ПЛАН.

Введение. 3

1. Краткая характеристика предприятия. 4

2. Стратегический анализ внешней среды предприятия. 6

2.1 Анализ рынка и определение перспектив его развития 6

2.2 Профиль рынка и ключевые факторы успеха. 8

2.3 Анализ стратегии фирмы и оценка ее эффективности. 10

2.4 Анализ конкурентоспособности предприятия. 12

2.5 Миссия и стратегические цели предприятия. 16

3. Разработка путей решения проблемы, существующей в подразделении или на конкретном рабочем месте. 19

Заключение. 20

Использованная литература. 21

# Введение.

Производственная практика является одной из неотъемлемых частей подготовки квалифицированных специалистов всех специальностей, в том числе и «Управление персоналом». Во время прохождения практики происходит закрепление и конкретизация результатов теоретического обучения, приобретение студентами умения и навыков практической работы по избранной специальности и присваиваемой квалификации.

Основной целью производственной практики является практическое закрепление теоретических знаний, полученных в ходе обучения. Основным результатом данной работы является отчет о прохождении практики, в котором собраны все результаты деятельности студента за период прохождения практики и анализ основных показателей управления персоналом в организации.

Задачи практики состоят в следующем:

-изучение и участие в разработке организационно-методических и нормативно-технических документов для решения отдельных задач управления персоналом организации по месту прохождения практики;

-разработка предложений по совершенствованию подсистемы управления персоналом системы управления организации;

-сбор необходимых материалов и документов для выполнения курсовых проектов по дисциплинам «Управление персоналом организации» и «Мотивация трудовой деятельности» в соответствии с выбранной темой.

Данный отчет состоит из введения, заключения, списка литературы и основной части, которая в свою очередь, состоит из перечня производственных и ознакомительных вопросов, по которым проводилась основная аналитическая работа.

# 1. Краткая характеристика предприятия.

Товарищество с ограниченной ответственностью «Диагностика» учреждено на основании действующего законодательства Республики Казахстан и в соответствии с Учредительным договором участников Товарищества от «11» января 1999 года.

Полное фирменное наименование Товарищества: *Товарищество с ограниченной ответственностью «Диагностика»*.

Целью деятельности Товарищества является извлечение прибыли за счет объединения интеллектуальных, научно-производственных, финансовых и иных возможностей учредителей для достижения максимальной эффективности хозяйственной и коммерческой деятельности, высокорентабельной работы на основе использования передовых методов организации производства и современной технологии.

Согласно Устава предприятия основными видами деятельности Товарищества являются:

1. Разработка, производство и реализация изделий бытовой и промышленной электроники.
2. Сбор и переработка вторсырья, в том числе лома черных и цветных металлов.
3. Торгово-закупочные и заготовительные операции на договорной основе с предприятиями, организациями и отдельными гражданами.
4. Ремонтно-строительные, реставрационные и художественно-оформительские работы.
5. Оказание посреднических услуг.
6. Предоставление технических и бытовых услуг населению и предприятиям.
7. Научно-технические разработки, реализация новых и усовершенствование существующих технологий.
8. Металлообработка и деревообработка.
9. Организация производства и размещение заказов на изготовление сырья материалов и изделий.
10. Производство и реализация продуктов питания.

*Организационно-правовая структура предприятия.*

Высшим органом управления Товарищества является общее собрание его Участников. Оно состоит из Участников или надлежащим образом назначенных участниками своих представителей. Представители Участников могут быть постоянными или назначаемыми на определенный срок. Участник вправе в любое время заменить своего представителя в общем собрании, поставив в известность об этом других Участников. Участник Товарищества вправе передать свои полномочия в общем собрании другому Участнику или представителю другого Участника Товарищества. Общее собрание Участников Товарищества вправе решать все вопросы деятельности Товарищества.

Структура управления ТОО «Диагностика»: директор, заместитель директора, который также является руководителем группы сырья и материалов, главный бухгалтер.

Директор и его заместитель занимаются непосредственно организацией производства и размещением заказов на изготовление сырья и материалов, а также снабжением заводов металлопрокатом и химическим сырьем. Ведение текущей и отчетной финансовой документации осуществляет главный бухгалтер при некотором участии директора предприятия.

