**Содержание**

[Введение](#_Toc261020088)

[1. Теоретические основы менеджмента 5](#_Toc261020089)

[1.1 Понятие и содержание функций менеджмента 5](#_Toc261020090)

[1.2. Принципы менеджмента 8](#_Toc261020091)

[1.3. Основные методы менеджмента 9](#_Toc261020092)

[2. Функции менеджмента 13](#_Toc261020093)

[2.1. Функция планирования 13](#_Toc261020094)

[2.2. Функция организации 17](#_Toc261020095)

[2.3. Мотивация как функция управленческого процесса 20](#_Toc261020096)

[2.4. Сущность функции координации 23](#_Toc261020097)

[2.5. Характеристика контроля как функции менеджмента организаций 24](#_Toc261020098)

[3. Взаимодействие функций менеджмента в деятельности организации ООО «Торпу» 26](#_Toc261020099)

[3.1 Характеристика организации Общество с ограниченной ответственностью «Торпу» 26](#_Toc261020100)

[3.2. Организационная функция 28](#_Toc261020101)

[3.3. Мотивация персонала и клиентов предприятия 30](#_Toc261020102)

[3.4. Организация контроля 32](#_Toc261020103)

[Заключение](#_Toc261020104)

[Список использованных источников](#_Toc261020105)

# Введение

В рыночной экономике управление организациями получило название менеджмента. Объектом управления здесь является экономически самостоятельная организация, осуществляющая свою деятельность в любых отраслях, различных сферах экономики. Одной из задач менеджмента является формирование структуры организации, наиболее оптимально соответствующей миссии организации, ее целям и задачам, которая также позволяла нормально обеспечивать все виды взаимодействий внутри организации (трудовые, финансовые, материальные и пр.).

Современный менеджмент есть классическая теория управления. С одной стороны, есть все основания считать, что менеджмент является наукой, так как для менеджмента характерна объяснительная функция, системность и упорядоченность знаний, предсказательность, чёткая логическая организованность. С другой стороны, есть все основания считать, что менеджмент является искусством, так как мы живём в очень сложном, быстро меняющемся мире, в котором изменениям подвержены сами закономерности, по которым мир существует и развивается. Попытки же изложить наши зрения в виде жёстких схем и правил неизменно приводят к искажению и упрощению, а значит, к иллюзиям и заблуждениям, а затем к ошибкам. Человек осваивает мир не только с помощью знаний, но и помощью эмоций, чувств, образов, интуиций и всего того, что не может быть формализовано в терминах и рекомендациях.

Актуальность выпускной квалификационной работы состоит в том, что управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Процесс управления (менеджмент) имеет четыре взаимосвязанные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

Функция менеджмента отражает содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы (субъекта управления). Конечным результатом управления является выработка управленческого воздействия, команды, приказа, направленных на достижение поставленной цели. Один работник может выполнять несколько функций, несколько работников могут выполнять одну функцию. Каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определённого процесса управления, а система управления конкретным объектом или видом деятельности – это совокупность функций, связанных единым управленческим циклом. Предмет исследования: функции управления на предприятии, ориентированные на достижение долгосрочных успехов в рыночных условиях.

Функции управления составляют весь процесс менеджмента в организации.

Цель выпускной работы состоит в раскрытии основных функций менеджмента и обоснование актуальности реализации этих функций на конкретном предприятии.

В задачи входит раскрытие реализации на практике основных функций. В соответствии с поставленной целью решаются следующие задачи:

–араскрыть понятие и содержание основных функций менеджмента;

–апровести анализ основных функций менеджмента: планирования,

организации, мотивации, координации и контроля;

–аисследовать основные функции управления в ОООа«Торпу»

# 1. Теоретические основы менеджмента

## 1.1 Понятие и содержание функций менеджмента

Современный менеджмент основывается на использовании системного анализа и синтеза, на компьютерных технологиях сбора, передачи, обработки и хранения информации. Содержание менеджмента определяется составом функций и процессов управления, осуществляемых в организации.

Модифицированное и уточнённое при помощи теорий систем и ситуационного подхода представление о менеджменте в виде процесса является наиболее широко принятой моделью управления[[1]](#footnote-1).

Исходя из данного подхода содержание процесса менеджмента рассматривается в его функциях, под которыми принято понимать состав общих задач менеджмента, решаемых при создании и в процессе функционирования организации. Речь идёт о таких задачах менеджмента, состав и содержание которых в минимальной степени зависят от специфики деятельности (масштабов, отраслевой принадлежности, назначения и т.п.) и составляют содержание любого процесса менеджмента. Многообразие организаций, их сложность и разнообразие условий функционирования чрезвычайно затрудняют любую попытку типизации процессов менеджмента ими и регламентации состава функций менеджмента.

Однако систематизация функций менеджмента необходима для каждой организации как средство дифференциации задач управления, закрепления их за отдельными исполнителями и специализации органов управления в организациях.

Функции менеджмента представляют собой обособленные, относительно однородные направления управленческой деятельности, составляющие процесс менеджмента (рис. 1.1.1).

Рис. 1.1.1. Функции менеджмента

В теоретических работах и практической деятельности используются различные подходы к систематизации функций менеджмента.

Предвидеть- изучать будущее, устанавливать программу действий.

