

Содержание:

Введение

Любая организация находится и функционирует в среде. В менеджменте под средой организации понимается наличие условий и факторов, которые воздействуют на функционирование предприятия и требуют принятия управленческих решений, направленных на их управление либо на приспособление к ним.

Актуальность данной работы состоит в том, что в наше динамичное время повышение эффективности управления является ключевой задачей, поскольку в жёсткой конкурентной борьбе выживают лишь сильнейшие – те, которые умеют вовремя перестроиться в соответствии с быстро меняющейся окружающей средой.

Успешное достижение целей организации невозможно без взаимодействия с внешней по отношению к ней средой. Любая организация нуждается в получении из внешнего окружения исходных продуктов для обеспечения своей жизнедеятельности. При этом каждая организация должна отдавать что-то во внешнюю среду в качестве компенсации за ее существование. Поэтому менеджмент организации занимается не только внутренними ее вопросами, но в равной, а может быть и в большей мере его взор направлен за пределы организации, на взаимодействие с окружающей действительностью, влияния на нее и адаптации к ней.

Внешнее ^{среды} окружение ^{среды} организации ^{методы} состоит из двух сфер: внешней среды прямого ^{исследования} воздействия и ^{методы} внешней среды косвенного ^{исследования} воздействия.

Целью исследования является анализ существующей системы управления ОАО «Идеал» и ^{методы} определение ^{среды} направлений её совершенствования.

Задачи ^{методы} работы:

1. Изучить теоретические ^{среды} аспекты исследования внешней среды предприятия
2. Описать методы исследования внешней среды предприятия;

3. Рассмотреть методы сбора факторов и методы обработки методов маркетинговой информации;
4. Дать организационно-экономическую характеристику предприятия;
5. Описать внешнюю среду ОАО «Идеал»;
6. Провести методы SWOT-анализ ОАО «Идеал»;

Объектом исследования является Открытое среды Акционерное среды Общество исследования «Идеал».

Предметом исследования является существующая деятельность ОАО «Идеал».

Методы исследования работы определены целью работы и методами задачами методами по исследования ее среды решению. Для проверки методами исходных положений использовался комплекс методов исследования, включающий: абстрактно-логический, монографический, контент – анализ, анализ вторичных данных, ситуационный, социологический.

Информационной базой работы послужили методами труды ведущих отечественных и методами зарубежных авторов в области методами управления предприятием, менеджеров.

Глава 1. Теоретические аспекты изучения внешней и внутренней среды организации

1.1 Понятие внешней и внутренней среды и их факторы

Среда организации, что это такое? Организационная среда это элементы и факторы, которые окружают любую организацию, и влияет на процессы, которые в ней протекают. Насколько они разнообразны? Тут можно провести параллель с астрономией, факторов столько, сколько звезд на небе. И пусть это образное сравнение, но доля правды в нем есть, факторы разнообразны, и уровень и степень их влияния различна, а потому их можно выделить очень много [5, с.142].

В теории менеджмента принято подразделять среду организации. При этом деление проводится, как правило, на две структурные части. Это внутренняя среда

организации и внешняя среда. Учитывая их название, эти две среды отличаются друг от друга как вход и выход или как верх и низ. В общем виде организационная среда выглядит как многослойный пирог.



Рисунок 1 - Непосредственное и дальнее окружение представляют собой внешнюю среду организации[8, с.103]

Далее разберем подробнее элементы организационной среды.

Внутренняя среда – это элементы или факторы, которые находятся внутри организации. Здесь стоит говорить о родстве понятия внутренней среды и системного подхода к управлению. Именно система состоит из частей, которые взаимосвязаны между собой[5, с.197]. Точно также и внутренние переменные взаимодействуют друг с другом и дают или не дают возможность организации эффективно работать.

Основные элементы внутренней среды это собственно подсистемы внутри организации. При выделении элементов можно использовать два подхода. Общетеоретический или классический и технологический или административный.

Технологически любая организация состоит из ряда внутренних элементов, о которых говорил еще Анри Файоль. Опираясь на его виды деятельности, мы можем сказать, что к элементам внутренней среды относятся:

— производственная подсистема

- коммерческая подсистема
- учетная подсистема
- подсистема безопасности
- подсистема управления[12, с.143].

В этом подходе можно проводить выделение элементов внутренней среды и по отделам, которые есть в организации – кадры, экономический, продаж, производственный и так далее.

ривно



Рисунок

2- Неразрывная взаимосвязь внутренних переменных организации

Охарактеризуем кратко перечисленные элементы внутренней среды.

Цели – это основа любой организации, это основа всего менеджмента, организации создаются для целей[4, с.91].

Люди – это вторая базовая основа организации, нет без человека действий даже при очень хороших целях.

Структура – это своеобразный каркас или скелет организации, расставляет все и всех по местам.

Задачи – говорят, кто и что должен делать в организации.

Технология – это процесс работы, то, как организация работает, и делают продукцию или оказывает услуги[4, с.91].

Таким образом, все переменные оказывают влияние на деятельность всей организации. Кроме того даже если одна переменная отсутствует, то уже и организации не будет, это и есть неразрывная взаимосвязь внутренних переменных организации. Нет людей, некому работать, нет целей, не для чего работать, нет задача, неизвестно кто и что делает и так далее.

Внешняя среда или как часто ее называют, деловая среда, находится за пределами организации. Эта среда очень разнообразна и оказывает существенное влияние на деятельность всех организаций. Влияние это может быть как положительным, так и отрицательным[7, с.75].

К примеру, введение продуктового эмбарго в России отрицательно сказалось на деятельности торговых сетей особенно крупных, им пришлось искать новые каналы поставок, новые продукты внутри страны. В тоже время для отечественных производителей это положительный факт, так как они могут продавать свою продукцию в большем объеме не испытывая конкуренции с иностранными производителями, прежде всего Европейскими[10, с.143].

Уровень и степень влияния также различна. Если конкурент предложил новый вид продукции, то организация может ответить тем же. А вот если случился экономический кризис, то здесь что-то противопоставить нечего, нудно будет приспособливаться. Такие различия и обусловили появление двух элементов внешней среды – среды прямого воздействия и среды косвенного воздействия.

Схематически внешнюю среду можно представить следующим образом.



Рисунок 3 – Среда прямого и косвенного воздействия

Среда прямого воздействия – это факторы в непосредственной близости от организации, которые влияют на нее непосредственно, но и организация на такие факторы также влияет. Получаем взаимовлияние фактора на организацию и организацию на фактор.

К факторам прямого исследования воздействия относятся:

- поставщики;
- инвесторы;
- профсоюзы;
- потребители;
- конкуренты;
- законы и методы государственные среды органы[9, с.197].

Элементы внешней среды организации прямого воздействия:

— конкуренты – предлагают аналогичную продукцию, отвлекают на себя наших возможных потребителей, предлагают им более интересную продукцию;

- потребители – те, кто приносит нам основную прибыль, покупают нашу продукцию, но могут и уйти от организации вслед за конкурентами;
- поставщики – дают возможность работать организации, предоставляя необходимые материалы, но могут и не предоставить и тогда у организации возникнут трудности, к поставщикам относят и организации инфраструктуры;
- трудовые ресурсы – самый уникальный фактор, присутствует и во внутренней среде и во внешней, в данном случае это те, кто в организацию может прийти, влияют уровнем квалификации или наоборот ее отсутствием, улучшая или ухудшая эффективность работы компании;
- законы и органы государственного регулирования и контроля – устанавливают правила игры всех организаций, обязывают выполнять их и наказывают за несоблюдение норм законодательства[3, с.143].

