

**Министерство образования и наука Российской Федерации
Южно-Уральский Государственный Университет
Международный факультет
Кафедра «Общеобразовательных дисциплин»**

Контрольная работа по дисциплине:

Исследование систем управления

на тему:

Исследование системы управления
мебельной фирмы ЗАО «Мебель - Дизайн».

Выполнила:
студентка 416 гр.
Абдрахманова Д. М.
Проверила:
Шепталиня Л.И.

Челябинск, 2008

Содержание

Введение

1. Общие сведения о предприятии
2. Миссия и цели предприятия
3. STEEP –анализ дальнего окружения
4. SWOT анализ
5. EFAS анализ
6. Выбор цикла управления
7. Выбор стратегии управления
8. Организационная структура системы управления
9. Функциональная матрица

Заключение

Введение.

Все коммерческие организации действуют в конкретной рыночной среде. У всех организаций одна цель – получение прибыли. Одним участникам рынка достижение указанной цели в той или иной мере удается, а другим нет. Это зависит от руководителя данного экономического объекта: умеет ли он правильно ставить цели предприятия, и рассматривает ли он будущее развитие предприятия.

Умение проводить первичный стратегический анализ для организации поможет руководителю наметить основные направления деятельности предприятия, определить цели и задачи предприятия.

Для осуществления управления организацией в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, необходимо проведение анализа и оценки среды. А также прогнозирование того, как она будет изменяться во времени, с учетом непредсказуемости некоторых факторов внешней среды: ужесточение конкурентной борьбы, ускорение изменений в окружающей среде, динамизм изменений запросов потребителей, неожиданное появление новых возможностей для бизнеса.

В настоящее время развитие рыночных отношений делает необходимым определять перспективы развития предприятия.

Цель моей работы провести анализ управленческой системы предприятия ЗАО «Мебель-Дизайн». Для этого будут рассмотрены следующие разделы:

Анализ внешней среды предприятия

Анализ внутренней среды предприятия

Рассчитаем показатель изменения внешней среды и влияния ее на предприятие.

Рассмотрим цикл и стратегию управления на фирме

Проанализируем структуру управления предприятия, и распределим или закрепим функции за руководителями предприятия.

1. Общие сведения о предприятии:

1.1 История предприятия.

Закрытое акционерное общество «Мебель-Дизайн» было основано в начале 1996 г.

Учредителями предприятия являются одно физическое лицо, имеющее итальянское гражданство, которому принадлежит основная часть уставного капитала, и одно физическое лицо, имеющее российское гражданство. Данная организационно-правовая форма выбрана в силу простоты ведения дел на территории России.

Основной деятельностью ЗАО «Мебель-Дизайн» является торговля мебелью: кухонными гарнитурами, детскими наборами и мягкой мебелью.

В начале своей деятельности упор делался на торговлю только офисной мебелью. Товар приобретался по договорам поставок с условиями отсрочки оплаты преимущественно у московских фирм-посредников. Анализируя положение дел и тенденции развития организации, можно сказать, что торговые точки не давали достаточного уровня рентабельности и отдачи на вложенный капитал. Рентабельность была порядка 15-20%, а накладные расходы высокими. Исходя из этого, весной 1997 г. руководство фирмы приняло решение о расширении ассортимента и изменении сбытовой политики.

1.2 Характеристика продукции.

Мягкая мебель:

- Диваны
- Кресла
- Софа

Кухня:

- Столы
- Табуретки
- Шкафы
- Полочки

Офисная мебель:

- Столы
- Кресла
- Стулья
- Диваны
- Шкафы

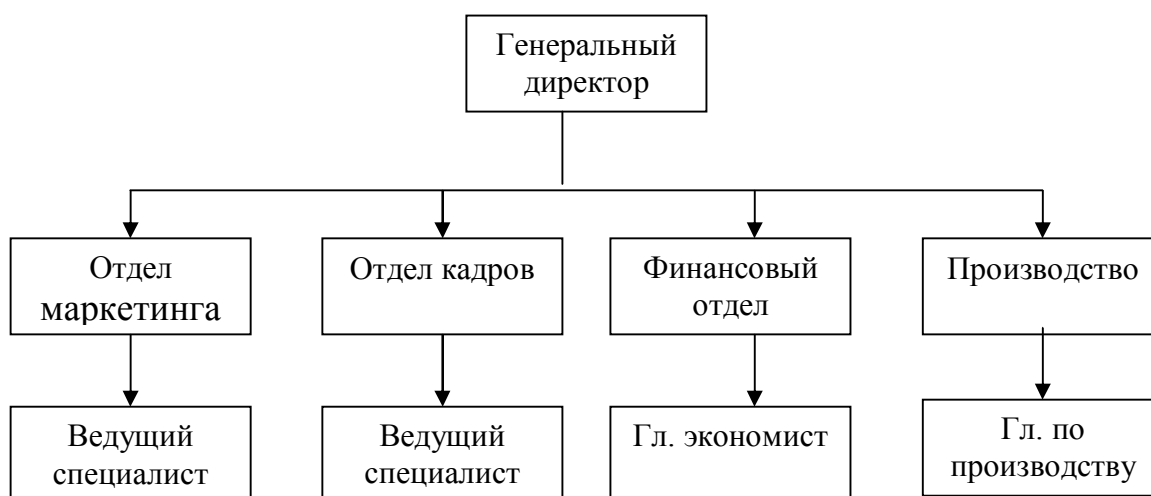
Спальная мебель:

- Комоды
- Кровати
- Тумбы
- Стенки
- Трюмо

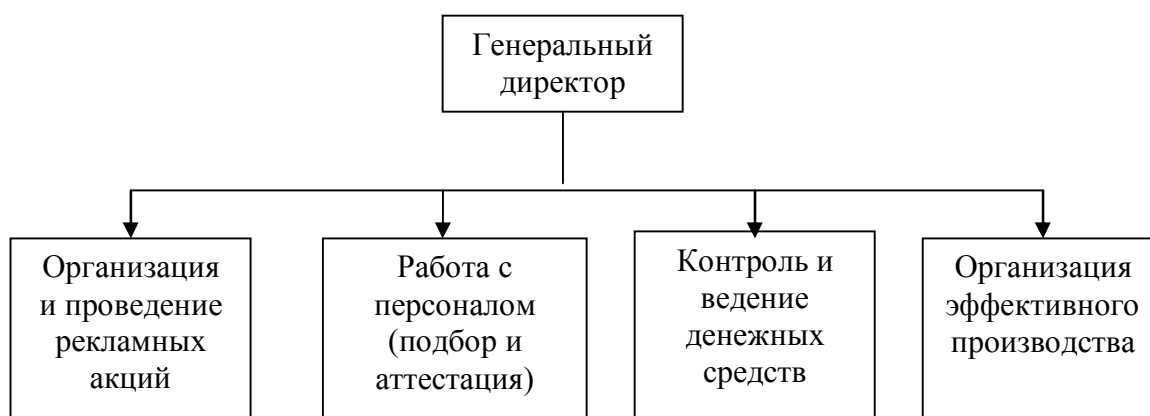
Прихожие

1.3 Структура предприятия.

Организационная структура.



Функциональная структура.



В схеме отражена основная деятельность, которой занимается тот или иной отдел.

В каждом отделе от 4 до 30 человек. Руководители отделов занимаются координацией деятельности, организацией работы своего отдела, контролем за выполнением поставленных задач, мотивацией персонала, планирование своей деятельности. Почти у каждого руководителя отдела есть помощник, который помогает организовывать работу с подчиненными.

2. Миссия и цели предприятия

Миссия предприятия

«Мы поможем создать уют в каждом доме»

Наша фирма призвана удовлетворять постоянно растущие потребности в мебели на московском рынке. В дальнейшем ЗАО «Мебель-Дизайн» 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, как на самом предприятии, так и на предприятиях-изготовителях мебели, достигая тем самым, в конечном итоге, получение большей прибыли.

Цели предприятия:

1. Занять новые рынки в других регионах
2. Увеличить товарооборот
3. Снизить издержки
4. Ввести контроль за расходованием финансовых и материальных ресурсов
5. Перестроить службу доставки
6. Повысит рентабельность деятельности
7. Заключить дополнительные договора

3. STEER- анализ дальнего окружения

Социальные факторы:

1. Рост численности специалистов с высшим образованием менеджеров, экономистов, рекламных агентов, специалистов по маркетингу, бухгалтеров.

Для решения этих проблем следует: привлечение учащихся институтов (последний курс) и подготовка специалистов под свои стандарты, наработка практики.

2. Изменение моды.

Приведет к активному развитию производства. Поэтому предприятие должно расширить ассортимент выпускаемой продукции.