Организовывать – строить двойной организм предприятия (материальный и социальный). Распоряжаться – приводить в действие персонал предприятия.

Согласовывать – связывать, объединять, сочетать все действия и усилия.

Контролировать – наблюдать, что бы всё происходило по установленным правилам и отданным распоряжениям.

В течение 20 столетия содержание функций и название некоторых претерпело существенные изменения. Это обусловлено изменениями в экономике и социальной структуре общества[[2]](#footnote-2).

Все функции менеджмента можно разделить по двум признакам: по содержанию процесса управления (основные функции) и по направлению воздействия на объекты управления (специфические или конкретные функции).

Основные функции являются основополагающими всего процесса менеджмента, а специфические функции отражают особенности конкретной управленческой деятельности работников. Они изучаются специальными дисциплинами:

–атовароведение, организация коммерческой деятельности, бухгалтерский учет, планирование, правоведение и др.

Наиболее полное содержание менеджмента как процесса отражают основные функции. Они являются общим условием управления социальными и социально – экономическими процессам.

Важно понять, что Файоль имел в виду под этими функциями:

1. Планирование – это прогнозирование и подготовка к будущему. Неспособность планировать означает некомпетентность менеджера.
2. Организация – это обеспечение бизнеса всем необходимым для функционирования (оборудование, материалы, финансирование, люди), причём важнейшим элементом здесь является учебная подготовка менеджера.
3. Командная деятельность – средство выполнения организационной работы; в ограниченной своей сути это – управление подчиненными.
4. Координация – гармонизация деятельности для достижения успеха.
5. Контроль – проверка и надзор за тем, чтобы сё шло так, как запланировано.

Современное определение управления включает в себя все файолевские функции; разработанная им модель функций оказалась настолько плодотворной, что явилась основой для конкретизации данного понятия современными школами и направлениями менеджмента. В современной теории управления к функциям относят; планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию. Каждая из основных функций является для организации жизненно важной[[3]](#footnote-3).

Таким образом, процесс менеджмента начинается с предоставленной полезной информации по результатам контрольных процедур для принятия управленческих решений и завершается собственно фазой контроля, определяющей успех реализации принятого решения, результат которой зачастую инициирует принятие новых решений, то есть является информационной базой нового управленческого цикла.

## 1.2. Принципы менеджмента

Принципы управления Анри Файоля:

1. Разделение труда. Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

2. Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия — там возникает ответственность.

3. Дисциплина. Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.

4. Единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

5. Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом, иметь одного руководителя.

6. Подчиненность личных интересов общим.а
Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.

7. Вознаграждение персонала.а Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

8. Централизация. Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако, соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.

13. Инициатива. Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.

14. Корпоративный дух. Союз — это сила, а она является результатом гармонии персонала.[[4]](#footnote-4)

## 1.3. Основные методы менеджмента

Важно отметить, что эффективное управление возможно лишь на основе сочетания, неразрывного единства четырех групп методов — экономических, административных, социально-психологических и воспитательных. Лишь их совместное взаимосвязанное применение способно сделать труд рациональным и привлекательным, а его результаты — эффективными, полезными обществу и каждому из нас[[5]](#footnote-5).

1. Хозрасчет. «Хозрасчет»: две составляющие: «хозяйственный» и «расчет». Главным здесь является первое слово, а «расчет» — второстепенным, хотя и важным. Полный хозрасчет и сочетании с самофинансированием обеспечивает хозяйственную самостоятельность предприятия. При этом производственная и социальная деятельность на предприятии, а также оплата труда осуществляются за счет заработанных средств. Материальные затраты на производство и социальную сферу возмещаются из выручки, полученной при реализации продукции, работ и услуг, производимых предприятием. В этих условиях главным обобщающим показателем успешности хозяйственной деятельности становится прибыль или доход. После того как часть прибыли или дохода будет выплачена по обязательствам предприятия, все, что останется, поступает в полное распоряжение Собственника предприятия и расходуется на развитие производства, оплату труда и социальные нужды. Исходя из этой общей установки на каждом предприятии может вводиться одна из возможных форм или, как часто говорят, моделей хозрасчета.

2. Ценообразование. В рыночной экономике различают следующие виды цен:

1. Производственная цена, по которой производитель поставляет товар крупными партиями оптовым торговцам.

2. Оптовая цена — цена, по которой оптовые торговые фирмы продают товар крупными оптовыми партиями компаниям, занимающимся розничной торговлей.

3. Розничная цена — цепа, но которой ведется продажа товара в магазинах в розницу и небольшими партиями.

4. Рыночная цена — цена, по которой идет купля-продажа на данном рынке в данное время.

5. Базисная цена — согласуется путем переговоров между продавцом и покупателем крупных партий товара.

6. Монопольная цена — это цена, устанавливаемая монополиями выше или ниже цены производства. Выше — для сбыта своих товаров и ниже — для товаров, приобретаемых у других фирм.

7. Номинальная цена — та, которая публикуется в прейскурантах, справочниках, биржевых котировках (сокращенно — номинал).

8. Скользящая цена — цена, устанавливаемая договором в зависимости от условий конъюнктуры на определенную дату.

9. Твердая цена ~ цена, фиксируемая в договоре купли-продажи, которая не может быть изменена.