ТОО «Диагностика», оно является многофункциональным предприятием, производящим товары и услуги.

Ниже представлены направления деятельности ТОО «Диагностика» (приведены по убывании доходности для фирмы):

Таблица 1.

Направления деятельности ТОО «Диагностика».

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *№*  *п.п.* | *Направление деятельности* | *Товар или услуга* |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Сборка и продажа из комплектующих мобильных телефонов, продажа мобильных телефонов ведущих производителей. | моб. тел. из комплектующих фирм Erickson, Nokia |
| фирменные мобильные телефоны |
| монтаж и обслуживание линий |
| 2 | Производство изделий промышленной  электроники | Комплект оборуд. для диагн-ки станков и др. оборудования |
| Электр. Аналог ФСУ |
| Бортовой компьютер  Для отечественных автомашин |
| Прочее, в т. ч.  Силовое электротехническое оборудование |
| 3 | Сервисные работы | Обслуживание заводов по пр-ву электрокерамики |
| 4 | Торгово-закупочная деятельность | Оксиды лантана, Иттрия, тантала, Циркония, цинка |
| Порошки никеля, Меди, латуни, Бронзы, железа |
| Комплектующие Для силового электротехнич. оборудования |
| Лом литьевых сплавов |

# 2. Стратегический анализ внешней среды предприятия.

## 2.1 Анализ рынка и определение перспектив его развития

Стратегический анализ внешней среды состоит из нескольких этапов. *Первый* - определение доминирующих в отрасли экономических характеристик.

Обычно к ним относят:

* размеры рынка;
* области конкурентного соперничества (локальная, региональная, национальная, глобальная);
* скорость роста рынка и стадия жизненного цикла отрасли;
* число покупателей и их относительные размеры;
* является ли степень использования производственных мощностей критичной в достижении низкоценовой эффективности производства;
* наблюдается ли в отрасли сильная зависимость стоимости единицы продукции от кумулятивной величины объема производства;
* требования к капиталу;
* прибыльность в отрасли выше или ниже средней в экономике.

Целесообразно составить "портрет" отрасли по этим характеристикам и затем его проанализировать. Для этого в табл.2 приведены данные по стратегической важности отдельных экономических характеристик.

Таблица 2

Важность ключевых экономических характеристик отрасли.

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика | Стратегическое значение |
| Размеры рынка | Малые рынки не имеют тенденции привлекать  больших/новых конкурентов; большие часто  привлекают интересы корпораций, желающих приобрести компании с целью укрепления конкурентных позиций в притягательных отраслях |
| Рост размеров рынка | Быстрый рост вызывает новые вступления; замедление роста увеличивает соперничество и отсечку слабых конкурентов |
| Избыток или дефицит производственных  мощностей | Избыток повышает издержки и снижает уровень прибыли, недостаток ведет к противоположной тенденции по издержкам |
| Прибыльность в отрасли | Высокоприбыльные отрасли привлекают новые входы, условия депрессии поощряют выход |
| Барьеры входа/выхода | Высокие барьеры защищают позиции и прибыли  существующих фирм, низкие делают их уязвимыми ко входу новых |
| Товар дорог для  покупателей | Большинство покупателей будет покупать по наинизшей цене |
| Стандартизованные товары | Покупатели могут легко переключаться от продавца к продавцу |
| Быстрые изменения технологии | Возрастает риск: инвестиции в технологию и оборудование могут не окупиться из-за устаревания  последних |
| Требования к капиталу | Большие требования делают решения об инвестициях критичными, важным становится момент инвестирования, растут барьеры для входа и выхода |
| Вертикальная  интеграция | Растут требования к капиталу, часто растет конкурентная дифференциация и дифференциация стоимости между фирмами разной степени интеграции |
| Экономия на масштабе | Увеличивает объем и размеры рынка, необходимые при ценовой конкуренции |
| Быстрое обновление  товара | Сокращение жизненного цикла товара, рост риска из-за возможности "чехарды изделий" |

*Анализ рынка сотовой связи.*

В 2009 году главным события на рынке телекоммуникаций происходили на рынке сотовой связи. Число абонентов в Усть-Каменогорске достигло почти 220 тыс., а в целом по Казахстане - почти 650 тыс. Рынок бурно развивался, несмотря на отсутствие каких-либо серьезных технологических инноваций.