Политические и правовые факторы:

1. Принятие закона по предпринимательской деятельности

Этот закон ограничит деятельность мебельной фабрики, появится более существенный барьер вхождения на рынок, что уменьшит число конкурентов

2. Снижение политической обстановки может влечь за собой ухудшение политической направленности в сфере среднего и крупного бизнеса, следовательно к усложнению управления предприятия, увеличения издержек, а также к потере рынка

3. Переход на европейские стандарты

Многие предприятия стремятся выйти на мировой рынок, для этого необходимы квалифицированные специалисты, для нашего предприятия необходимо переобучение и повышение образования сотрудников для того, чтобы выйти на мировой рынок.

Научно-технические факторы:

1. Совершенствование технологии производства

Многие предприятия стремятся усовершенствовать технологию, что приведет к снижению времени и издержек, а также усовершенствовать систему управления технологическим процессом.

2. Изменение рекламных технологий ведет к увеличению охвата рекламой потенциальных потребителей. Применение новых технологий в рекламной сфере, использование новых видов рекламы.

3. Ускорение темпов обновления производства

Научно-промышленный процесс не стоит на месте все время появляется новое оборудование. Появление новых деревообрабатывающих станков и др. оборудования очень важно для нашего предприятия, поэтому проводится мониторинг и приобретение нового оборудования.

Экономические:

1. Рост темпов инфляции

Этот фактор действует отрицательно, что проявляется в увеличении издержек, повышении цен на выпускаемую продукцию.

2. Скачки курсов валют

Курс валют для предприятия играет немаловажную роль, так как мы сотрудничаем с российскими и зарубежными поставщиками, и изменение цен вызовет дополнительные издержки. А также предприятия ведет работу с клиентами, которым стремятся рассчитываться зарубежной валютой(доллары), тем самым нестабильность курса валют может вызвать убытки. Поэтому для решения этого вопроса в договорах будет указываться дата погашения платежа и курс валют.

3. Рост налогов и пошлин приводит к увеличению цен на сырье, а также к увеличению издержек.

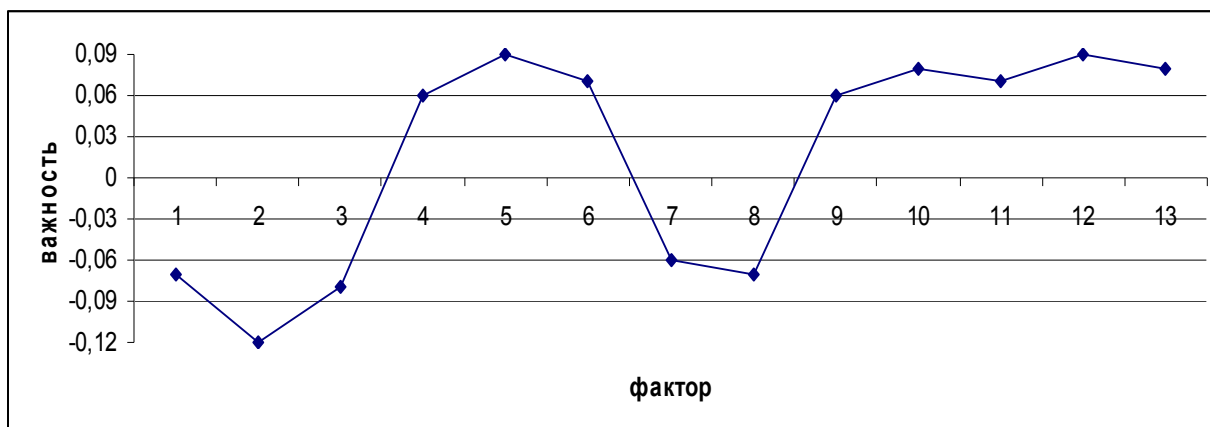
4. Рост уровня доходов потребителей приведет к повышению спроса и увеличению продаж особенно мебели среднего класса.

Таблица. STEEP – анализ дальнего окружения.