10. Цена «падающий лидер» — цена, используемая торговцами для привлечения покупателей. Обычно снижается цена лишь па один какой-нибудь товар, но покупатель, привлеченный этим фактом в магазин, может купить и другие товары, цена на которые не снижалась.

11. Цена спроса — цена, складывающаяся на рынке в результате свободных рыночных соотношений конкуренции, спроса и предложения[[6]](#footnote-6).

3. Финансирование. Финансы нужны предприятию для его производственного и социального развития, Деньги дают предприятию возможность заработать еще большие деньги, т. е. получить прибыль. Именно получение прибыли позволяет судить о том, нужную ли для общества работу делает данный завод или фабрики, эффективно и экономно ли производство. Если продукция, выпускаемая предприятием, нужна - будет прибыль, не нужна — прибыли не будет. Чтобы обеспечить себе прибыль, предприятие, не ожидая указания сверху, само станет повышать качество продукции и услуг, снижать их себестоимость, наращивать производительность труда, совершенствовать оборудование и приемы работы.

Финансовая самостоятельность предприятия, то что мы сегодня называем самофинансированием, предусматривает не только новые права руководителя, но и высокую финансовую ответственность его перед собственником и трудовым коллективом[[7]](#footnote-7).

4. Административные, социально - психологические и воспитательные методы менеджмента.

5. Регламентирование деятельности предприятия. Это наиболее жесткая форма административного воздействия в разработке и реализации таких организационных документов, которые определяют порядок управления предприятием, а именно: а) положений общеорганизационного порядка, например положения о данном предприятии; б) структуры (организации) управления предприятием; в) штатного расписания и должностных инструкций (функциональных обязанностей) по управлению предприятием; г) положений, определяющих внутренний порядок работы, а также статус, задачи и полномочия различных звеньев управления, например положения об органах линейного, функционального и целевого управления.

6. Нормирование деятельности предприятия. Оно заключается в разработке и реализации норм, т. е. правил, и нормативов (количественного выражения этих норм), устанавливающих границы деятельности предприятия. Этот рычаг административного управления более гибок, чем регламентирование[[8]](#footnote-8).

7. Инструктирование. Оно сводится к ознакомлению персонала с правилами работы, порядком ее выполнения, ожидаемыми трудностями, рекомендациями по их преодолению. Это в основном методическая разработка информационного характера - наиболее мягкая форма административного воздействия.

8. Распорядительное воздействие. Это форма повседневной организации административной работы. Она включает подготовку, издание и реализацию всевозможных постановлений, директив, приказов, указаний, резолюций, распоряжений. Распорядительное воздействие может носить как письменный, так и устный характер. Каждый руководитель (линейный, функциональный) применительно к занимаемой должности имеет свой «набор» таких воздействий и свою процедуру их реализации[[9]](#footnote-9).

# 2. Функции менеджмента

## 2.1. Функция планирования

Планирование – это определение системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения. Любая организация не может обходится без планирования, так как необходимо принимать управленческие решения относительно:

* распределение ресурсов;
* координации деятельности между отдельными подразделениями;
* координации с внешней средой (рынком);
* создание эффективной внутренней структуры;
* контроля за деятельностью;
* развития организации в будущем;

Планирование обеспечивает своевременность решений, позволяет избегать поспешности в решениях, устанавливает чёткую цель и ясный способ её реализации, а также даст возможность контролировать ситуацию.

Первым и, может быть, самым существенным решением при планировании будет выбор целей организации.

Основная общая цель организации – четко выраженная причина ее существования – обозначается как ее миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии организации должна содержать следующее:

1. Задача фирмы с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий. Проще говоря, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма?

2. Внешняя Среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы.

3. Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри фирмы? Какого типа людей привлекает этот климат?

Чтобы выбрать соответствующую миссию, руководство должно ответить на два вопроса: «Кто наши клиенты?» и «Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?». Клиентом в данном контексте будет любой, кто использует результаты деятельности организации. Клиентами некоммерческой организации будут те, кто использует ее услуги и обеспечивает ее ресурсами.

Общефирменные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик.

1. Во-первых, цели должны быть конкретными и измеримыми. Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы.

2. Конкретный горизонт прогнозирования представляет собой другую характеристику эффективных целей. Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки. Долгосрочная цель имеет горизонт планирования приблизительно равный пяти годам. Краткосрочная цель в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. Среднесрочные цели имеют горизонт планирования от одного до пяти лет.

3. Цель должна быть достижимой, – чтобы служить повышению эффективности организации.

4. Чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть взаимно поддерживающими – т.е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

В результате получается дерево целей, которое лежит в основе всего процесса планирования[[10]](#footnote-10).

Само по себе наличие цели ещё не означает, что она будет достигнута, необходимо наличие соответствующих материальных, финансовых и людских ресурсов. При этом часто от количества этих ресурсов зависит уровень достижения цели.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, информирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации.

Для реализации процесса планирования также необходимо иметь налаженную организационную систему. Работа организации направлена на достижение планового показателя, и от того, как построена и скоординирована эта работа, зависит результат. Даже самые идеальные планы не будут реализованы без соответствующей организации. Должна существовать исполнительская структура. Кроме того, у организации должна существовать возможность будущего развития, так как без этого организация будет разрушаться. Будущее организации зависит от условий среды, в которой она работает, от навыков и знаний персонала, от того места, которое организация занимает в отрасли (регионе, стране).