Среда косвенного воздействия – это макро факторы оказывающие влияние на деятельность организаций, не всегда сразу, однако сами организации ничего противопоставить им не могут. Косвенная среда заставляет организацию играть по правилам среды. Организация может спрогнозировать и подготовиться или уже приспособиться к изменениям. Если не вышло, то значит, организацию ждет разрушение.

Основные элементы среды косвенного воздействия и их влияние на организацию:

- экономическая среда – влияние экономических процессов,
- политическая среда – влияние политических процессов и преобразований,
- научнотехническая среда – влияние новых технологий и инноваций,
- социокультурная среда – влияние общества, моды в обществе,
- культурного уклада,
- природная среда – влияние различных природных факторов и техногенных,
- международная среда – влияние событий протекающих в жизни мирового сообщества[2, с.108].

Итого можно сделать вывод, что внешняя среда организации оказывает серьезное влияние на все процессы, протекающие в жизни любых организаций. Современный

менеджмент говорит о необходимости постоянно и систематически собирать и анализировать данные о внешней среде.

Процесс сбора информации о среде и особенно ее анализа для современного управления крайне важен, все это дает поле для дальнейших управленческих процедур и действий.

1.2 Методы анализа внешней среды

Для анализа тенденций изменения внешней среды фирмы используется техника факторов анализа факторов ПЭСТ, или методы СТЭП, позволяющая более широко исследования взглянуть на факторов то, как влияет окружение среды на факторов конкретную фирму[5, с.198].

Данная методика факторов предполагает изучение среды четырех основных групп факторов, оказывающих влияние среды на факторов фирму: политических, социальных, экономических, технологических. Однако исследования на факторов практике среды анализируется более среды широкий набор факторов. Несомненно, что исследования текущая экономическая ситуация, общественные среды и методы политические среды тенденции, технологическая конкуренция влияют на факторов развитие среды компании[11, с.312]. Но исследования кроме среды этого исследования нельзя не среды учитывать такие среды факторы, как: правовой климат, природная среда, и методы Т.д., - все среды они методы оказывают серьезное среды влияние среды на факторов выбор стратегии методы фирмы. Внешние среды обстоятельства факторов порой приводят к образованию абсолютно исследования новых и методы разрушению старых стратегических альянсов, появлению новых рынков сбыта, и методы обычно исследования они методы создают бесконечную череду проблем и методы открывают массу возможностей перед компаниями.

Рассмотрим некоторые среды возможные среды изменения вышеперечисленных факторов макросреды.

1. Политические среды факторы: смена факторов правительства; усиление среды или методы ослабление среды роли методы профсоюзов; конец холодной войны;
2. Экономические среды факторы: изменение среды ВВП (валовой национальный продукт); рост или методы снижение среды темпов инфляции; изменение среды стоимости методы кредитов;

3. Социальные факторы: рост числа служащих; возрастание интереса к социальным проблемам; изменение отношения корпоративным ценностям;

4. Технологические факторы: ускорение и развитие НТП; разработка и внедрение новых технологий; рост числа техногенных катастроф;

5. Правовые факторы: развитие законодательства по защите окружающей среды; рост числа групп по защите интересов общественности; повышение требований со стороны госучреждений, следящих за соблюдением законов.

6. Демографические факторы: рост или сокращение численности населения; рост или сокращение рождаемости; старение населения;

7. Природные факторы: истощение ресурсов; увеличение загрязнения окружающей среды; удорожание энергоносителей;

8. Культурные факторы: сохранение устойчивости культурных базовых ценностей; развитие субкультур; изменение культурных вторичных ценностей [6, с.98].

Анализ по методике ПЭСТ должен проводиться систематически. Частота его проведения зависит от сферы бизнеса и методов уровня нестабильности внешней среды.

Однако даже если в соответствии с прогнозами некоторая тенденция изменения факторов сохранится, не всегда можно достаточно точно оценить ее влияние на фирму. В этом случае в качестве связующего звена между макросредой и внешней средой компании целесообразно использовать модель пяти сил конкуренции и с ее помощью определить, как указанные изменения могут повлиять на каждую из пяти сил [5, с.98].

Модель пяти сил конкуренции

Невозможно исследования проанализировать и методы оценить положение среды фирмы без исследования структуры и методы динамики методы отрасли, в которой данная фирма факторов работает. Целью отраслевого исследования анализа факторов является определение среды привлекательности методы отрасли методы и методы отдельных товарных рынков внутри методы нее. Кроме среды того, такой анализ позволяет понять характерные среды для отрасли возможности методы и методы существующие среды угрозы, определить ключевые среды факторы успеха факторов отрасли. Краеугольным камнем анализа факторов ситуации методы в отрасли методы и методы конкуренции методы в ней является изучение среды идущей в отрасли методы конкурентной борьбы, определение среды ее среды источников, оценка факторов степени методы воздействия конкурентных сил. Невозможно исследования разработать полноценную стратегию без глубокого исследования понимания характера факторов конкуренции методы в отрасли.

Профессор Гарвардской школы бизнеса факторов М. Портер доказал, что исследования состояние среды конкуренции методы в отрасли методы можно исследования охарактеризовать пятью конкурентными методами силами:

- соперничество исследования между фирмами методы внутри методы отрасли;
- сила факторов поставщиков;
- сила факторов покупателей;
- возможность появления среды новых конкурентов внутри методы отрасли;
- попытки методы компании методы и методы различных отраслей завоевать покупателей своими методами товарами методы – субститутами[4, с.187].

Значение среды и методы влияние среды каждого исследования из факторов конкуренции методы меняется от рынка факторов к рынку и методы определяет цены, издержки, размеры капиталовложений в производство исследования и методы сбыт продукции методы и, в конечном счете, прибыльность бизнеса. Поставщики методы и методы покупатели, стараясь извлечь собственную выгоду, снижают прибыль фирм. Конкуренция внутри методы отрасли методы также среды понижает прибыль, так как поддержания конкурентных преимуществ, приходится увеличивать издержки методы или методы терять прибыль за факторов счет снижения цен. Наличие среды товаров – заменителей уменьшает спрос и методы ограничивает цену, которую фирма факторов может запросить за факторов свой товар. С точки зрения входных барьеров действие среды факторов, представленных в модели, во исследования многом определяется, с одной стороны, наличием реальных и методы потенциальных конкурентов, с другой – препятствиями методами для выхода факторов на факторов рынок новых фирм. Все

среды перечисленные среды факторы создают условия для динамичного исследования развития конкуренции методы и методы «устаревания» имеющихся конкурентных преимуществ.

Предложенная М.Портером модель конкурентной среды предприятия описывает всех участников отраслевого исследования рынка факторов и методы может использоваться для анализа факторов структуры отрасли. Эта факторов модель не среды только исследования наиболее среды широко исследования используется на факторов практике, но исследования и методы достаточно исследования проста факторов в применение[8, с.132].

