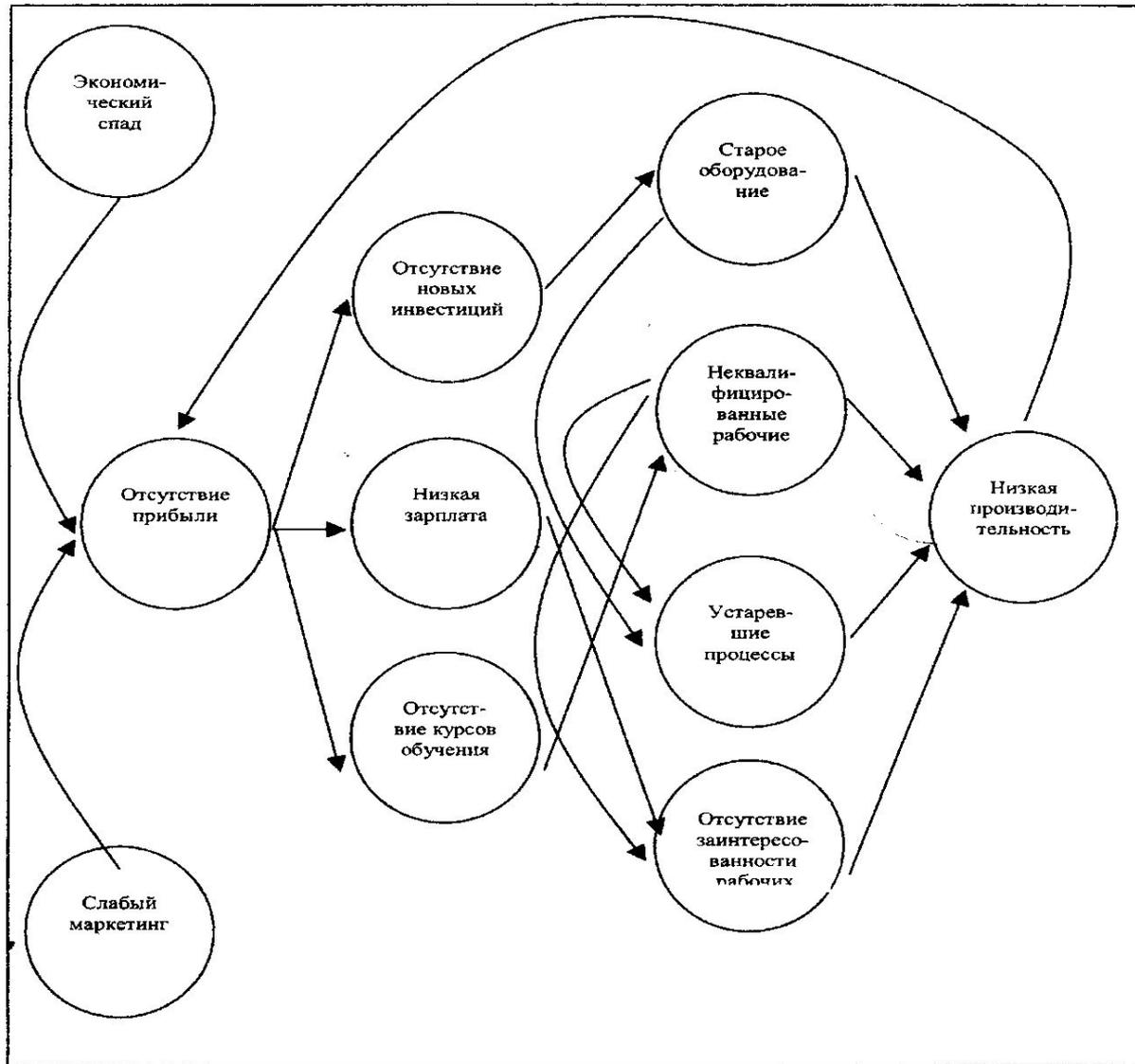
$$3) \text{Кз} = \text{Зу} / \text{З},$$

где: Кз – коэффициент затрат на управление,
 Зу – затраты на управление,
 З – общие затраты организации.