Весь процесс планирования на предприятии делится на разработку стратегии фирмы и определение тактики (рис. 2.1.1).

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах.

Стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, что позволяет ей привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для организации, которая направляет ее сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги.

Наконец, стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию.

Рис. 2.1.1. Процесс планирования на предприятии

Важным механизмом увязки стратегии является разработка планов и ориентиров: тактики, политики, процедур и правил.

Тактика представляет собой конкретные краткосрочные стратегии. Политика представляет общие ориентиры для действий и принятия решений. Процедуры предписывают действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации. Правила точно указывают, что следует делать в конкретной ситуации.

Разработка и последующая реализация стратегического плана кажется простым процессом. К сожалению, слишком многие организации применяют метод «внедрить немедленно» по отношению к планированию и катастрофически проваливаются. Непрерывная оценка стратегического плана имеет чрезвычайное значение для долгосрочного успеха плана[[11]](#footnote-11).

План – это документ, охватывающий весь комплекс производственной, хозяйственной и финансовой деятельности за установленный период, после завершения которого начинает действовать план следующего периода. Планы составляются на разные периоды времени. Краткосрочные планы перекрываются долгосрочными.

Непрерывность планирования обусловлена, во-первых, непрерывностью производственных процессов и во-вторых, постоянной неопределённостью будущего, которая вызвана непредсказуемыми изменениями во внешней среде. Кроме того в планах могут быть ошибочные решения, и их необходимо корректировать. Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача – обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Точнее говоря, процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции.

## 2.2. Функция организации

Организовать – значит создать некую структуру. Организация – это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

Чтобы планы были реализованы руководство должно найти эффективный способ сочетания планов, т.е. с оптимальным результатом.

Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач: существует два основных аспекта организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.

2. Делегирование полномочий.

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Чтобы понять, как эффективно осуществлять делегирование, – а эту проблему мы рассмотрим позднее, – необходимо понять связанные с этим концепции ответственности и организационных полномочий.

Ответственность представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

Важно осознать, что делегирование реализуется только в случае принятия полномочий, и собственно ответственность не может быть делегирована. Руководитель не может размывать ответственность, передавая ее подчиненному. Хотя лицо, на которое возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязательно выполнять ее лично, оно остается ответственным за удовлетворительное завершение работы.

Если предполагается, что какое-то лицо примет ответственность за удовлетворительное выполнение задачи – организация должна предоставить ему требуемые ресурсы. Руководство осуществляет это путем делегирования полномочий вместе с задачами[[12]](#footnote-12).

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Полномочия ограничены планами, процедурами, правилами и устными распоряжениями начальников, а также факторами внешней среды, например, законами и культурными ценностями.

Необходимо рассмотреть отношения между уровнями полномочий, которые проявляются в виде двух общих типов. Они обозначаются как линейные и аппаратные (штабные) полномочия, причем оба типа могут применяться в различных формах.

Линейные полномочия – это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным (рис. 2.2.1).

**Рис. 2.2.1. Схема** Линейно-Штабной **организационной структуры предприятия**

Организационная структура – логически построенные взаимоотношения уровней управления и функциональных подразделений.

Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого.

В рамках структуры протекает управленческий процесс, между участниками которого распределены функции и задачи управления. С этой позиции организационная структура это форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которого происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации. Отсюда структура управления включает в себя все цели, распределённые между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию по их выполнению. Структура управления оказывает огромное влияние на весе стороны управления, т.ак. связана с ключевыми понятиями менеджмента – целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, полномочиями людей. Поэтому менеджеры всех уровней уделяют огромное внимание принципам и методам формирования структур, выбору типа или комбинаций типов структур, изучению тенденций их построения, оценке их соответствия решаемым целям и задачам.

Иерархия управления – инструмент для реализации целей фирмы и гарантия сохранения системы. Чем выше иерархический уровень, тем больше объём и комплексность выполняемых функций, ответственность, доля стратегических решений и доступ к информации. Одновременно растут и требования к квалификации и личная свобода в управлении. Чем ниже уровень – тем больше простота решений, доля оперативных видов деятельности[[13]](#footnote-13).

## 2.3. Мотивация как функция управленческого процесса

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

Различные теории мотивации разделяют на две категории: содержательные и процессуальные.

Потребности – это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности служат мотивом к действию[[14]](#footnote-14) [37. С.а132].

Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. Вознаграждение – это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые посредством самой работы.

Данные вознаграждения можно условно разделить на два вида: материальные и нематериальные (рис. 2.3.1).

Рис. 2.3.1. Вознаграждение персонала

Материальные. Место и роль материальных методов воздействия на персонал в жизни трудно переоценить. Для руководителя оно выступает мощным рычагом управления. На персонал оказывают воздействие несколько факторов: собственно деньги, позволяющие получать от жизни определённые блага, фактор оценки деятельности, заставляющий поддерживать определённое качество работы, фактор социальной значимости, как в своём коллективе, так и в различных общественных кругах.