Важным результатом 2009 года стало окончательное формирование на рынке сотовой связи трех основных игроков, имеющих амбициозные планы по созданию национальной сети сотовой связи - "Билайн" и "*Актив*".

Таблица 3

Основные производственные показатели "Евросеть" и "Актива".

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | 2003 год | 2009 год |
| *Средняя доходность на одного абонента* |  |  |
| Актив | 37 | 26 |
| Евросеть | 54 | 36 |
| *Количество абонентов (тыс. чел.)* |  |  |
| Актив | 11 | 128 |
| Евросеть | 20 | 261 |
| *Средний ежемесячный трафик на одного абонента (мин.)* |  |  |
| Актив | 91 | 105 |
| Евросеть | 151 | 157 |

Учитывая масштабы Казахстана и сопоставляя их с Китаем или США и затратами на развертывание сетей там, можно смело говорить о том, что в ближайшие года операторам сотовой связи потребуется, как минимум, по 60млн. долл. для экспансии в регионы. Таким образом в ближайшие год-два развертывание национальных сетей будет лишь в крупных городах с последующим поэтапным наращиванием полноценного покрытия. А пока региональные планы скорее следует воспринимать как перспективные инвестиционные проекты будущего, в краткосрочной перспективе позволяющие лишь улучшить привлекательность сети на рынках "двух столиц" за счет большой зоны покрытия.

Несмотря на то что основные доходы Билайн и другие сотовые операторы получают в столицах, тенденции их развития интересны во многих регионах, поскольку мобильная связь начинает активно развиваться по всей стране.

Если посмотреть программные документы всех трех компаний, то везде говорится об улучшении работы с клиентами, развитии сети, региональной политике и внедрении новых технологий. Более того, обостренная конкуренция на сотовом рынке делает компании чем-то похожими друг на друга - как только одна из них вводит новый тарифный план, другая объявляет о похожей инициативе.

## 2.2 Профиль рынка и ключевые факторы успеха.

Основываясь на приведенной выше информации составим профиль рынка сотовой связи Казахстана (второй этап анализа внешней среды) (см. табл. 4).

Таблица 4

*Профиль рынка сотовой связи Казахстана*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Состояние | Оценка привлекательности | | | | | |
| *Очень не привлека-тельно* | *Непривлека-тельно* | *Ней-трально* | *Привле-кательно* | *Очень привле-кательно* | |
| *1* | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| *Потребители и рынок* |  |  |  |  |  |  | |
| Размер ринка | большой |  |  |  |  | \* | |
| Темп роста рынка и потенциал | большой |  |  |  |  | \* | |
| Цикличность спроса | незначительная |  |  | \* |  |  | |
| Сезонность спроса | незначительная |  |  | \* |  |  | |
| Чувствительность цен | большая | \* |  |  |  |  | |
| Прибыльность продукции | высокая |  |  |  |  | \* | |
| Дифференциация продукта | высокая |  |  |  | \* |  | |
| *Факторы конкуренции* |  |  |  |  |  |  | |
| Существование равных конкурентов | много |  | \* |  |  |  | |
| Интенсивность конкуренции | высокая |  | \* |  |  |  | |
| Степень специализации конкурентов | незначительная |  | \* |  |  |  | |
| Трудности входа в отрасль | высокие | \* |  |  |  |  | |
| Трудности выхода с отрасли | средние | \* |  |  |  |  | |
| Изменение рыночной ситуации | среднее |  |  | \* |  | |  |
| Уровень интеграции | высокий |  |  |  | \* | |  |
| *1* | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | 7 |
| Загруженность мощностей | средняя |  |  |  | \* | |  |
| *Барьеры входа в отрасль* |  |  |  |  |  | |  |
| Эффект масштаба | большой |  |  |  | \* | |  |
| Необходимые капиталовложения | большие | \* |  |  |  | |  |
| Склонность потребителей к операторам | низкая |  | \* |  |  | |  |
| Защита со стороны государства | слабая | \* |  |  |  | |  |
| Социокультурное сопротивление | слабое |  |  |  |  | | \* |
| *Барьеры выхода из отрасли.* |  |  |  |  |  | |  |
| Государственные и социальные ограничения | мало |  |  |  |  | | \* |
| Специализация активов | высокая |  |  | \* |  | |  |
| Конвертируемость активов | средняя |  |  | \* |  | |  |
| Зависимость от стратегических отношений | большая |  | \* |  |  | |  |
| Затраты на переход в другую отрасль | большие | \* |  |  |  | |  |
| *Операторы* |  |  |  |  |  | |  |
| Интенсивность конкуренции среди операторов | высокая | \* |  |  |  | |  |
| Формирование стратегических союзов | мало | \* |  |  |  | |  |
| *Технологии* |  |  |  |  |  | |  |
| Уровень технических новинок | высокий |  |  |  |  | | \* |
| Сложность тех.процеса предоставления услуг | высокая |  | \* |  |  | |  |
| Патенты та интеллектуальную собственность | много | \* |  |  |  | |  |
| Наукоемкость услуг | высокая |  |  |  |  | | \* |