№	Факторы среды	Знак влияния	Кач. оценка	Балльная оценка	Вес	Важность	Критический синтез
						Балл×Вес	
	Экономические						
1	Рост темпов инфляции	-	Сильное	8	0,07	-0,56	Поиск новых источников пополнения оборотных средств
2	Скачки курсов валют	-	Значит.	7	0,12	-1,84	1. Указывать в договоре курс валют 2. Стремиться заключать сделки в рублях
3	Рост налогов и пошлин	-	Значит.	7	0,08	-0,56	Переход предприятия на удобную систему налогового учёта
4	Снижение налогов и пошлин	+	Значит.	7	0,06	0,42	Уменьшение издержек производства
5	Рост уровня доходов потребителей	+	Слабое	4	0,09	0,36	1. Расширение сети магазинов 2. Увеличение выпуска мебели среднего класса
	Политико-правовые						
6	Принятие закона по предпринимательской деятельности	+	Сильное	8	0,07	0,56	1. Снижение бюрократической проволочки
7	Ухудшение политической обстановки	-	Оч. слабое	1	0,06	-0,06	1. Спад производства, потеря рынка 2. Снижение ассортимента услуг
8	Переход на европейские стандарты	-	Слабое	4	0,07	-0,28	1. Переобучение и повышение специализации сотрудников 2. Направлять специалистов на стажировку за границу.
	Социально-культурные						
9	Рост численности специалистов с высшим образованием	+	Значит.	7	0,06	0,42	Привлечение более квалифицированных кадров
10	Изменения моды	+	Значит.	5	0,08	0,40	Расширение ассортимента выпускаемой продукции
	Научно-технические						
11	Совершенствование технологии производства	+	Слабое	6	0,07	0,42	Снижение времени и издержек производства
12	Изменение рекламных технологий	+	Сильное	9	0,09	0,81	Увеличение продаж
13	Ускорение темпов обновления производства	+	Сильное	8	0,08	0,64	Мониторинг современного оборудования

По итогам данной таблицы видно, что на компанию ЗАО «Мебель-Дизайн» факторы ближайшего окружения оказывают сильное негативное воздействие, т.е. представляют сильнейшую угрозу. Положительное влияние на данную организацию оказывают в основном только факторы макросреды.

Значимость факторов STEEP –анализа



Большая площадь лежит выше оси ox , значит, фирма находится в позитивной внешней среде, что дает шанс для дальнейшего развития и функционирования фирмы.

4. Экспертиза предприятия (метод SWOT – анализа).

	Возможности:	Угрозы:
	<ol style="list-style-type: none"> 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 	<ol style="list-style-type: none"> 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 конкурентов 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
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Достоверный мониторинг рынка 2. Отлаженная сбытовая сеть 3. Широкий ассортимент продукции 4. Высокий контроль качества 5. Высокая рентабельность 6. Рост оборотных средств 7. Высокая квалификация персонала 8. Хорошая мотивация персонала 9. Достаточная известность 	<p>«Сила и возможности»</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<p>«Сила и угрозы»</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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.
<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сбои в снабжении 2. Недостатки в рекламной политике 3. Средний уровень цен 4. Низкий уровень сервиса (дополнительные услуги) 5. Не полная загруженность производственных мощностей 6. Неучастие персонала в принятии управленческих решений 7. Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений 	<p>«Слабость и возможность»</p> <ul style="list-style-type: none"> - плохая рекламная политика создаст затруднения при выходе на новые рынки, увеличении ассортимента добавлении дополнительных сопутствующих продуктов и услуг; - неучастие персонала в принятии решений и недостаточный контроль исполнения распоряжений при снижении безработицы может привести к саботажу; - снижение уровня цен, размеров налогов и пошлин при сохранении среднего уровня цен позволит получать сверхдоходы. 	<p>«Слабость и угрозы»</p> <ul style="list-style-type: none"> - появление новых конкурентов, низкий уровень сервиса и средний уровень цен ухудшит конкурентную позицию; - неблагоприятная политика государства может привести к выходу из отрасли; - непродуманная рекламная политика не удержит покупателей при изменении их вкусов; - неполная загруженность производственных мощностей при росте темпов инфляции и скачков в курсах валют может привести к банкротству компании.

Рассматривая матрицу SWOT, ее поля возможности и сильные стороны, можно сделать вывод, что для предприятия очень важно применить все свои силы для использования складывающихся возможностей для предприятия.