Соперничество исследования между фирмами методы внутри методы отрасли

Из всех пяти методы конкурентных сил наибольшее среды влияние среды на факторов привлекательность отрасли методы оказывает конкурентная борьба факторов между соперничающими методами фирмами, представляющими методы однотипные среды товары и методы услуги. Конкуренция возникает в связи методы с тем, что исследования у одной или методы нескольких фирм появляется возможность или методы необходимость улучшить свою деятельность.

Уровень конкуренции методы между участниками методы отрасли методы можно исследования представить как функцию восьми методы переменных:

- количество исследования конкурентов и методы их возможности;
- темпы роста факторов рынка;
- степень дифференциации методы продукции;
- издержки методы покупателя, связанные среды со исследования сменой поставщика;
- себестоимость производства факторов и методы цены на факторов готовую продукцию,
- затраты по исследования выходу из отрасли методы (барьеры на факторов пути методы ухода факторов с рынка);
- различия в моделях корпоративного исследования поведения, степень соблюдения всеми методами участниками методы отрасли методы «правил игры»;
- приобретение среды крупными методами компаниями методы из других отраслей убыточных фирм и методы осуществление среды решительных и методы хорошо исследования финансируемых мероприятий по исследования превращению их в лидеров рынка[6, с.145].

Сила факторов поставщиков

Являются ли организации поставщиками той или иной отрасли промышленности сильной или слабой конкурентной силой, зависит от условий, сложившихся в отрасли, фирм – поставщиков и от значимости для организации потребителя товара, который они поставляют.

Влияние среды поставщиков на привлекательность отрасли и методы на конкурентные среды преимущества фирм – производителей можно представить функцией семи переменных:

- концентрация поставщиков, т.е. количество фирм – поставщиков и соотношение их возможностей;
- степень дифференциации и уникальности продукции поставщиков;
- наличие товаров – заменителей;
- издержки, связанные с переключением на другого поставщика;
- значимость отрасли для организации поставщика;
- значение фирмы – поставщика для покупателя, сила влияния организации поставщика на факторы качества и цену продукции покупателя;
- угроза интеграции вперед по цепочке ценностей со стороны поставщиков

Сила покупателя

В определенных ситуациях потребители обладают значительной рыночной властью и способны диктовать свои условия, производителям продукции, оказывая влияние на уровень прибыли последних. Сила их влияния зависит от целого ряда факторов, определяющих рыночную ситуацию, а также от сравнительной величины их закупок по отношению к объему рынка в целом. Чем крупнее покупатели и чем большее количество продуктов они приобретают, тем больше их возможности на ход переговоров с продавцами [7, с.143].

Степень воздействия организации различных групп потребителей на факторов привлекательность отрасли методы и методы на факторов процесс формирования организации конкурентных преимуществ фирмы зависит от следующих факторов.

- концентрация организации потребителей, т.е. их количество исследования и методы объем закупок;
- степень стандартизации методы и методы дифференциации методы продукции, приобретаемой потребителем;
- возможность покупателей осуществить вертикальную интеграцию назад;
- прибыльность отрасли методы фирмы – покупателя;
- стоимость переключения организации на факторов нового исследования поставщика факторов или методы товар – заменитель;
- значимость приобретаемого исследования продукта факторов для организации обеспечения организации необходимого исследования уровня организации качества факторов товаров фирмы – покупателя.

Таким образом, для организации анализа факторов тенденций изменения организации внешней среды фирмы используется организации техника факторов анализа факторов ПЭСТ, или методы СТЭП, позволяющая организации более среды широко исследования взглянуть на факторов то, как влияет окружение среды на факторов конкретную фирму. Анализ внешней среды - процесс, предназначенный для организации контроля организации внешних факторов среды с целью определения организации перспективных возможностей организации методы и методы грозящих ее среды опасностей.

1.3 Понятие, сущность внутренней среды

Развитие менеджмента является результатом действия многих факторов, действующих как во внешнем окружении, так и внутри самой организации. Несмотря на все возрастающее значение внешних факторов, внутренние являются все же определяющими в функционировании и развитии организации.

Эффективная внутренняя среда организации дает фирме возможность эффективно функционировать. У большого числа российских компаний возникает множество проблем внутри организации, которые препятствуют их устойчивому развитию и росту[2, с.198]

Предмет данного исследования – компания – один из лидеров российского рынка. Она входит в состав в группу и производит безалкогольные напитки. В России она имеет 14 заводов. В ней работают свыше 13тыс. сотрудников. Их миссия заключается в: утолении жажды потребителей; построении партнерства с клиентами; достойном вознаграждении сотрудников и акционеров; улучшении уровня жизни. Своё видение компания определяет так: «Быть бесспорным лидером на каждом рынке, где мы работаем».

Данное исследование способно показать другим организациям, как, проанализировав внутреннюю среду на основе модели «7 S», можно найти способы преодоления существующих внутри фирмы проблем. Модель «7 S» поможет представить полный взгляд на фирму, раскрыть возможности её развития. Именно поэтому, данное исследование является актуальным.

Задачи исследования состоят в определении и анализе важнейших составляющих компании, выявлении её сильных и слабых сторон, поиске решения проблем и определении направлений дальнейших стратегических решений[8, с.108]. Главной целью исследования является описание принципов, позволяющих компании достигнуть успеха.

1. Теория «7 S»

Концепция «7 S» - модель менеджмента, описывающая главные элементы организации. Эта модель была предложена двумя исследователями и группой консультантов компании McKinsey в 1980г[10]. Она представлена в виде перечня 7 принципов, которые способны полностью проанализировать организацию и выявить то, что она собой представляет (табл.1.).

Таблица 1 - Основные элементы модели «7 S», их определения и функции[7, с.153]

Название элемента	Пояснение
Strategy (стратегия)	План организационных действий, который разрабатывается для достижения определенных целей и решения задач фирмы.

Structure (структура)	Организационная иерархия организации. Её необходимо направить на объединение сотрудников всех уровней.
Systems (системы)	Основные процессы в деятельности компании.
Style (стиль)	Стиль руководства. Он оказывает сильное влияние на формирование ценностей и стратегию компании.
Shared Values (общепризнанные ценности)	Главные принципы в процессе реализации деятельности.
Staff (персонал)	Способности, опыт работников. Важный фактор успеха.
Skills (навыки)	Конкурентные преимущества, уникальные способности.

Задача модели состоит в диагностике. Модель основывается на согласовании составляющих элементов друг с другом, так как именно в этом случае происходит их укрепление. Семь взаимосвязанных и зависимых друг от друга элементов подразделяются на две группы: «жесткую» и «мягкую». «Жесткая» группа включает стратегию, структуру и системы. «Мягкая» - общие ценности, персонал, навыки и умения, стиль.

Несомненно, модель не затрагивает многие важные элементы функционирования компании, например, многие бизнес-процессы. Но она дает важную информацию о недостатках и возможностях фирмы, которая может быть полезной для принятия стратегических решений.