*Третий этап анализа внешней среды* – определение ключевых факторов успеха. Ключевые факторы успеха определяют финансовый и конкурентный успех в той или другой области. Они подчеркивают то, что должно пристально изучаться всеми фирмами на рынке – специфические решающие результаты для достижения успеха в производстве и на рынке, которые оказывают самое непосредственное влияние на рентабельность компании. *Ключевыми факторами успеха* на рынке сотовой связи являются: наличие разветвленной сети которая обеспечивает покрытие сотовой связью, обеспечение инструментами сотовой связи по доступной цене, наличие в регионе достаточного числа платежеспособных клиентов.

Определение ключевых факторов успеха - основная задача стратегического анализа. Только в самом конце, если руководство достаточно хорошо знает состояние рынка, можно сделать вывод о том, какие факторы имеют большее значение для успеха в конкурентной борьбе, а которые меньшее. По большому счету ключевые факторы могут служить фундаментом стратегии бизнеса - часто компания может добиться преимущества в конкуренции, концентрируя свои усилия на одном или нескольких ключевых для данной области факторах успеха.

Ключевые факторы успеха меняются при переходе от одной области к другой, а также с течением времени в границах одной и той же области по мере того, как меняется характер движущих сил и условий конкуренции. В любой данный момент времени любая область, как правило, характеризуется 3-4 факторами успеха. И даже среди этих трех-четырех один или два, конечно, важнее других. Поэтому разработчики стратегий не должны увлекаться зачислением большого числа факторов к числу ключевых. Цель определения ключевых факторов успеха состоит в выделении основных факторов, которые имеют решающее значение для достижения успеха в конкурентной борьбе, среди менее важных.

# 2.3 Анализ стратегии фирмы и оценка ее эффективности.

Стратегия - образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации.

Определение сферы бизнеса, целеполагание, определение краткосрочных и долгосрочных задач (программ), определение стратегии достижения цели образует стратегический план. Основные компоненты стратегии компании показаны на рис.1.

**Образ действий и подходов, определяющих стратегию компании**

Усилия по качественным изменениям в стратегии

Усилия по точной подстройке основной стратегии

Действия по решению специфических для компании проблем и стратегические внутренние действия

Действия по закреплению новых возможностей

Действия по достижению краткострочной прибыли

Решения в функциональной области управления

Подходы к диверсификации

Действия по изменению условий в отрасли

Действия по усилению долгосрочной конкуренции

Защитные действия против конкурентов

Рис. 1 *Основные компоненты стратегии компании*

ТОО «Диагностика» является диверсифицированной компанией, так как ведет свою деятельность по различным направлениям. Следует обратить внимание на четыре важнейших стороны корпоративной стратегии диверсифицированной компании:

*1. Действия по завершенности диверсификации.*

Частью этой стратегии является решение, будет ли диверсификация узкой (в небольшом числе отраслей) или широкой (во многих отраслях), а также, то как компания будет позиционироваться в выбранных отраслях.