Оплата труда – система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и рудовыми договорами.

Нематериальные. Под нематериальным вознаграждением подразумевают все методы, не касающиеся непосредственно оплаты труда, которые компании используют для вознаграждения своих сотрудников за хорошую работу и повышения их мотивации и приверженности к фирме.

Сложность нематериальной стимуляции заключается в том, что применяемые методы должны выбираться персонально для каждого сотрудника, т.ак. в основе мотива труда каждого человека лежат абсолютно непредсказуемые принципы.

Моральное поощрение. Моральные поощрения наиболее многочисленные. Почётная грамота, знак отличия, переходящий титул на ограниченный период, размещение фотографий на доске почёта, фото представителя в буклете компании и пр.

Социальный пакет. Важную роль в долгосрочном стимулировании работников к длительной эффективной работе на предприятии играют социальные льготы, которые предоставляют предприятия своим работникам. Социальные льготы могут быть, как гарантированы государством, так и добровольно предоставлены предприятием своим работникам. Гарантированные государством социальные льготы обязательны для всех предприятий, всех форм собственности и поэтому несут в себе не стимулирующую роль, а роль социальных гарантий и социальной защиты трудоспособных членов общества, имеющих работу. К таким льготам относятся ежегодный оплачиваемый отпуск, оплачиваемый больничный лист и.т.ап.

Льготы – часть компенсации работникам в виде получения услуг, повышающих уровень их жизни. Условно такие льготы можно разделить на четыре вида: финансовые льготы, обеспечение сотрудников дополнительной пенсией по старости, предоставление сотрудникам права пользования учреждениями социальной сферы предприятия, социальная помощь семье.

Материальное – не денежное вознаграждение. Прежде всего, сюда входят различные подарки, которые компания делает своим сотрудникам. Это могут быть небольшие сувениры, более крупные подарки как символ важности сотрудника для фирмы, (канцелярские принадлежности, папки, файлы), семейные подарки ко дню рождения, билеты в театр, подарки по случаю свадьбы[[15]](#footnote-15).

Карьерные рост своих сотрудников. Этот метод настолько же эффективный, как и рискованный, требующий серьёзного анализа и подготовки. В основном «рост» происходит за счёт расширения круга обязанностей и уровня ответственности, с сохранением названия должности, с повышением оклада (присвоение категории).

## 2.4. Сущность функции координации

Координация действий менеджеров происходит при подготовки документов – планов, приказов, отчётов, предложений, направляемых в другие организации, ответов на распоряжение и запросы властей.

Обычно один из сотрудников – назовём его исполнителем – готовит первоначальный вариант документа. Его копии рассылаются на отзыв заинтересованным в нем менеджерам, а иногда и в другие организации. Исполнитель составляет сводку отзывов, с одними замечаниями соглашается, против других высказывает возражения.

Необходимость в координации доказана многими исследователями. При строгом разделении труда по горизонтали и вертикали особо важной становится координация деятельности. Необходимо создание формальных механизмов координации, в противном случае совместная деятельность окажется невозможной, а отдельные функциональные области или лица будут сосредоточиваться на обеспечении своих интересов, а не всей организации в целом. Одним из механизмов координирования является формулирование и сообщение всем сотрудникам целей организации, а также каждого из её подразделений в связи с этим общими целями. В принципе каждая функция управления играет определённую роль в координировании деятельности организации. Руководители всегда должны ставить перед собой вопрос: что ими делается для обеспечения координации специализированного разделённого труда[[16]](#footnote-16).

## 2.5. Характеристика контроля как функции менеджмента организаций

Контроль – это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Контроль – это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Контроль есть фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации. Это обстоятельство станет более понятным после того, как мы познакомимся с тремя основными видами контроля: предварительным, текущим и заключительным.

Контроль на международном масштабе является особенно трудным делом из-за большого числа различных областей деятельности и коммуникационных барьеров. Результативность контроля можно улучшить, если периодически проводить встречи ответственных руководителей в штаб-квартире организации и за границей. Особенно важно не возлагать на иностранных управляющих ответственность за решение тех проблем, которые от них не зависят[[17]](#footnote-17).

Таким образом, контроль представляет собой функцию менеджмента, которая помогает изучить положение дел в организации и позволяет скорректировать планы. Главная цель контроля состоит в том, чтобы, не выпуская из поля зрения весь процесс воспроизводства и занятых в нём людей, своевременно фиксировать как позитивные, так и негативные моменты выявить на возможно раннем этапе неблагоприятное развитие событий для того, чтобы предпринять определённые меры в целях повышения эффективности деятельности организации.

# 3. Взаимодействие функций менеджмента в деятельности организации ОООа«Торпу»

## 3.1 Характеристика организации Общество с ограниченной ответственностью «Торпу»

Общество с ограниченной ответственностью «Торпу», сокращённое наименование ОООа«Торпу», учреждено гражданином Российской Федерации Мойсюком Алексеем Вадимовичем в связи с реорганизацией индивидуального предпринимателя Мойсюка Алексея Вадимовича в юридическое лицо, которое является его правопреемником. Общество создано для осуществления различных видов коммерческой деятельности, не запрещённых Законодательством Российской Федерации, в соответствии с предметом деятельности Компании в целях удовлетворения потребностей рынка и получения максимальной прибыли на вложенный капитал.