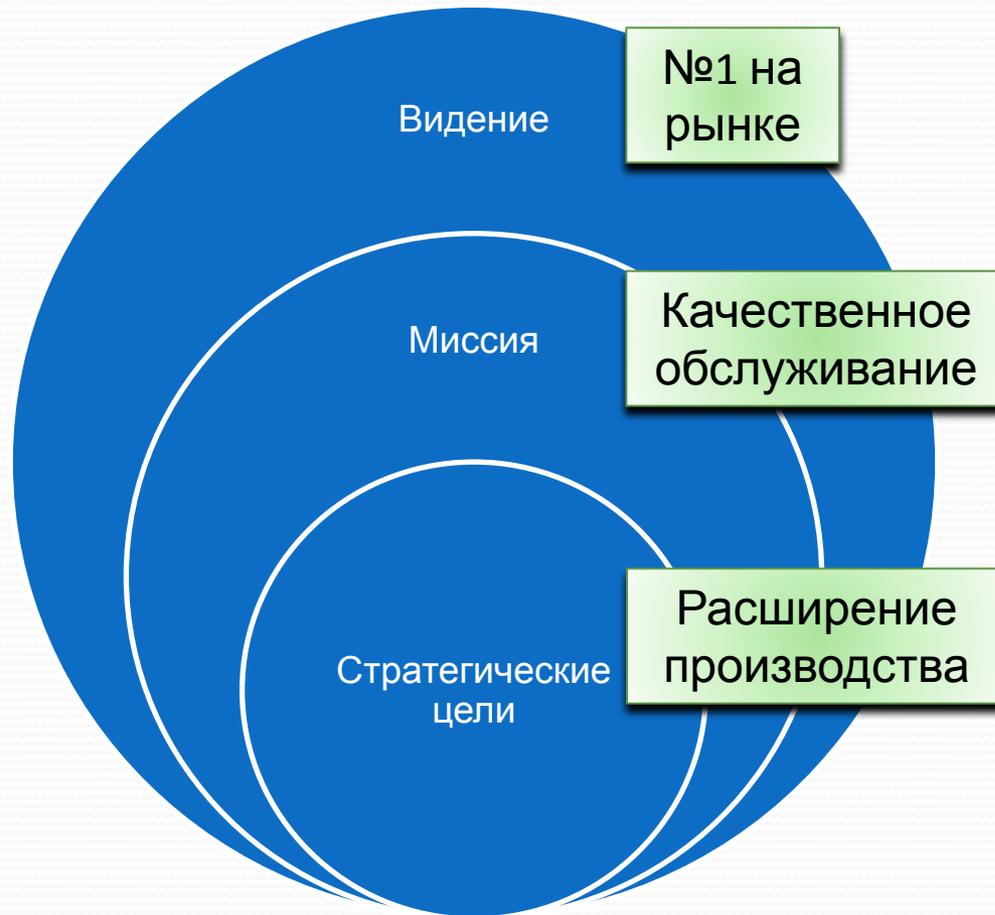
$$4) \text{Кзп} = \text{Зу} / \text{ОП},$$

где: Кзп – коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции (оказываемых услуг),
 ОП – количество или объем выпускаемой продукции (оказываемых услуг).

Схема проблемы



Определение направления деятельности



Видение

Быть на рынке номер один в продаж
питьевой воды.