*2. Управление диверсифицированной компанией.*

Должны быть приняты решения об усилении долгосрочных конкурентных позиций и, таким образом, прибыльности. Полный план управления портфелем обычно включает стратегию быстрого роста в наиболее благоприятных стратегических зонах хозяйствования (СЗХ), поддержку других СЗХ, организацию перестройки в слабых СЗХ с потенциалом и "раздевание" СЗХ, которые неперспективны в долговременном плане.

*3. Нахождение путей усиления синергизма среди относительно несвязанных СЗХ и превращение его в конкурентное преимущество.*

При связанной диверсификации некоторые СЗХ используют сходные или дополняющие технологии, сходный образ действий, одинаковые каналы распространения, одних потребителей или другие показатели синергизма. Это позволяет создать благоприятные возможности для передачи технологий, широкой экспертизы путей снижения издержек, усиления конкурентного статуса и является существенным источником конкурентных преимуществ.

*4. Установление инвестиционных приоритетов и направление ресурсов компании в наиболее привлекательные СЗХ.*

Существуют определенные факторы, определяющие стратегию компании. Этих факторов очень много. Простая модель первичных факторов, которые должны учитываться и по существу определять стратегию, приведена на рис.2. Взаимодействие этих факторов обычно комплексное и имеет специфические отличия для отрасли и компании.

Как правило, стратегия не обеспечивает успеха, если не проведена граница между внутренней и внешней ситуацией, не обеспечено приобретение существенных конкурентных преимуществ и не улучшена деятельность компании.

*Основной стратегией ТОО «Диагностика»* является закрепление своих позиций на рынке сотовой путем заключения генеральных соглашений о сотрудничестве по обслуживание линий связи с ведущими операторами на рынке.

Для компании также важно развитие других направлений бизнеса, в которых она также работает (производство изделий промышленной электроники, сервисные работы, торгово-закупочная деятельность), но преимуществом обладает деятельность на рынке сотовой связи, как наиболее перспективное и высокодоходное.

Стратегическая ситуация компании

**ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ**

Социальные, политические, товарищественные условия и законодательство

Привлекательность отрасли, конкурентные условия

Возможности и опасности для компании

Заключение о важности отдельных факторов и их влияние на стратегию

Идентефикация и оценка стратегических инициатив

Определение стратегии, которая соответст. ситуации

Рис.2 *Факторы, определяющие стратегический выбор компании*

**ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ**

Сильные и слабые стороны компании. Конкурентная рыночная позиция

Персональные амбиции, философия бизнеса, этические принципы

Стоимость акций и культура компании

## 2.4 Анализ конкурентоспособности и SWOT - анализ.

Следующий шаг в анализе внутренней среды фирмы является *анализ фирмы*. Для анализа предлагается следующая методика.

Для подсчетов используются количественные показатели. Кроме того, используется система показателей деловой активности и эффективности деятельности фирмы.

Применим принципы этих двух подходов к расчету анализа деятельности фирмы.

С учетом изложенного предлагается следующая система показателей, с помощью которых проведем расчеты конкурентоспособности ТОО «Диагностика».

Баланс фирмы за 2009 год составил 21147 тыс. Внеоборотные активы— 16 762 тыс. Оборотные активы — 4385 тыс.

Среди основных продаж:

* средства мобильной связи и обслуживание линий связи — 22 024 тыс. или 67%;
* производство изделий промышленной электроники — 5753 тыс. или 17%;
* сервисные работы — 2853 тыс. или 9%;
* торгово-закупочная деятельность — 2271 тыс. или 7%.

Для подготовки расчета по предложенным коэффициентам предварительно проводится экономический анализ ее деятельности за отчетный период на основе расчета баланса, приложений к нему, постатейного анализа совокупных затрат и анализа рынка.

*По продукту (услуге)* — *обслуживание линий и продажа средств мобильной связи*.