5. EFAS анализ

№	Фактор	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
	Возможности:			
1	Снижение налогов и пошлин	0,06	7	0,42
2	Рост уровня доходов потребителей	0,09	4	0,36
3	Принятие закона по предпринимательской деятельности	0,07	8	0,56
4	Рост численности специалистов с высшим образованием	0,06	7	0,42
5	Изменения моды	0,08	5	0,40
6	Совершенствование технологии производства	0,07	6	0,42
7	Изменение рекламных технологий	0,09	9	0,81
8	Ускорение темпов обновления производства	0,08	8	0,64
	Угрозы:			
1	Рост темпов инфляции	0,07	8	0,56
2	Скачки курсов валют	0,12	7	1,84
3	Рост налогов и пошлин	0,08	7	0,56
4	Ухудшение политической обстановки	0,06	1	0,06
5	Переход на европейские стандарты	0,07	4	0,28
	Итого:	1,00		3,02

Суммарная взвешенная оценка равна 3,02, что говорит о стабильности внешней среды к предприятию «Мебель-Дизайн».

6. Выбор цикла управления.

Фирма ЗАО «Мебель-Дизайн» находится в таких условиях внешней среды, что необходимо незамедлительно действовать и принимать меры, чтобы «остаться в живых».

В настоящее время фирма при управлении использует цикл контроля, то есть модификация внутри фирмы происходит только после изменения в непосредственном окружении, показатели макроокружения не учитываются. При выявленной динамике, показатель нестабильности внешней среды к данному предприятию равен 3,02, а значит необходимо изменение отношения руководства к вопросу управления на предприятии.

Предлагается вариант смены цикла управления на цикл экстраполяции. На основании прошлого опыта изменения окружающей среды разрабатывается тенденция к развитию предприятия и внесение поправок в ее деятельность.

В управлении используется стратегия ведения бизнеса, определяется дальнейшее формирование предприятия в отрасли и на рынке. Цели предприятия вырабатываются на основе направления окружения и желаемой эффективности деятельности предприятия. Преобразование целей в скоординированную программу действий включает планы мероприятий и контрольные сроки исполнения, как в настоящее время, но добавиться на основе разработанной программы финансовые планы, план распределения ресурсов, формируются планы по прибыли и рентабельности, планами кадрового обеспечения.

6. Выбор стратегии управления.

7.

Лидерство по издержкам. Существует множество способов снижения издержек с одновременным поддержанием среднего по отрасли качества, некоторые из них связаны с движением по кривой опыта, опережая рост конкуренции, увеличением масштабов производства для достижения максимальной экономии, которую можно получить от такого увеличения.

Основная суть двух этих эффектов состоит в том, что они подразумевают, что объем реализации является важной предпосылкой к достижению низкой себестоимости. Путь к достижению лучших результатов подразумевает захват и удержание большой доли рынка. Вследствие этого, когда в борьбе участвует более одной фирмы, то конкуренция за обладание рынком может в значительной степени подорвать любое преимущество, основанное на низкой себестоимости, если цены снижаются фирмами, стремящимися к достижению определенных объемов реализации.

Низкая себестоимость может позволить фирме проводить при необходимости ценовую конкуренцию. Она также может являться источником прибыли, которая может быть реинвестирована в производство для улучшения качества продукции, в то время как цена на эту продукцию будет соответствовать средней цене по отрасли. Таким образом, не низкая себестоимость сама по себе предоставляет конкурентные преимущества, а возможности этой низкой себестоимости улучшают конкурентоспособность.

То, что фирма является производителем продукции с низкой себестоимостью, должно оградить ее от воздействия пяти сил. Производитель с низкой себестоимостью занимает более выгодную позицию, позволяющую ему выжить во время ценовой войны, а осведомленность об этом может удержать от ценовой конкуренции конкурентов, у которых издержки выше.