Миссия

Сетевое оборудование

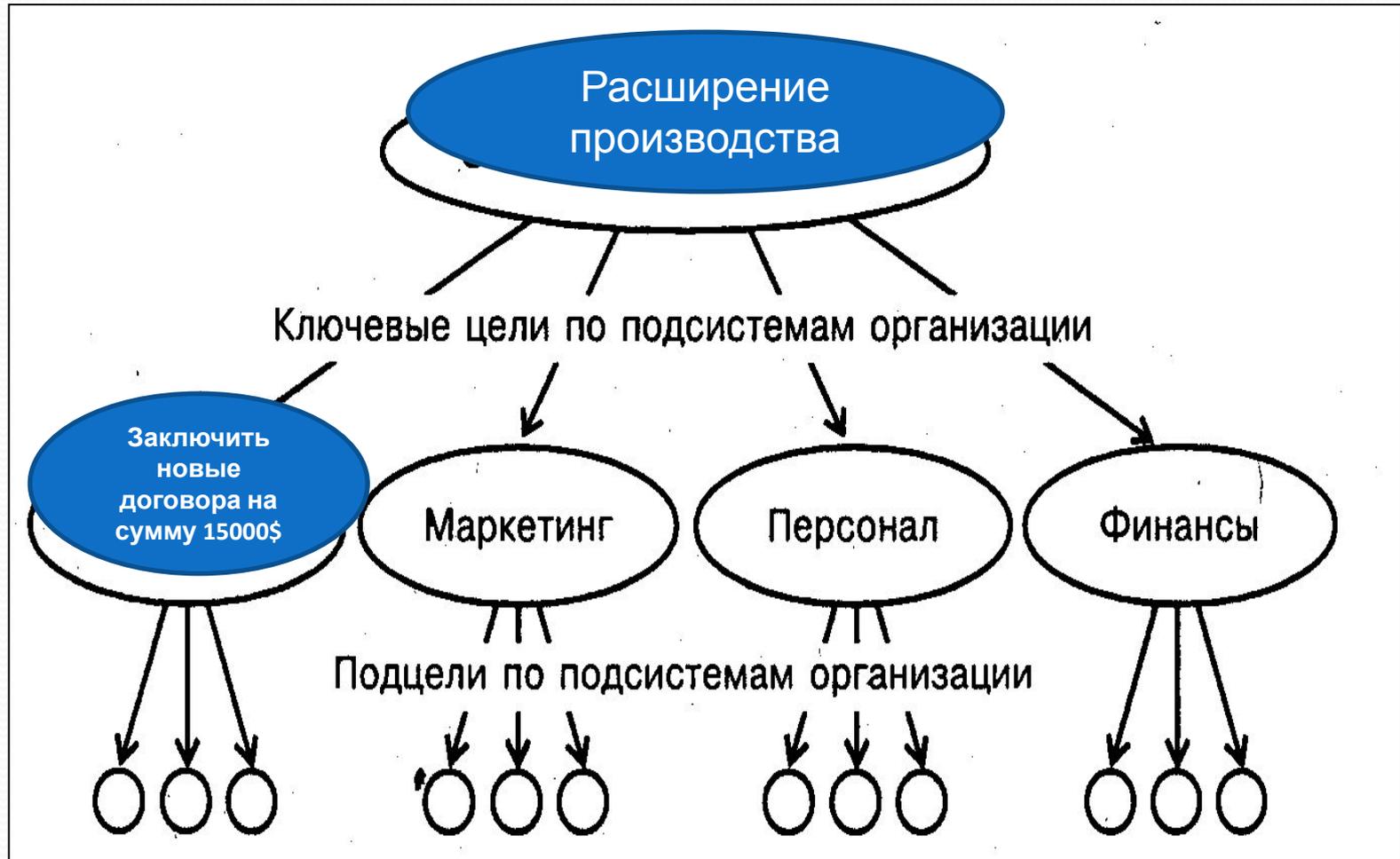
Заказчикам (ИП и организациям)