Коэффициент рыночной доли: 

Коэффициент предпродажной подготовки:



Коэффициент изменения объема продаж:



*По цене.*

Коэффициент уровня цен: 

*По доведению продукта (услуги) до потребителя.*

Коэффициент доведения продукта (услуги) до потребителя:



*По продвижению продукта (услуги) на рынок.*

Коэффициент рекламной деятельности:



Коэффициент использования персональных продаж:



Коэффициент использования связей с товарищественностью:



Суммируя вышеперечисленные коэффициенты и находя среднеарифметическую величину, определим итоговый показатель конкурентоспособности маркетинговой деятельности:





Внесем данные расчетов в таблицу 1.5

Точно таким же образом проведены расчеты остальных продуктов и услуг — производство изделий промышленной электроники, сервисные работы, торгово-закупочная деятельность. Данные также внесены в таблицу 5

Таблица 5

Анализ деятельности ТОО «Диагностика» по продуктам и услугам.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Мобильная связь | Промышленная электроника | Сервисные работы | Торгово-закупочная деятельность |
| 1. КРД | 0,4 | 0,11 | 0,02 | 0,01 |
| 2. КПП | 0,31 | 0,55 | 0,19 | 0,08 |
| 3. КИОП | 0,98 | 2,52 | 0,88 | 0,66 |
| 4. КУЦ | 0,95 | 3,78 | 0,76 | 0,57 |
| 5. КСб | 1,07 | 1,35 | 0,83 | 0,73 |
| 6. КрекД | 0,94 | 1,59 | 0,75 | 0,67 |
| 7. КИПП | 1,09 | 1,83 | 0,89 | 0,77 |
| 8. КИСО | 1,12 | 2,91 | 1,01 | 0,99 |
| Итого КМТК | 0,81 | 1,83 | 0,67 | 0,56 |

Далее проведем расчет показателя, характеризующего деятельность фирмы с точки зрения всех продуктов (услуг) фирмы: 

Проведем расчет общефинансовых коэффициентов на основе анализа баланса фирмы за отчетный период.

Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ):



Коэффициент обеспеченности собственными средствами (КОСС):



Проведем окончательный расчет:



Показатель имеет отрицательную величину и свидетельствует о низкой конкурентоспособности фирмы по результатам 2009 г.

При расчетном значении КФ = –3,38 ТОО «Диагностика» по итогам 2009г. занимает сектор матрицы, соответствующий рыночной нише. Для фирмы характерно тесное взаимодействие с клиентами, стремление максимально удовлетворить их запросы. Однако фирма должна быть готова к проведению мероприятий по предупреждению банкротства.

При проведении анализа внутренней среды организации также необходимо сделать SWOT – анализ фирмы.

Ситуационный, или «SWOT-анализ» (первые буквы английских слов: *Strengths*— сильные стороны; *Weaknesses* — слабые стороны; *Opportunities* — возможности; *Threats* — опасности, угрозы), может осуществляться как для организации в целом, так и для отдельных видов бизнеса. Его результаты в дальнейшем используются при разработке стратегических планов и планов маркетинга.

Анализ сильных и слабых сторон характеризует исследование внутренней среды организации.

Таблица 6

SWOT – анализ ТОО «Диагностика».

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| Наличие квалифицированного персонала, имеющего опыт работы в данной области | Трудности в организации сбыта большого объема промышленной продукции |
| Накопленный многолетний опыт работы на рынке | Периодически возникающие трудности с размещением заказов |
| Хорошие деловые связи с потребителями продукции и поставщиками материалов и комплектующих | Негибкая политика работы с клиентами (сложная процедура предоставления кредитов и тд) |
| Низкая трудоемкость производства | Нет возможностей для расширенного воспроизводства |
| Высокое качество продукции, соответствующее европейскому уровню |  |
| Внешние благоприятные возможности | Внешние угрозы предприятию |
| Рост рынка сотовой связи имеет устойчивую тенденцию к увеличению | Снижение общей платежеспособности предприятий |
| Положительная тенденция роста спроса на промышленную электронику | Задержка роста инвестиционной активности |
| Сложившийся имидж ТОО «Диагностика» у потребителей продукции | Нестабильная политическая ситуация |
| Небольшое количество достаточно сильных конкурентов ТОО «Диагностика» в регионе. | Несовершенство законодательства |

## 2.5 Миссия и стратегические цели предприятия.

*Миссия* - чётко выраженная причина существования организации. Миссия должна быть официально сформулирована и сообщена сотрудникам организации. Миссия – это ориентир, на который настроены все цели предприятия.