Общество является самостоятельной хозяйственной единицей, действующей на основе полного хозяйственного расчёта самофинансирования и самоокупаемости.

Деятельность Общества осуществляется на основе внедрения и реализации новейших достижений научно-технического прогресса через заключаемые ей договоры.

Общество вправе осуществлять расчёты в рублях и иностранной валюте а порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации.

ОООа«Торпу» имеет круглую печать со своим наименованием, штамп и бланк, может иметь эмблему, товарные знаки (знаки обслуживания), зарегистрированные в установленном порядке, иную символику и средства индивидуализации.

Предметом деятельности Общества является сельскохозяйственное производство, направленное на удовлетворение потребностей рынка в сельскохозяйственных товарах, в частности в области рыбного хозяйства.

В соответствии с предметом своей деятельности Общество:

1. осуществляет промышленное рыбоводство в естественных водоёмах;
2. организует первичную переработку выращенной продукции;
3. организует новые и совершенствует действующие промышленные производства;
4. организует закупку, монтаж и ремонт производственного оборудования;
5. сдаёт в аренду производственное оборудование;
6. привлекает инвестиции, в том числе иностранные, для развития производства;
7. организует разработку и применение новейших технологий для практической реализации предмета деятельности Компании;
8. организует реализацию товаров, работ услуг физическим и юридическим лицам;
9. организует разработку и внедрение в производство ресурсосберегащих и экологически чистых технологий;
10. осуществляет иные виды хозяйственной и коммерческой деятельности, не запрещённые законодательством Российской Федерации и не противоречащие предмету и основным задачам деятельности Компании.

Трудовые и управленческие решения в Обществе базируются наследующих принципах:

1. Добросовестности, честности и порядочности в отношениях между сотрудниками Общества между собой, в отношениях между сотрудниками Общества и самим Обществом, в отношениях между Обществом и третьими лицами;
2. подбора кадров исходя из уровня подготовки претендентов и их профессиональной пригодности для выполнения соответствующих функций;
3. материальной ответственности сотрудников в обществе;
4. специализация трудовых, в том числе управленческих (административных), функций в соответствии с основными направлениями деятельности Общества;
5. поддержания здоровой трудовой атмосферы в коллективе;
6. сочетания единоличности и коллегиальности в решении вопросов хозяйственной и административной деятельности Общества;
7. соблюдение иерархии в принятии управленческих решений;

С учётом действующего законодательства и в соответствии с Уставом Общество самостоятельно формирует свою структуру, штатное расписание, определяет формы, систему и размеры оплаты труда, а также другие виды доходов работников.

Штат сотрудников Общества формируется как из числа российских граждан, так и из числа граждан иностранных государств и лиц без гражданства, имеющих право заниматься трудовой деятельностью в Российской Федерации.

Режим труда и отдыха работников Общества, их социальное и пенсионное страхование и обеспечение, вопросы отпуска и иные вопросы, связанные с трудовыми отношениями, регулируются законодательством Российской Федерации и действующими в Компании правилами.

Общество включает в себя следующие органы управления: Общее собрание Участников, Администрация.

## 3.2. Организационная функция

Товарное рыбоводство является одним из перспективных направлений развития рыбного хозяйства Республики Татарстан и характеризуется стабильным ростом. В фермерских хозяйствах различных форм собственности выращивается радужная форель массой от 1,5 до 3 кг. Это традиционная, высокоинтенсивная и наиболее эффективная форма рыбоводства, позволяющая за короткий срок получать качественную товарную продукцию.

Вышеперечисленные возможности ресурсов Республики Татарстан положило начало организационной деятельностиОООа«Торпу».

Субъектом управления в системе управления ОООа«Торпу» выступают руководители, менеджеры всех уровней управления, наделенные определенными полномочиями по принятию решений.

Объекты управления – различные ресурсы предприятия – работники, средства и предметы труда, научно – технический и информационный потенциал предприятия. Основными объектами управления в системе управленческого учета являются доходы и расходы, а также центры ответственности предприятия.

Взаимоотношения работников и руководителя предприятия, возникающие на основе трудового договора, регулируются законодательством о труде и коллективным договором.

Коллективные трудовые споры (конфликты) между администрацией предприятия и трудовым коллективом рассматриваются в соответствии с законодательством Российской Федерации о порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов).

На работников предприятия в случае необходимости может быть возложена обязанность хранения служебной или коммерческой тайны. Работниками, разгласившие вопреки трудовому договору служебную или коммерческую тайну, обязаны возместить причинённые предприятию убытки. Состав и объём сведений, составляющих служебную или коммерческую тайну, а также порядок их защиты определяется руководителем предприятия в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Следующим этапом в осуществлении организационной деятельности было заключение договоров на безвозмездное пользование водоёма и участка леса[[18]](#footnote-18).

Организационная функция управления обеспечивала упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности предприятия. Она была нацелена на упорядочение деятельности менеджеров и рыбоводов, как исполнителей. Поскольку всю работу выполняют люди, то посредством этой функции определились те, кто именно должен выполнять конкретное задание и был определён объём материальных средств, расходуемых на организацию. Через организаторскую деятельность, т.е. распределение и объединение задач, компетенций происходило управление отношениями на предприятии. С экономической точки зрения это привело к повышению эффективности работы предприятия, с точки зрения управления персоналом, был обозначен смысл работы и распределены её исполнители.