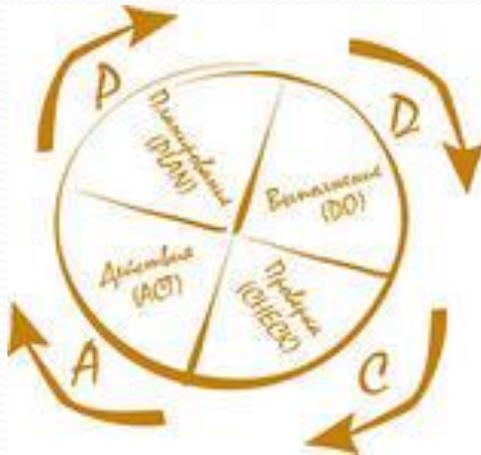
Применяются современные технологии продаж и управления персоналом

Доставка и установка оборудования

Компания стремится удовлетворить любые заявки потребителей

Стратегические цели





**Ключевые
пространства**

Занятие №1 на рынке
с помощью
качественного
обслуживания

Инновации

Маркетинг

Производство

Финансы

**Управление
персоналом**

Менеджмент

Стратегический анализ



**Основные
типы
внешнего окружения**

```
graph TD; A[Основные типы внешнего окружения] --> B[Изменяющаяся среда]; A --> C[Враждебное окружение]; A --> D[Разнообразное окружение]; A --> E[Технически сложная среда];
```

**Изменяющаяся
среда**

**Враждебное
окружение**

**Разнообразное
окружение**

**Технически
сложная
среда**



Основные составляющие внешней среды

- микросреда
- макросреда

PEST- анализ

P (political-legal) – Низкое участие в данной отрасли

E (economic) - Нестабильная

S (sociocultural) – Очень высокая потребность социума

T (technological) - Обучение специалистов

Результаты анализа внешних стратегических факторов (условный пример)

Внешние	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Развитие WEB'а	0.05 4		0.20
Поддержка в различных сферах бизнеса	0.10 2		0.20
Высокая необходимость в устройствах	0.20 5		1.00
Необходимая квалификация для установки оборудования	0.15 1		0.15
Угрозы			
Курс доллара	0.15 4		0.60
Большое количество конкурентов	0.10 4		0.40
Новые технологии	0.15 2		0.30
Снижение продаж из-за курса \$	0.10 2		0.30
Суммарная оценка	1.0		3.05

SWOT – анализ

S (strength) – Продажа необходимых комплектующих

W (weaknesses) – Большое количество конкурентов

O (opportunities) – Получение новых технологий

T (threats) – Огромное количество конкурентов

Результаты анализа внутренних стратегических факторов (условный пример)

Внутренние	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Получение новых веб-технологий	0.05 4		0.20
Поддержка работников	0.10 2		0.20
Выбор штата	0.20 5		1.00
Повышение квалификации	0.15 1		0.15
Угрозы			
Влияние \$ на зарплаты	0.15 4		0.60
Возможное сокращение штата	0.10 4		0.40
Повышение квалификации (Лишние затраты)	0.15 2		0.30
Снижение продаж из-за курса \$	0.10 2		0.30
Суммарная оценка	1.0		3.05

Стадии анализа отрасли:

- 1) определение экономических характеристик отраслевого окружения
- 2) оценка степени конкуренции
- 3) выявление движущих сил конкуренции
- 4) определение ключевых факторов успеха
- 5) заключение о степени привлекательности отрасли

Основные экономические характеристики отраслевого окружения

- 1) размеры рынка
- 2) масштабы конкуренции
- 3) темпы прироста размеров рынка
- 4) стадия жизненного цикла отрасли
- 5) структура конкуренции
- 6) число потребителей и их финансовые возможности
- 7) степень вертикальной интеграции
- 8) темп технологических изменений и продуктовых инноваций
- 9) степень продуктовой дифференциации
- 10) величина экономии на масштабе производства, транспортировке и т. п.
- 11) наличие и величина эффекта кривой опыта
- 12) отраслевая капиталоемкость
- 13) среднеотраслевая прибыль.