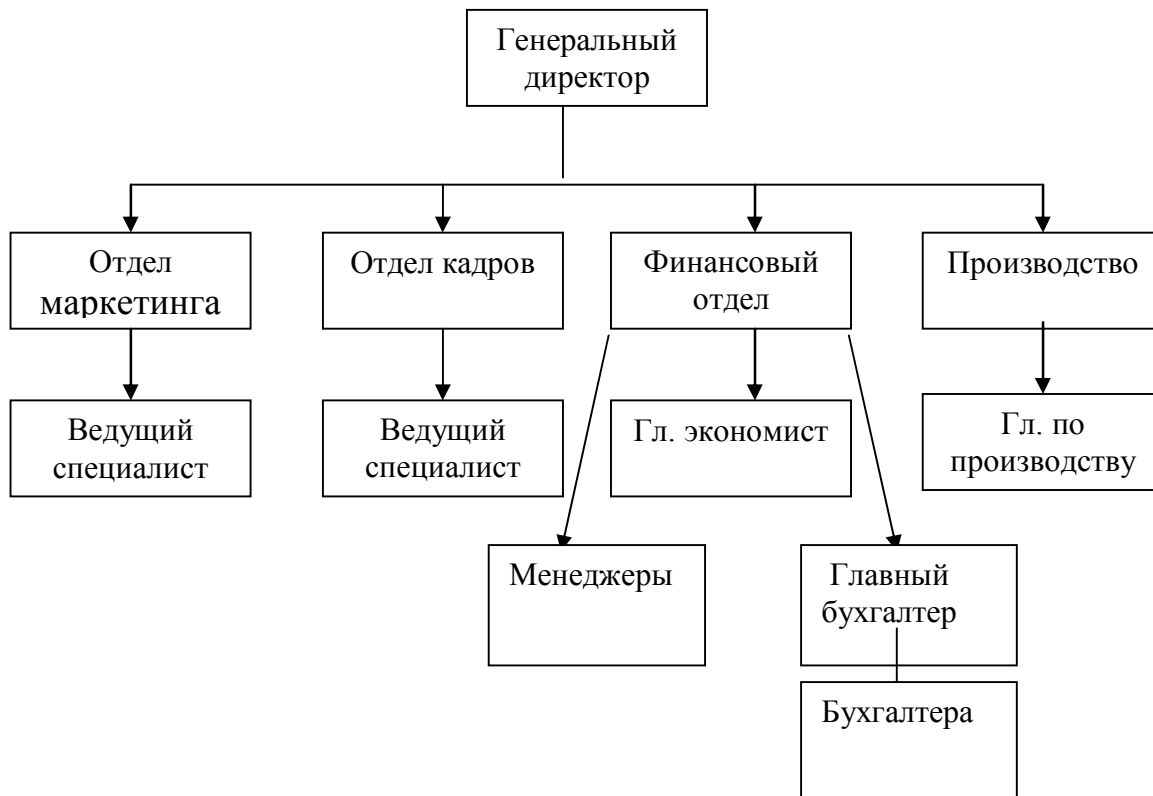
Однако, существует несколько рисков, связанных со стратегией лидерства по издержкам.

1. Чрезмерный акцент на эффективность может привести к потере фирмой реакции на изменяющиеся требования покупателей.

2. Многие пути достижения низкой себестоимости могут быть легко скопированы

3. Наибольшая угроза исходит от конкурентов, которые способны устанавливать цену на уровне предельной себестоимости, потому что у них есть другие, более рентабельные производственные линии, которые более чем покрывают постоянные производственные затраты.

8. Организационная структура системы управления.



9. Функциональная матрица.

№	Функция	Генеральный директор	Начальник отдела маркетинга	Начальник отдела кадров	Начальник финансового отдела	Начальник производства
1	Разработка стратегии фирмы	X				
2	Мониторинг внешней среды (в своей сфере)	X	X	X	X	X
3	Планирование работы отдела	X	X	X	X	X
4	Составление финансового плана	X			X	
5	Распределение ресурсов между отделами	X				
6	Ведение бухгалтерского учета				X	
7	Подбор персонала			X		
8	Проведение аттестации сотрудников			X		
9	Мотивация сотрудников	X			X	
10	Контроль за выполнением стратегии	X				
11	Выполнение работ по договорам клиентов					X

Заключение.

Для любой организации, действующей в условиях рынка актуальна сегодня проблема выживаемости и обеспеченности непрерывности развития. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств эта проблема решается различными организациями по-своему, но в основе ее лежит кропотливая и трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ.

В работе я проанализировала внешнее и внутреннее окружение фирмы, выявила слабости и недостатки, отразила сильные стороны предприятия, определен цикл управления предприятия и стратегия управления.

Рассматривая факторы влияющих на фирму, выявился показатель изменения нестабильности внешней среды по отношению к предприятию, для корректировки для сложившейся обстановки предприятию необходимо смены управленческого цикла управления с цикла контроля на цикл экстраполяции. Руководству предприятия требуется экстраполировать результат прошлого в будущее, а стратегия управления должна опираться на ранжирование стратегических задач и применять стратегическое управление (стратегическое планирование и действие).

Внешнее окружение оказывает существенное влияние на функционирование предприятия, поэтому придется откорректировать миссию предприятия и долгосрочные цели.