Функция организации состоит в сведении воедино всех специалистов садковой аквакультуры, задача в том, чтобы определить миссию, роль, ответственность, подотчётность каждого из них.

## 3.3. Мотивация персонала и клиентов предприятия

Необходимая компетентность персонала, выполняющего работу, которая влияет на качество продукции, определяется в должностных и рабочих инструкциях.

Целью подготовки кадров является обеспечение предприятия квалифицированными кадрами и осуществления их обучения на производстве.

Подбор персонала и мотивирование его на эффективную и результативную работу являлась одним из важнейших звеньев работы. Сущность функции мотивации заключается в том, чтобы персонал предприятия выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями и сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

На любом предприятии необходим механизм внешнего воздействия на трудовое поведение работников. Этот механизм в ОООа«Торпу» реализуется в следующей системе стимулов к труду.

Руководство ОООа«Торпу» применяет как материальное, так моральное стимулирование. К средствам материального стимулирования на предприятии относятся достойная заработная плата и постоянные денежные поощрения.

Дисциплина несёт в себе элементы принуждения, ограничения свободы действий. Однако грань между контролированием и стимулированием условна и подвижна, т.ак. работник с сильной мотивацией обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как с собственным нормам поведения. Система стимулирования вырастает как бы из административно-правовых методов управления, но не заменяет их т.ак. стимулирование труда эффективно в том случае, если органы управления умеют добиваться того уровня, за который платят. Цель стимулирования – не только побудить человека работать вообще, а побудить его делать лучше (больше того), что обусловлено трудовыми отношениями.

Рассмотренная система стимулирования на предприятии включает в себя не только меры поощрения, но и обоснованную систему санкций, применяемых для наказания в случае нарушения норм поведения и причинения коллективу или обществу материального ущерба, (лишение премии, перевод на другую работу).

Система стимулирования труда:

1. Материальное денежное стимулирование.

Деньги – это наиболее очевидный и наиболее используемый способ, которым предприятие может вознаградить сотрудников.

2. Материально-социальные стимулы.

К внутренним условиям создания психологического микроклимата в коллективе, благотворно влияющего на состояние работающих, относят авторитет и особенности личности руководителя, стиль его руководства, совместимость членов коллектива по характерам, ценностным ориентациям, эмоциональным и другим свойствам, наличие влиятельных лидеров в неофициальных группах и отношение этих лидеров к производственным задачам, стоящим перед коллективом и.т.ап.

3. Продвижение по службе.

Один из наиболее действенных стимулов, т.ак. во-первых, при этом повышается оклад; во вторых, расширяется круг полномочий и соответственно работник становиться причастен к принятию важных решений; в-третьих, повышается степень ответственности, что заставляет человека работать эффективнее и не допускать промахи и ошибки; в-четвёртых, повышает доступ к информации.

4. Морально-психологические стимулы.

Эти стимулы ориентированы на мотивацию человека как личности, а не только механизма, призванного выполнять производственные функции. В отличие от вышеописанных стимулов, моральные являются внутренними стимулами, т.е. напрямую ими нельзя воздействовать на человека.

Гуманизация отражает социальный характер менеджмента и роль человеческого фактора как объекта менеджмента. Гуманизация касается этики деятельности, природы и механизмов воздействия как одной из сторон социальной деятельности человека. С помощью функции гуманизации формируется и развивается культура фирмы, культура управления.

Корпоративность – новая функция менеджмента – включает в себя виды деятельности по формированию атмосферы фирмы, её социально-психологического климата.

Учитывая это, менеджеры предприятия создавали все необходимые условия для персонала[[19]](#footnote-19).

## 3.4. Организация контроля

Контроль – это процесс, обеспечивающий достижение целей предприятия. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьёзными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Контроль – это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идёт и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или стекло отведенное для нее время.

Для менеджеров предприятия очень важно не только отдавать приказы и распоряжения обсуживающему персоналу, сколько оценивать успешность выполнения намеченных предприятием планов.

Контроль на любом предприятии призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития, как отдельных подразделений, так и всего предприятия.

ОООа«Торпу» ведет постоянный контроль качества продукции, выполняемых работ и услуг. Менеджмент качества является частью общего менеджмента, скоординированной деятельностью по руководству и управлению организацией применительно к качеству[[20]](#footnote-20).

Принцип действия системы менеджмента качества:

–ане делать уступок, снижающих качество на всех стадиях производства продукции и процессов, тотальная борьба на всех уровнях с причинами возникновения несоответствий;

–апроводить периодическую оценку результативности и эффективности функционирования системы менеджмента качества

–апроведение маркетинговых исследований рынка, постоянное изучение требований потребителей и их ожиданий;

–амотивация всего персонала предприятия на обеспечение качества и повышение квалификации;

–аобеспечивать приоритетность в решении проблем качества, выделяя необходимые финансовые, технические, кадровые и материальные ресурсы;

–апроводить оперативный контроль результативности принимаемых решений и действий должностных лиц по вопросам качества продукции.