Пример:

Экономические характеристика отрасли по производству серной кислоты

- 1. Размеры рынка:** валовой объем 4 млн.
- 2. Масштабы конкуренции:** национальная
- 3. Темпы прироста размеров рынка:** 2-3 % в год.
- 4. Стадия жизненного цикла отрасли:** зрелость.
- 5. Структура конкуренции:**
 - **Число конкурентов:** около 30 компаний.
 - **Доля этих компаний на рынке:** от 3 до 21 %.
- 6. Потребители:** около 2000, большинство – химические предприятия.
- 7. Степень вертикальной интеграции:** смешанная; 5 из 10 крупнейших компаний интегрированы «назад», прочие занимаются только обработкой.
- 8. Технологии и продуктовые инновации:** производственная технология изменяется медленно, наибольшие изменения происходят в ассортименте продукции – ежегодно внедряются 1-2 новых химических продукта, на которые приходится почти весь прирост объема производства.
- 9. Характеристика продукции:** высокая степень стандартизации; покупатели не видят большой разницы между марками разных производителей.
- 10. Экономия на масштабе производства:** умеренная, однако возможна экономия на транспортировке крупных партий продукции и на покупке крупных партий сырья.
- 11. Кривая опыта:** не является ключевым фактором в данной отрасли.
- 12. Прибыльность:** примерно на среднем уровне и сильно зависит от спроса.

Товары – заменители

Конкурентное давление

возникает в результате попыток фирм, предложить на рынок товары – заменители

Возможные действия:

- проникнуть в новый сегмент рынка;
- создать венчурную фирму для получения конкурентных преимуществ

Поставщики

Конкурентное давление

возникает благодаря контролю за условиями сделок.

Возможные действия:
обратная интеграция.

Покупатели

Конкурентное давление

возникает благодаря контролю за условиями сделок.

Возможные действия:

прямая интеграция;
дифференциация продукции.

Конкуренция среди существующих фирм

Потенциальные конкуренты

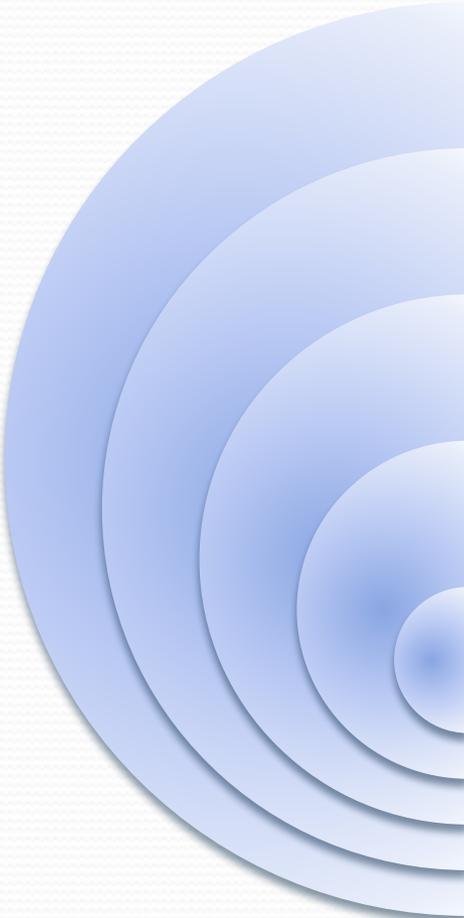
Конкурентное давление

возникает из-за угрозы вхождения в отрасль новых конкурентов.

Возможные действия:

приобретение фирмы для достижения эффекта масштаба при производстве конечного продукта или его компонента;
ограничение доступа к источникам сырья.

Разработка стратегии



Заклучение контрактов с другими фирмами, а так же начало ремонтов оборудования.
Повышение конкурентоспособности путем снижения цен на некоторые устаревшие товары (технологии)
Повышение квалификации всех работников
В течении года добавить услугу по установке ПО
Разработка стратегии по информатизации предприятия

Пример: Применение модели вертикальной интеграции для определения потребности в кадровой стратегии

Опишите существующую тенденцию.

Повышение Курса \$

Чем вызвана эта тенденция?