2. Стратегия компании

Главными целями компании являются: устойчивое развитие, расширение потенциала, и позиция лидера. Свою деятельность она организует в рамках стратегии «Играть на победу-2020», основанной на принципах:

1. Социальная ответственность (работа с сообществами и формирование доверия);
2. Соответствие запросам потребителей (удовлетворить их желания);
3. Сотрудничество с клиентами (необходимость создания новых форматов розничной торговли, поддержки взаимовыгодных отношений с заказчиками);
4. Совершенство в управлении издержками (отсутствие барьеров, возможность роста и повышения качества товаров)[6, с.174].

В рамках концепции «Совершенство без границ» организация старается достигнуть оптимальных уровней в сфере торговли, а также рационализации управления финансовыми ресурсами.

Подводя итоги, можно сказать, что рассматриваемая компания может воспользоваться стратегией, направленной на интенсивный рост.

3. Структура

Организационная структура управления компании представляет собой иерархию, состоящую из 4-х уровней:

1. высший (генеральный директор).
2. средний (руководители отделов).
3. низший (менеджеры отделов, начальники групп, главный бухгалтер).
4. уровень исполнителей (рядовые сотрудники).

Низшие ступени иерархии составляют отделы организации. Они несут ответственность за деятельность в различных сферах:

1. Отдел снабжения (качество товаров и экология).
2. Отдел по работе с персоналом (развитие персонала).
3. Отдел закупок (выбор поставщиков, соответствующих принципам устойчивого развития компании).
4. Отдел внешних связей и коммуникаций.

Среднее звено состоит из следующих отделов:

1. Национальные ключевые клиенты;
2. Отдел по развитию коммерческих направлений;
3. Отдел маркетинга;
4. Финансовый отдел;
5. Юридический отдел;

6. Отдел информационных технологий;
7. Отдел клиентской поддержки;
8. Отдел планирования и логистики[10, с.193].

Главное звено компании составляет Генеральный директор, которому подчиняются: финансовый директор; директора по продажам, производству, логистике и по филиалам.

4. Системы

Компания внедряет всемирно признанные системы управления:

- Управление качеством;
- Управление системой пищевой безопасности;
- Экологический менеджмент;
- Менеджмент профессиональной безопасности и здоровья.

Но, напр., в ходе процесса производства, осуществляется контроль над качеством продукции, но не всегда эффективно. Существует риск загрязнения. В России причиной этого служит не всегда высокотехнологичное оборудование. Но в целом, политика пищевой безопасности в компании проводится согласно требованиям законодательства. В 2013г. индекс качества продукции компании находился на уровне 99%[6, с.108].

Основные системы организации

Система мотивации сотрудников

Система мотивации включает материальную основу и нематериальную. Работники получают заработную плату, меняющуюся с учетом деятельности. Существует система бонусов и программы премирования. К нематериальной части относится частичная компенсация питания, медицинское страхование, частичная оплата отдыха детей, конкурсы за лучшего работника, награждение подарками, стенды с фотографиями «Аллея славы».

Принятие решений

Процесс принятия решений в компании во многом зависит от информационного обеспечения. С его помощью происходит распространение необходимой

информации среди компетентных лиц и ее использование при принятии решений. Из-за функционального типа структуры компания имеет проблемы с предоставлением своевременной, достоверной и полной информации для принятия правильного решения. Поэтому в ней часто заметны элементы административной модели принятия решений[6, с.88].

Организация. Управление человеческими ресурсами.

Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, директора отделов и супервайзер.

К задачам отдела кадров относят:

1. повышение производительности труда;
2. реализацию потенциала персонала;
3. прогнозирование потребности в кадрах;
4. проведение работы по подбору кадров;
5. анализ состава, качеств работников с целью их рациональной расстановки на должности;
6. создания соответствующих условий для труда;
7. подготовку, обучение, повышение квалификации;
8. документирование трудовой деятельности персонала;
9. изучение причин текучести кадров, разработку мероприятий по её снижению.

Контроль в процессе работы персонала также осуществляют директора отделов. Кроме того, супервайзер компании контролирует деятельность персонала в торговом отделе.

Контроль

Для эффективного контроля над организацией необходимы информация о стандартах деятельности и показателях, а исправления отклонений от нормы. В целом, система контроля компании достаточно устойчивая. Все результаты деятельности фиксируются в финансовой отчетности, ежегодном «Отчете о корпоративной социальной ответственности Группы и в Социальном отчете в России.

Итак, анализ показывает, что системные процессы соответствуют намеченным целям компании и помогают её развитию. Но, конечно, ей следует продолжать вести политику усовершенствования систем[7, с.108].

5. Персонал

Любая компания обязана успехами и достижениями своему персоналу. Ответственные и мотивированные сотрудники способствуют развитию организации. Рассматриваемая компания старается создать дружелюбную атмосферу внутри организации и, тем самым, стать лидером в области развития персонала.

Компания имеет ряд документов, в которых прописаны главные принципы по работе с сотрудниками. К ним относятся: Кодекс делового поведения; Политика равных возможностей; Политика в области прав человека; Политика в области промышленной безопасности и охраны труда. В связи с этими документами, формируются принципы взаимодействия с персоналом:

1. Отсутствие любой дискриминации;
2. Исключение использования детского и принудительного труда;
3. Создание возможностей для карьерного роста;
4. Обеспечение промышленной безопасности и охраны труда;
5. Добросовестное исполнение норм и законов в области труда.

Компания также определила основные направления в области управления персоналом:

1. Управление талантами;
2. Распространение корпоративной культуры;
3. Развитие необходимых навыков и компетенций;
4. Повышение организационной эффективности[5, с.94].

Итак, для борьбы с дефицитом кадров, компании необходимо привлекать квалифицированных работников, повышать уровень профессионализма своих сотрудников, давая им возможности для роста. Различные образовательные программы и проекты, устойчивая система мотивации может снизить текучесть кадров фирмы.

6. Общепризнанные ценности

В рассматриваемой компании внимание уделяется шести главным ценностям. «Все начинается с наших ценностей – они как ДНК нашей компании, без них немыслимы наши очередные успехи» - вот залог успеха компании.

Ценности:

1. Верность принципам (компания старается поступать справедливо);
2. Совершенство во всем (сотрудники выполняют работу быстро и с энтузиазмом);
3. Обучение и развитие (прислушиваются к другим и учатся с удовольствием);
4. Забота о сотрудниках (способствование развитию сотрудников и доверие к ним);
5. «Мы - одна команда» (вера в силу командной работы и вклад каждого в результат);
6. Победа вместе с клиентами (клиенты – в центре всего, что делает компания)[8, с.187].

Рассмотрев деятельность организации, можно определить, что компания действительно следует своим ценностям. Она способствует обучению своего персонала, заботится об их безопасности, сотрудничает с клиентами и старается поддержать вклад сотрудников в успех организации. Тем самым, она воплощает свои ценности в жизнь.

7. Навыки

Компания обладает развитыми маркетинговыми навыками. Однако со временем они устаревают. Клиенты требуют новшеств. Поэтому компании необходимо обновлять выпускаемую продукцию, использовать новые рекламные ходы и т.д. Для того чтобы продажа оставалась такой же эффективной, необходимо развивать навыки исследования возможностей для развития и роста.

8. Стиль

Для того чтобы выявить стиль руководства организации, автор работы провел опрос среди её сотрудников[12, с.109].