Обычно определение миссии организации преследует решение следующих задач:

1. Выявить область активных действий организации и отсечь пути разви­тия, которые ведут в никуда.
2. Определить основные принципы конкурентной борьбы.
3. Выработать общую базу для разработки целей организации.
4. Выработать концепцию деятельности, вдохновляющую сотрудников организации.

При разработке миссии учитываются следующие группы факторов:

1. Истории возникновения и развития организации, ее традиций, дости­жений и промахов, сложившийся имидж.
2. Существующий стиль поведения и способ действия собственников и руководителей.
3. Ресурсы, т. е. все то, чем организация может управлять: наличные денежные средства, признанные продуктовые марки, уникальные технологии, талант сотрудников и т. п.
4. Окружающая среда, представляющая совокупность всех факторов, ко­торые воздействуют на возможности организации достигать своих целей с помощью выбранных стратегий.
5. Отличительные достоинства, которыми обладает организация.

Миссия организации должна иметь мотивирующий характер. Максимизация прибыли, повышение стоимости акций, увеличение выпуска продукции не играют сильной мотивирующей роли для сотрудников организации — это, скорее, результат реализации определенных стратегий (подробнее об этом речь пойдет ниже в данной главе). Такую мотивирующую роль в большей степени играет четкое представление сотрудников о социальной важности своей работы. Так, если предприятие по выпуску минеральных удобрений сформулирует свою миссию в разрезе обеспечения лидерства по выпуску отдельных видов удобрения, вряд ли эта прозаическая миссия вдохновит сотрудников на созидательный труд. Другого эффекта можно ожидать, если миссия будет сформулирована как внесение посильного вклада в решение проблемы борьбы с голодом на земном шаре.

Сформулируем миссию для ТОО «Диагностика»:

*«Наша цель - это поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду».*

Миссия не содержит конкретных указаний относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации. Такие сведения получаются при формулировании целей организации.

Стратегическое планирование также предполагает постановку для определенного периода времени стратегических целей, которые должны быть достаточно конкретными и измеряемыми с помощью определенных критериев. Если формулирование миссии предполагает довольно широкие заявления, типа «быть лучшими в мире», то стратегические цели должны четко определить, что это означает.

Можно выделить шесть типов целей:

1. Достижение определенных значений показателя рыночной доли.
2. Инновационные цели. Без разработки новых продуктов и предоставления новых услуг организация очень быстро может быть выбита конкурентами их борьбы. Примером цели данного типа может быть: 50% объема продаж должно быть обеспечено за счет продукции и услуг, внедренных за последние пять лет.
3. Ресурсные цели характеризуют стремление организации привлекать наиболее ценные ресурсы: квалифицированных сотрудников, капитал, современное оборудование. Эти цели имеют маркетинговый характер. Так, организации конкурируют по привлечению наиболее способных выпускников вузов, розничные торговцы — за лучшее месторасположение торговых точек. Очевидно, что достижение данных целей создает предпосылки для выполнения других целей.
4. Цели повышения эффективности деятельности. Очевидно, что если персонал, капитал и производственно-технический потенциал не используются достаточно эффективно, то или потребности потребителей будут удовлетворяться неудовлетворительно, или это будет достигнуто за счет чрезмерных затрат ресурсов.
5. Социальные цели направлены на снижение отрицательного воздействия на природную среду, на оказание помощи товариществу в решении проблем занятости, в области образования и т. п.
6. Цели получения определенной прибыли могут быть установлены только после формулирования предыдущих целей. Прибыль является той необходимой «приманкой», которая может помочь привлечь капитал и стимулировать желание владельцев разделить риск. Прибыль поэтому лучше рассматривать скорее как ограничительную цель. Минимальная прибыльность необходима для выживания и развития бизнеса.

*Стратегические цели ТОО «Диагностика».*

1. Внедрять инновационные технологии
2. Вести кадровую политику направленную на привлечение высококвалифицированного персонала.
3. Достичь определенного бизнес - планом уровня финансовой стойкости и прибыльности.
4. Выискивать пути снижения себестоимости продукции и услуг.
5. Повышать организационную культуру.