• ставками

- Сокращением расходов

Каковы вероятные результаты этой тенденции?

Уменьшение количества сетевых устройств на складе

Какие корпоративные и отраслевые стратегии должны быть разработаны, чтобы принять меры в отношении этой тенденции?

Какие задачи, стратегии и план действий должны быть разработаны в области трудовых ресурсов, чтобы принять меры в отношении этой тенденции?

- Задачи, стратегии и план действий должны быть направлены на преодоление негативных последствий уменьшения размеров организации (т.е. низкий уровень трудовой дисциплины, снижение производительности, понижение эффективности работы оставшихся сотрудников)

Пример: Использование модели горизонтальной интеграции для разработки кадровых стратегий

Какие коммерческие потребности или организационные возможности требуют изменений от отдела кадров для обеспечения преимущества перед конкурентами?

- Уменьшение размера организации

Какие изменения должен произвести отдел кадров?

- Предотвратить предполагаемые негативные последствия уменьшения размера организации, в том числе
- низкий уровень трудовой дисциплины
- снижение производительности
- снижение эффективности

Какие изменения необходимы в каждой области работы отдела кадров (например, набор кадров, отбор кандидатов, обучение и т.д.)?

- Совершенствование организационной структуры: разработать стратегии связи, чтобы поднять уровень трудовой дисциплины
- Обучение: разработать программы обучения, чтобы предотвратить предполагаемое снижение производительности
- Оплата труда: разработать план оплаты за качество выполнения работ, чтобы направить усилия сотрудников на повышение производительности и эффективности
- Совершенствование организационной структуры: разработать стратегии по изменению структуры работ для того, чтобы повысить эффективность

Как и когда должны быть осуществлены изменения? Какова предполагаемая стоимость внесения изменений? Какая польза будет получена в результате изменений?

- Изменения должны быть осуществлены как можно скорее. Следует незамедлительно разработать стратегии и осуществить их в логической последовательности, начав с сообщения о намеченных изменениях.
- Расходы будут включать финансовые затраты на обучение и перестройку структуры организации (например, расходы, вызванные сокращением производства) и возможное краткосрочное увеличение текучести кадров
- Польза будет заключаться в сокращении эксплуатационных расходов, увеличении прибыли и поддержании жизнеспособности организации.

Как следует сообщить о необходимости изменений и кто должен быть привлечен к осуществлению изменений?

- Об изменениях должен сообщить главный исполнительный директор в своем обращении к сотрудникам. Кроме того, об изменениях надо написать в информационном бюллетене компании.

Как будут оцениваться результаты? Как будет обеспечиваться постоянное улучшение?

- Опросы сотрудников и репрезентативных групп для оценки уровня трудовой дисциплины
- Меры по повышению производительности
- Меры по повышению эффективности

Вид-продукции	Объем-реализации-по-годам-(ДЕ)д			Доля-рынка-2016г-%д	
	14гд	15гд	16гд	Предприятияд	Конкурентыд
Switchд	200д	210д	250д	40д	31д
Маршрутизаторыд	150д	200д	220д	50д	20д
Медиаконвекторыд	70д	60д	100д	69д	30д
Лап-кабелид	300д	380д	280д	10д	15д
Сетевые-полкид	10д	15д	13д	27д	20д
Серверыд	20д	25д	50д	5д	7д
HDDд	400д	380д	450д	12д	20д
Матер.-Платыд	120д	130д	160д	20д	40д
Видеокартыд	30д	100д	30д	7д	12д