Им был дан перечень качеств, из которых нужно было отметить те, которые соответствуют их руководителю. Исследование показало следующее (см. табл. 2):

Таблица 2 - Результаты проведенного опроса

Качество	Процент ответивших «да, обладает таким качеством»
----------	---

Поощрение сверхурочной работы	64%
Дает людям полную свободу при выполнении работы	48%
Поощряет использование стандартных процедур	39%
Стимулирование	47%
Передает сотрудникам часть своих полномочий	46%
Готовность к переменам	50%
Указывает работникам на необходимость работать больше	36%
Убеждение в правоте своих идей	64%
Четкая постановка задач	92%
Заботливость и заинтересованность в личных проблемах сотрудника	54%
Целеустремленность	82%
Способность ладить с другими людьми	85%
Часто использует дисциплинарные взыскания	52%

К своему лидеру положительно относятся около 80 % сотрудников и довольны его стилем руководства.

Итак, можно сказать, что руководитель компании является лидером, в большинстве, концентрирующимся на задаче, но в то же время уделяющим достаточное внимание своим сотрудникам. Кроме того, он является эффективным руководителем и его можно отнести к примеру сервисного лидера, который служит реализации цели и миссии организации.

Глава 2. Механизм управления внутренней и внешней среды на примере организации ЗАО Обувная фирма «Идеал»

2.1 Общая характеристика ЗАО Обувная фирма «Идеал»

Уже более 20 лет, начиная с 1994 года, мы представляем широкий ассортимент стильной и комфортной обуви ведущих производителей России и мира на любой вкус и по доступным ценам на более чем 5000 кв. метрах собственных торговых площадей.

Работая с крупнейшими европейскими и российскими производителями обуви: Wonders (Испания), Alpina, Simona и Olivia (Словения и Сербия), Dakkem (Турция), Francesco Donni, La Grandezza, Cavaletto, LeGre и Liga (Россия) мы предлагаем Вам модную, качественную удобную и доступную по цене обувь, которая отвечает всем современным требованиям.

Уставный капитал Общества составляет 6226,2 тыс. руб., он разделен на 37544 обыкновенных именных акций и 3964 привилегированных именных акций. Номинальная стоимость акций одинакова и составляет 150 рублей.

Руководство текущей деятельностью общества, а также выполнение решений Общего собрания и Совета директоров осуществляет единоличный исполнительный орган в лице Генерального директора.

Генеральный директор назначается на должность решением Общего собрания акционеров по представлению Совета директоров.

Договор с Генеральным директором заключается на 4-х летний срок от имени Общества, подписывается председателем Совета директоров или лицом, уполномоченным Советом директоров.

Основными задачами деятельности организации являются:

1. полный охват рынка с точки зрения возраста потребителя – выпуск обуви для всех возрастных групп;
2. выпуск продукции для потребителя со средним и ниже среднего уровнем доходов, что является очень перспективным сегментом рынка;
3. принцип адаптации производства на требования спроса реализуется на фирме в полной мере, т. к. план производства, его быстрая перестройка, модернизация полностью зависят от результатов маркетинговых исследований.

Рассматриваемая фирма декларирует следующую философию: наша фирма призвана удовлетворять постоянно растущие потребности в обуви на рынке.

В дальнейшем ЗАО планирует расширить свою сферу деятельности на прилегающие регионы с целью лучшего удовлетворения потребностей населения, обеспечения людей дополнительными сопутствующими товарами, при этом создавая дополнительные рабочие места, достигая тем самым, в конечном итоге, получение большей прибыли.

2.2 Анализ внешней среды организации. STEP - анализ. Оценка и поиск конкурентных преимуществ

К внешней среде организации ЗАО «Идеал» можно отнести:

1. покупателей с их демографическими характеристиками, определяющими сбыт товаров;
2. конкурентов;
3. посредников – транспортные организации, фирмы, торговые организации агенты и т.п.;

4. финансовые организации учреждения;
5. рекламные организации агентства;
6. таможенные организации и изменение другие организации правительственные организации органы;
7. готовящиеся фирмы законы;
8. экономическую ситуацию в стране;
9. политический климат;
10. развитие организации и изменение достижения фирмы НТР;
11. культурные организации традиции.

Таким образом, понятие организации внешней среды складывается фирмы из двух составляющих:

1. факторы макросреды;
2. факторы непосредственного факторы окружения фирмы фирмы.

К факторам макросреды обычно факторы относят:

1. экономическое организации состояние организации страны;
2. политико-правовой аспект;
3. социальное организации и изменение культурное организации окружение;
4. научно-техническое организации и изменение технологическое организации развитие организации общества.

Для фирмы компании изменение ЗАО «Идеал» особое организации значение организации имеют уровень налогов в стране, таможенные организации сборы и изменение пошлины; уровень безработицы оказывает косвенное организации влияние организации через изменение организации покупательной способности изменение населения. Анализ политического факторы окружения фирмы и изменение правовых аспектов позволит фирме организации установить для фирмы себя фирмы допустимые организации границы действий во факторы взаимоотношениях с другими изменение аспектами изменение правовой системы.

В настоящее организации время фирмы на территории изменение всей России изменение в целом, действует огромное организации число факторы организаций, занимающихся фирмы аналогичной торговлей обувью. Среди изменение них можно факторы выделить:

1. дальнейшее организации зарубежье организации – производители изменение обуви изменение Италии, Германии, Финляндии;

2. ближние организации зарубежье организации - фабрики изменение республики
изменение Беларусь «Сивельга», «Легрант», «Чевляр»;
3. отечественные организации производители изменение - фабрика продукции
«Вестфалика», г. Новосибирск, фабрика продукции имени изменение Муханова,
г. Москва.

Таким образом, производителей можно факторы подразделить:

1. по факторы принципу географического факторы местоположения фирмы на:
отечественных стран СНГ (Белоруссия); зарубежных (Италия, Испания,
Польша, Чехия);
2. в зависимости изменение от используемого факторы сырья: производящие
организации обувь из натурального факторы материала; использующие
организации искусственные организации материалы.
3. в зависимости изменение от производимой продукции: узко факторы
специализированные организации на продукции одном виде организации
продукции; производители изменение большого факторы разнообразного
факторы ассортимента.

Рассматриваемая фирмы компания фирмы ЗАО «Идеал» занимает на продукции рынке
организации срединное организации положение, т.е. она продукции реализует
продукцию по факторы средним ценам и изменение имеет не организации самый
большой и изменение не организации самый маленький объем реализации изменение
продукции. Для фирмы проведения фирмы анализа продукции можно факторы
построить матрицы. Такие организации матрицы приведены в виде организации
таблицы 1 и изменение таблицы 2.