3. Разработка путей решения проблемы, существующей в подразделении или на конкретном рабочем месте

Предприятие, получив долгожданные финансовые средства, тратит их на нужды, кажущиеся первоочередными, заключает договоры, не вчитываясь в их текст, не видя в них двусмысленностей и грамматических ошибок. Все руководители уверены, что решить возникшие проблемы в арбитражном суде практически невозможно, жалуются на трудность взимания долгов с неплательщиков, на недобросовестность партнеров, не задумываясь о том, что само предприятие тоже может что-нибудь сделать для уменьшения числа неплатежей, для повышения своевременности платежей.

С целью обеспечения гарантий уровня качества выпускаемого оборудования, отвечающего применению и удовлетворению всех требований покупателя, а также правилам и требованиям экологичности и безопасности, действующим в странах, с которыми у нашего предприятия в частности имеются деловые отношения, предприятие разработало эффективную систему управления качеством оборудования, практически независимую от производства.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Проблема в формулировке руководителя | Подходы и методы, применяемые для устранения этой проблемы | Реальные причины проблемы |
| Ухудшение качества комплектующих и материалов, поступающих от поставщиков | Введение 100%-ного входного контроля. Внедрение системы оценки поставщиков, попытки ранжировать поставщиков | Отделы снабжения предприятий находятся вне систем управления. Отсутствует сотрудничество с поставщиками по созданию у них эффективных систем качества для повышения качества их продукции и снижения ее себестоимости |

## Заключение.

В заключении можно сказать, что весь период прохождения практики был насыщенным аналитической работой по различным пунктам деятельности компании. Эти сферы деятельности включали в себя не только систему управления персоналом, но также и экономические и финансовые вопросы функционирования компании на рынке.

В ходе написания данного отчета о прохождении практики, автором были проанализированы и исследованы основные вопросы, связанные с системой управления. В результате анализа выяснилось, что ТОО «Диагностика»– это успешно работающая компания, которая обладает высокими конкурентными преимуществами.

Суть стратегического плана предприятии, для создания которого необходимо проводить анализ внутренней и внешней среды предприятия:

* Задаёт направление для деятельности предприятия.
* Позволяет лучше понимать структуру маркетинговых исследований, процессы изучения Потребителей, планирования продукции, ее продвижения на рынок и планирование ценообразования.
* Обеспечивает каждому структурному подразделению на предприятии четкие цели, которые увязываются с общими задачами предприятия.
* Стимулирует координацию усилий подразделений в различных направлениях.
* Заставляет предприятие оценивать свои сильные и слабые стороны с точки зрения конкурентов, возможностей и угроз в окружающей среде.
* Определяет альтернативные действия или комбинацию их, которые должна предпринять организация.
* Создает основу для распределения ресурсов.

Использованная литература.

1. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы. СПб. — 1999. — С. 54—129.
2. Голубков Е.П. Менеджмент. — М.: Финпресс, 2000. — С. 417—437.
3. Голубков Е.П. Основы менеджмента. — М.: Финпресс, 1999. — С. 248—250.
4. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. — М.: Финпресс, 1998. — С. 56 — 109.
5. Максимова И.В. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Менеджмент. — 1996. — № 3. — С. 33—39.
6. Глухов А.Н. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения // Менеджмент. — 1999. — № 2. — С. 56—64.
7. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы менеджмента.— М.: Издательский дом «Вильямс», 1999. — С. 397.
8. Титова Н., Гурков И. Тенденции изменения конкурентоспособности отечественной продукции // Менеджмент. — 1997. — № 1. — С. 30.

# Федеральное агентство по образованию

### Новосибирский Государственный Университет Экономики и Управления - «НИНХ»

### Кафедра управления

#### ОТЧЕТ

по производственной практике

на ТОО «Вэдэкс плюс»

*(наименование организации)*

|  |  |
| --- | --- |
|  | Выполнил: студент гр. МОП81  **Грунина О.А.** |
|  | ***(Фамилия И.О.)*** | |
|  |  | |
| Руководитель от организации | Руководитель от кафедры | |
| Подпись, заверенная печатью |  | |

## Новосибирск 2010 г.