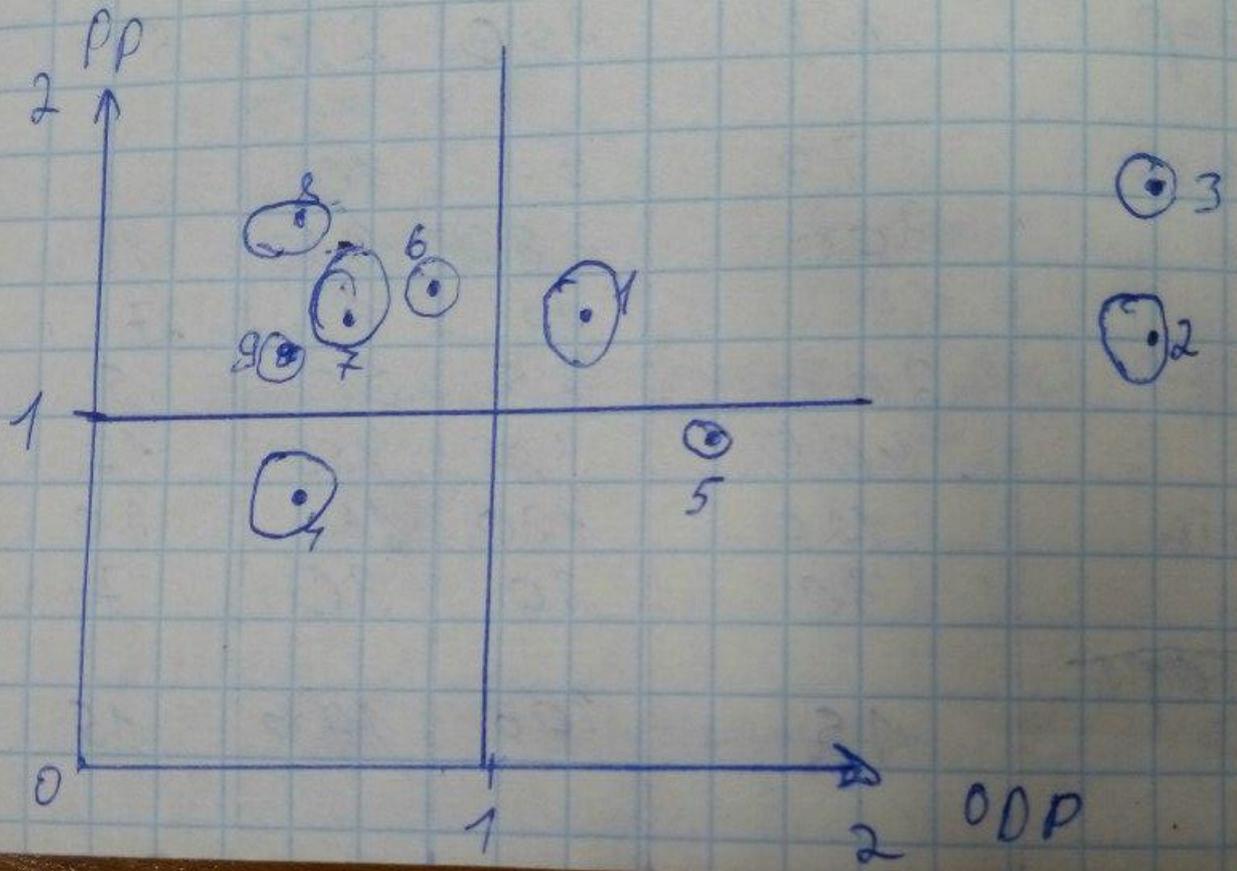
L

Известно, что ...
... производственными подразделениями ...
... таким образом, чтоб ...

И кв.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Показат.									
Темп роста рынка (РР)	1.18	1.1	1.6	0.7	0.8	1.1	1.2	1.5	1.2
Отнош. доля рынка (ОДР)	1.29	2.5	2.3	0.3	1.35	0.7	0.6	0.5	0.5
Долг прог. в объеме V	16	14.1	6.4	1.8	0.83	3.2	28.9	10.3	1.9
реализ. % предпр.									

017

$$PP = \frac{2016}{2015}$$



Реализация стратегии и контроль за реализацией

Контроль за реализацией осуществляют начальники отделов.

За начальниками следит генеральный директор.