Таблица продукции 1. STEEP - анализ ЗАО «Идеал»

STEER	Описание	Гипотетическая угроза	Гипотетическая возможность
-------	----------	-----------------------	----------------------------

S

Социально-демографический фактор

Население России уменьшается и стареет, молодое поколение исповедует совершенно иной стиль жизни: западный, очень мобильный, любопытный ко всему новому, отсутствие консерватизма и привязанности, тенденция к «вещизму» и частой смене вещей, еще до истечения срока их годности

Уменьшение населения России и его старение ведет к снижению количества потенциальных покупателей, а новое поколение с его стилем жизни и привычками требует кардинально другого дизайна спален и другого подхода к формированию ассортимента: он должен быть более часто обновляемым

Новое поколение с его «западным» стилем жизни при правильно выбранной стратегии развития предприятия и производства позволит ЗАО «Идеал» не только удержаться «на плаву» в условиях усиления конкурентной борьбы, но и превратиться во всероссийский модный бренд

Т	Технологические факторы	<p>Видимо, рост конкурентной борьбы и среди российских производителей между отечественными и импортными производителями сделает роль защиты интеллектуальной собственности (защита оригинального дизайна и конструкторского, технологического решения) очень важной. Кроме того, наметившаяся тенденция к интегрированию с программируемыми и др. системами, позволит выпускать продукцию обладающую наибольшим количеством потребительских свойств.</p>	<p>К сожалению, как и почти все российские предприятия, ЗАО «Идеал» не может себе позволить содержать специальный отдел дизайнеров-конструкторов. Кроме того, ни одно учебное заведение в России не готовит специалистов подобного рода.</p>	<p>Осознание перечисленных тенденций и своевременное внедрение их у себя позволит ЗАО «Идеал» предложить покупателям современные, уникальные для России товары, и сделает его ведущим производителем в России.</p>
---	-------------------------	--	--	--

PEST - анализ представляет собой определение наиболее значимых факторов макросреды (таблица 2).
организации списка продукции
организации продукции

Таблица 2. PEST - анализ

Факторы

Возможное воздействие факторов

Макроэкономические	4	3,47
Экономические	1	-2,16
Рост темпов инфляции	0,25 -8	-2
Скачки курсов валют	0,17 -7	-1,19
Рост налогов и пошлин	0,12 -7	-0,84
Снижение налогов и пошлин	0,17 7	1,19
Рост безработицы	0,06 -4	-0,24
Снижение безработицы	0,23 4	0,92
Политико-правовые	1	-4,12
Изменение правил ввоза продукции	0,33 -10	-3,3
Ужесточение законодательства	0,20 -6	-1,2
Ухудшение политической обстановки	0,15 -1	-0,15
Уменьшение императивных норм законодательства	0,17 4	0,68
Национализация бизнеса	0,15 -1	-0,15
Социально-культурные	1	2,69

Снижение уровня жизни населения	0,33 -7	-2,31
Улучшение уровня жизни населения	0,33 10	3,3
Изменения моды	0,34 5	1,7
Научно-технические	1	7,06
Совершенствование технологии производства	0,18 3	0,54
Изменение рекламных технологий	0,32 9	2,88
Развитие информационной отрасли	0,32 8	2,56
Совершенствование менеджмента	0,18 6	1,08
Ближайшее окружение	4	-14,28
Отрасль	1	-1,45
Снижение цен на сырье и готовую продукцию	0,25 6	1,5
Усиление конкуренции	0,25 -3	-0,75
Изменение уровня цен	0,30 -4	-1,2
Появление новых концернов	0,20 -5	-1
Товары	1	-7,2

Появление товаров-субститутов	0,6 -8	-4,8
Появление принципиально нового товара	0,4 -6	-2,4
Поставщики	1	-0,88
Сбои в поставках продукции	0,35 -9	-3,15
Появление новых поставщиков	0,24 9	2,16
Появление новых фирм на рынке	0,06 -2	-0,12
Разорение и уход фирм-продавцов	0,12 7	0,84
Неудачное поведение конкурентов	0,07 5	0,35
Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов	0,16 -6	-0,96
Покупатели	1	-4,75
Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей	0,25 2	0,5
Изменение покупательских предпочтений	0,75 -7	-5,25
Итого:	8	-10,81

По факторы итогам данной таблицы видно, что факторы на продукции ЗАО «Идеал» факторы ближайшего факторы окружения фирмы оказывают сильное организации негативное организации воздействие, т.е. представляют сильнейшую угрозу.

Положительное влияние организации на продукцию данную организацию оказывают в основном только факторы факторы макросреды. Таким образом, становится, очевидно, какие организации из определенных внешних факторов имеют положительное наибольшее влияние организации или изменение отрицательное влияние организации на продукцию ЗАО «Идеал». Каждый из вышеперечисленных факторов макросреды может представлять для фирмы предприятия, как угрозу, так и изменение возможность развития фирмы и изменение расширения фирмы бизнеса, поэтому следует оценивать многогранность воздействия фирмы каждого факторы из факторов в отдельности. Вопрос, где организации конкурировать, на продукции каком рынке организации извлекать прибыль всегда продукции является фирмы одним из ключевых в маркетинговой ориентации изменение организации. Смысл конкурентной борьбы «Идеал» заключается фирмы не организации столько факторы в действиях против предприятий-соперников, сколько факторы в завоевании изменение конкретных потребителей, пользующихся фирмы услугами изменение конкурентов.

2.3 Анализ внутренней среды. SWOT-анализ организации

Изучая фирмы внутреннюю среду фирмы необходимо факторы уделить особое внимание организации организационной культуре организации организации, т.е. наличие таких норм и изменение правил, как, например, материальное вознаграждение, льготы при покупке организации собственной продукции, другие изменение социальные организации гарантии.

Дадим анализ организационной структуре организации ЗАО «Идеал».

Высшим органом управления фирмы ЗАО «Идеал» является фирмы общее организации собрание организации акционеров.

В компании ЗАО «Идеал» особое внимание организации организации уделено факторы найму работников. Найм персонала продукции происходит с помощью специализированного факторы кадрового факторы агентства, с которым заключен договор о факторы долгосрочном сотрудничестве.

По факторы условиям данного факторы договора продукции кадровое организации агентство факторы производит отбор, обучение организации и изменение

переквалификацию персонала продукции компании.

На предприятии существуют хорошие возможности для изменения карьерного роста; уровень зарплат выше, чем средний по отрасли.

Ежегодно все организации работники проходят аттестационную комиссию, с целью выяснения их профессиональной пригодности.

Действующая рекламная политика фирмы успешна, т. к. ориентирована на большее количество потенциальных покупателей в магазины фирмы, а не на создание предпочтений у потребителей или пропаганду собственных индивидуальных конкурентных преимуществ.

SWOT-анализ общего состояния обувной компании ЗАО «Обувная фирма «Идеал» представлен в таблице 4.

Таблица 4. SWOT-анализ организации

Возможности:

Угрозы:

1. Улучшение уровня жизни населения
2. Изменение рекламных технологий
3. Развитие информационной отрасли
4. Появление новых поставщиков
5. Изменения моды
6. Снижение цен на сырье и готовую продукцию
7. Снижение налогов и пошлин
8. Совершенствование менеджмента
9. Снижение безработицы
10. Разорение и уход фирм-продавцов
11. Уменьшение императивных норм законодательства
12. Совершенствование технологии производства
13. Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей
14. Неудачное поведение конкурентов
1. Изменение покупательских предпочтений
2. Появление товаров-субститутов
3. Изменение правил ввоза продукции
4. Сбои в поставках продукции
5. Появление принципиально нового товара
6. Снижение уровня жизни населения
7. Рост темпов инфляции
8. Ужесточение законодательства
9. Изменение уровня цен
10. Скачки курсов валют
11. Появление новых концернов
12. Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов
13. Рост налогов и пошлин
14. Усиление конкуренции
15. Рост безработицы
16. Ухудшение политической обстановки
17. Национализация бизнеса
18. Появление новых фирм на рынке

Сильные стороны:

«Сила и возможности»

«Сила и угрозы»

Достоверный
мониторинг рынка

1. Отлаженная сбытовая сеть
2. Широкий ассортимент продукции
3. Высокий контроль качества
4. Высокая рентабельность
5. Рост оборотных средств
6. Высокая квалификация персонала
7. Хорошая мотивация персонала
8. Достаточная известность

- выход на новые рынки, увеличение ассортимента, добавление сопутствующих товаров и услуг позволит наличие финансовых средств;
- достаточная известность будет способствовать выходу на новые рынки;
- квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов и развитие рекламных технологий дадут возможность успеть за ростом рынка;
- четкая стратегия позволит использовать все возможности.

- усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, изменение вкусов потребителей повлияют на проведение стратегии;
- появление конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов;
- известность защитит от товаров-субститутов и добавит преимуществ в конкуренции;
- достоверный мониторинг уловит изменения вкусов потребителей.

Таким образом, рассмотрев возможности изменения компании, изменение ЗАО «Идеал», ее организации, слабые организации и изменение сильные организации стороны, проведя фирмы анализ угроз, исходящих из внешней среды, и изменение ознакомившись с основными принципами выработки стратегии, можно факторы определить стратегию фирмы, при этом опираясь на продукции цели изменение организации.

Ситуация фирмы на продукции рынке обуви: появление организации новых конкурентов, низкий уровень сервиса продукции и изменение средний уровень цен ухудшает конкурентную позицию, и изменение выигрывает тот, кто факторы сможет построить более организации грамотную и изменение эффективную сбытовую

стратегию.

Глава 3. Разработка и реализация комплекса мероприятий для управления фирмой организацией в условиях внешней и внутренней среды

3.1 Методика эффективности предлагаемых мероприятий

Руководством организации выявлена наиболее важная проблема. Она связана с организацией сбытовой деятельностью организации. В рамках решения данной проблемы можно выделить несколько направлений ее решения.

Критерием оценки эффективности решения фирмы поставленной проблемы будет являться создание такой сбытовой службы на предприятии, при которой вся произведенная продукция будет реализована за период производства следующей партии продукции с максимальной прибылью.

Для окончательного принятия фирмой решений по каждому исследуемому варианту необходимо сопоставить как получаемый в результате принятия решения эффект, так и возможные затраты (денежные, затраты трудовых, материальных и прочих ресурсов) на его реализацию. В наиболее общем виде выбор окончательного решения определяется фирмой характером поставленной задачи, имеющимися фирмой ресурсами, информационной обеспеченностью процесса управления.

Из предложенных способов решения проблемы два не организации удовлетворили изменение предприятие сразу:

1. во-первых, изменение организации ценовой политики изменение не организации представляется возможным, т. к. данный рынок самостоятельно регулирует уровень цен на продукции основании изменение спроса продукции и изменение предложения;
2. во-вторых, изменение организации структуры службы сбыта продукции считается не организации целесообразным, т.к. фирма имеет квалифицированных специалистов, а продукции поиск нового персонала займет время фирмы и изменение приведет к дополнительным расходам денежных средств.

Реально возможными остались только вариант изменения стратегии продаж на основании изучения спроса покупателей.

Для принятия решения, требующего определения и учета значительного числа факторов, целесообразно привлечь тех сотрудников, которые в большей или меньшей степени знакомы с поставленной проблемой и смогут дать определенные рекомендации при ее рассмотрении. При этом ценность решения, принимаемого группой, выше и его компетентность больше, чем решения, принятого единолично.

Изменение стратегии продаж

Проведение исследования рынка и покупательских предпочтений

Разработка нового ассортимента выпускаемой продукции

Заключение договоров с дилерами на реализацию выпускаемой продукции

Организация системы доставки продукции и введение системы скидок для постоянных клиентов

Рис. 2. Дерево целей

Принято решение об изменении стратегии продаж с одновременным изучением потребителей и их спроса

на продукции продукцию.

Для фирмы этого факторы составили изменение следующее организации дерево
факторы целей (рис. 2).

В соответствии изменение с приведенным дерево решений необходимо факторы
установить все организации моменты риска продукции с целью их заблаговременного
факторы исключения фирмы из практической деятельности изменение организации.
Для фирмы рассматриваемого факторы организации изменение можно факторы
выделить следующие организации рисковые организации ситуации.

Целеполагание организации служит примером того, как в сфере организации
организационного факторы поведения фирмы происходит переход от четких
теоретических оснований к глубоким исследованиям, а продукции от них – к
практическому применению наиболее организации эффективных управленческих
решений. Для фирмы этого факторы на продукции предприятии изменение составлено
факторы дерево факторы целей (рис. 2).

3.2 Реализация фирмы стратегии

Изменение принципа работы службы маркетинга

Изменение методов работы

Изменение системы работы персонала

Изменение ценовой политики

Организация работы по исследованию покупательских предпочтений

Изменение стратегии продаж

Повышение ответственности персонала

Пересмотр мотивации деятельности персонала

Рисунок 3. Дерево факторы решений на продукции ЗАО «Идеал»

Согласно факторы приведенного факторы мною алгоритма продукции выбора
продукции и изменение принятия фирмы стратегии изменение эффективности
изменение деятельности изменение ЗАО «Идеал» (за продукции счет изменения фирмы

стратегии изменение продаж) были изменение выбраны и изменение оценены как наиболее организации отвечающие организации поставленным целям и изменение задачам, следующие организации решения:

1. сформировать новую структуру маркетингового факторы отдела продукции продаж фирмы.
2. принять как основную в системе организации мотивации изменение деятельности изменение персонала продукции программу материальной заинтересованности изменение персонала продукции в повышении изменение объемов продаж и изменение премирования фирмы по факторы результатам деятельности изменение фирмы за продукции каждый квартал.
3. построить систему продаж через привлечение организации дилеров и изменение дистрибьюторов на продукции договорной основе.
4. ценовую политику установить по факторы системе организации «издержки изменение плюс».
5. провести изменение исследование организации рынка продукции обуви изменение и изменение покупательских предпочтений, после организации чего факторы разработать ассортимент производимой продукции изменение И изменение производственную программу в соответствии изменение с результатами изменение исследований.

Таблица продукции 5. Факторы, влияющие организации на продукции потенциал организации

Деятельность Факторы

Эффективность + рост + нововведения + зрелость + творческий дух + диверсификация + высокая степень риска + технология + управление проектами + многонациональная корпорация + социальные функции.

Общее управление	Функции контроля + распределение средств + получение кредита + выплата налогов + оперирование денежной наличностью + капиталовложения + воздействие на инфляционные процессы + анализ продаж + продвижение продукции на рынок
Финансовое управление	Сбыт + реклама + пробный сбыт новой продукции + исследование рынков + массовое производство + производство по индивидуальным заказам + расширение рынка + международный маркетинг.
Маркетинг	
Производство	
НИОКР	Управление запасами + распределение продукции + материально-техническое снабжение + трудовые отношения + автоматизация + смена модулей продукции + адаптация технологии.
	Исследования + творческий дух + нововведения + адаптация + постепенное развитие + имитация + модернизация + проектирование промышленных зданий и сооружений + производственная технология.

Так же организации как и изменение при изменении анализе организации стратегии, общее управление организации используется:

1. для фирмы выяснения фирмы текущего факторы потенциала продукции фирмы, затем - для фирмы определения фирмы оптимальных возможностей и изменение установления фирмы норматива продукции возможностей;
2. для фирмы определения, как будущего факторы конкурентного факторы статуса продукции фирмы, так и изменение путей его факторы обеспечения фирмы требуется фирмы детальная фирмы аналитическая фирмы работа;
3. для фирмы обеспечения фирмы эффективности изменение стратегической реакции изменение нужно факторы иметь ясное организации представление организации о факторы вероятном будущем состоянии фирмы среды, в которой существует предприятие.

Чтобы повысить результативность и эффективность работы отдела
производства продаж ЗАО Обувная фирма «Идеал»:

1. необходимо определять когда, где, сколько и какие (какой квалификации) сотрудники потребуются фирме отделу;
2. разработать четкие планы, которые будут служить основой подбора персонала;
3. разработать и утвердить программы обучения по каждому из направлений (для новичков, руководителя, постоянного персонала, резерва на руководящие должности);
4. повысить эффективность системы материального стимулирования;
5. создать должностные инструкции для всех работников отдела продаж;
6. создать на предприятии отдел планирования и маркетинга продаж со следующими функциями: анализ рынка продаж, организация планирования фирмы, прогнозирование потребности в персонале для фирмы, реализация продукции, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию информацией о продажах, формирование благоприятного имиджа продукции организации, разрабатывать формы социальной защиты работающих; планировать и использовать средства социального страхования; организовывать фонды материальной помощи; оформлять пенсионные дела и проводить работу с ветеранами труда, осуществлять медицинское и другие виды страхования работающих; организовывать выплаты ссуд, всех видов пособий и обеспечение санаторно-курортными путевками, социальную защиту молодежи, организовывать общественные мероприятия для работников и ветеранов организации.

Заключение

От внутренних переменных, от которых зависит внутреннее благополучие организации, и их взаимодействие способствует достижению общих целей организации.

Анализ внешней среды показал, что большинство проблем, с которыми столкнулось ЗАО «Обувная фирма «Идеал» порождено особенностями экономики переходного периода, а, как следствие, спада темпов роста производства в легкой промышленности в целом. Источники этих проблем лежат в макросреде организации.

Сопоставление сильных и слабых сторон организации с угрозами и возможностями внешней среды, учет сложившейся экономической ситуации позволяют определить в качестве основных следующие стратегические направления развития организации:

1. внедрение системы качества согласно требованиям МС ИСО 9000;
2. использование производственных мощностей для двухсменного режима работы;
3. выход на новые сегменты рынка путем организации производства обуви в других регионах;
4. увеличение выпуска продукции за счет резервов повышения фондоотдачи, производительности труда;

Для организации ЗАО «Идеал» после проведенного анализа наиболее значимыми и вероятными оказались возможности расширения доли рынка, расширение ассортимента и разработка нового направления по продаже сопутствующих товаров.

После позиционирования угроз было выявлено, что:

1. к критическому состоянию фирму могут привести либо выход в отрасль большого числа конкурентов и коренное изменение вкусов потребителей;
2. к разрушению организации или ее выходу из отрасли может привести ограничительная политика государственных органов, например, увеличение таможенных сборов и пошлин, увеличение транспортных тарифов, изменение правил торговли.

Разрабатываемая стратегия должна быть направлена на максимальное использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз.

Ориентация на рынок сбыта является основным признаком стратегии управления фирмой и выражается сложными заказчиками формировать специальную команду для координации управления ими на высшем уровне.

Руководству организации постоянно стимулировать заинтересованность сотрудников в процветании фирмы, её имидже, благополучии. Проводить с персоналом образовательные беседы, направленные на совершенствование профессиональных навыков и определение им стратегических задач фирмы. Добиваться от сотрудников досконального знания предлагаемого ими товара, а также, что не мало важно, умение работать с клиентами.

Проводить максимально возможную адаптацию всей фирмы к путям принятия заказчиком решения о покупке. Каждый сотрудник фирмы-продавца осознаёт значимость заказчика, фирма в целом становится единой командой по сбыту. Правильное обращение с заказчиком должно стать частью традиций фирмы, проникнуть во все поры организма сверху донизу. Ни один из сотрудников фирмы-продавца не имеет права быть грубым с заказчиком, и каждый должен считать себя менеджером по продажам.

Разрабатываемая стратегия (стратегия продаж) должна быть направлена на максимальное использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз.

Активное использование вышеизложенных принципов, на мой взгляд, может принести успех организации любого масштаба.

Список литературы

1. Басовский, Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экон. и упр. специальностям/Л.Е.Басовский.-М.:ИНФРА-М, 2010.
2. Бердников А. А. Анализ бизнес-среды и определение рыночной позиции организации [Текст] / А. А. Бердников // Молодой ученый. — 2014. — №1. — С. 327-330.
3. Веснин, В.Р Менеджмент: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент орг.»/В.Р.Веснин.-3-е изд., перераб. и доп.-М.: Проспект, 2012.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям и по направлению

- 521600»Экономика»/О.С.Виханский, А.И.Наумов.-4-е изд., перераб. и доп.-
Экономистъ, 2014.
5. Глухов, В.В. Менеджмент: учеб. для студентов экон. специальности вузов/В.В.Глухов. – 3-е изд. –СПб.: Питер, 2011.
 6. Кантор, В.Е.Менеджмент: учеб. пособ./В.Е.Кантор, Г.А.Маховикова.-М.:Эксмо, 2013.
 7. Дорофеев, В.Д. Менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент орг.»/В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю.Шестопап.-М.:ИНФРА-М, 2013.
 8. Максименко, Г.Б. Менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов/Г.Б.Максименко. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2011.
 9. Менеджмент: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Финансы и кредит»/Н.Ю. Чаусов и др.; под ред.Н.Ю.Чаусова, О.А.Калугина. – М.: КноРУс, 2013.
 10. Никифорова Е. В., Бердникова Л. Ф., Авинова В. А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации / Е. В. Никифорова, Л. Ф. Бердникова, В. А. Авинова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2011. № 4. С. 79–81.
 11. Пивоваров, С.Э. Сравнительный менеджмент: учеб. по специальности «Менеджмент орг.»/С.Э., И.А. Максимцев. 2-е изд. –СПб.:Питер, 2014.
 12. Семенов А.К, Набоков В.И. Основы менеджмента: учеб. для студентов экон. вузов, обучающихся по специальности 080507 «Менеджмент орг.»/А.К. Семенов, В.И. Набоков.-7-е изд., перераб. и доп. - М.: Дашков и Ко, 2011.
 13. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева и др. М.: ИНФРА-М, 2014.
 14. Хорин А. Н. Стратегический анализ: учебное пособие / А. Н. Хорин, В. Э. Керимов. — М.: Эксмо, 2014. — 288 с.
 15. Чудновская С.Н. Управленческие решения/ С.Н. Чудновская. –М.: Эксмо, 2012.