Деятельность в области качества возглавляет генеральный директор ОООа«Торпу», путём создания всех условий для реализации данной политики в области качества.

Улучшение результативности системы менеджмента качества, достигается через вовлечение работников. Это является одним из принципов менеджмента качества. Персонал, выполняющий работу, влияющую на качество продукции, должен быть компетентным в соответствии с полученным образованием, подготовкой, навыками и опытом.

Показатели процессов системы менеджмента качества отслеживается путём:

–апроведения внутренних аудитов (проверок);

–аконтроля соблюдения технологической дисциплины;

–аконтроля выполнения графиков ППР оборудования;

–аконтроля выполнения требований для конкретных процессов.

Мониторинг процесса осуществляют руководители процессов.

Для успешной работы предприятия требуется обязательное согласование проекта с районными организациями надзора и контроля.

Садковое хозяйство обязано обеспечивать осуществление контроля за гидрохимическим состоянием используемого для выращивания форели водоёма согласно «Схеме и графику отбора проб», согласованных с районным центром Санэпидемнадзора.

В целях не допущения остановки оборудования в результате поломки инженерно-техническими службами предприятия проводятся регулярные профилактические осмотры и незначительный ремонт производственного оборудования в частности садков для выращивания рыбы.

Со стороны работников предприятия должен соблюдаться контроль за экологическими требованиями к району водоёмов.

* Сохранять благоприятную водную среду, обеспечивающую нормальное функционирование садкового хозяйства на протяжении длительного периода времени.
* Обеспечивать максимальную трансформацию твёрдых и жидких отходов, поступающих в водную среду при выращивании в садках рыбной продукции.
* Не допускать поступления в водную среду садкового хозяйства любых загрязняющих веществ.
* Не оказывать негативного влияния на водную экосистему в районе садкового хозяйства и не способствовать нарушению нормальных условий выращивания рыб в садках.
* При анализе гидрогеографических факторов следует учитывать и контролировать степень защищённости садков от волнового и ветрового воздействия, глубину, рельеф береговой линии и дна водоёма, контролировать характер донных отложений, течения.
* Особый контроль должен соблюдаться за среднемесячной температурой воды и её динамикой.

Анализ внешней среды позволяет предприятию своевременно прогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию, которая позволит предприятию достигнуть целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности[[21]](#footnote-21).

Бухгалтерский учет играет большую роль в управлении ОООа«Торпу», так как он формирует информацию о его финансово-хозяйственной деятельности. По данным бухгалтерского учета составляется отчетность предприятия. Показателями отчетности пользуются собственники предприятия, поставщики и покупатели, налоговые и финансовые органы. На предприятии действует контрольно-ревизионная комиссия, избираемая Общим Собранием. Контрольно – ревизионная комиссия осуществляет проверку финансово-хозяйственной деятельности предприятия, по результатам проверки комиссия готовит отчёт, который утверждается Общим Собранием. Контрольно ревизионная комиссия осуществляет текущий контроль за соблюдением норм стандартов, который позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

Ответственность за организацию бухгалтерского учета, соблюдение законодательства при выполнении хозяйственных операций несет руководитель предприятия.

# Заключение

Почти на любом предприятии можно найти примеры, когда осуществлению хорошо задуманных стратегических планов мешала организационная структура, которая задерживала их выполнение или отдавала предпочтение решению второстепенных вопросов.

Взаимосвязь стратегии и структуры лежит в основе всех рекомендаций по корректировке и изменению организации управления предприятием**.**

Четыре функции управления – планирование, организация, мотивация и контроль – имеют две общих характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации.

В данной работе был рассмотрен процесс управления предприятием на основе анализа деятельности ОООа«Торпу», осуществляющего промышленное рыбоводство в естественных водоёмах в том числе в садках.

Имеющаяся структура управления предприятием, распределение полномочий, наличие планирования, организации, мотивации и контроля в управлении данным предприятием, позволят руководству выполнить поставленные перед ним цели и внедрить свой стратегический план в действие.

Структура управления садковым хозяйством представляет собой форму разделения должностных полномочий между работниками, в рамках которой, деятельность осуществляется путём выполнения соответствующих обязанностей, ориентированных на достижение намеченных целей.

Проанализировав основные методы менеджмента, используемые в деятельности данного предприятия сделан вывод, что генеральный директор является главным лицом по выработке управленческих решений. Основная задача директора – добиться реальных конечных результатов деятельности. Руководитель постоянно контролирует цели и результаты их достижения.

Разработанные предложения по совершенствованию методов менеджмента ОООа«Торпу» говорят о том, что эффективное управление возможно лишь при использовании экономических, административных, социально – психологических и воспитательных методов управления.

Экономическое управление требует ясности и полноты информации не только в чисто экономической, но и во всех других областях деятельности предприятия. Экономические и административные методы управления, по сути, неразрывны и образуют единую систему рычагов, направляющих развитие предприятия к конечной его цели, позволяющих прийти к ней кратчайшим и наиболее экономным путём.

Управление необходимо рассматривать как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями управления.

Таким образом, одним из основных компонентов, составляющих содержание управления, являются функции. Следовательно, для выполнения той или иной относительно простой работы необходимо заранее определить, что нужно получить в итоге, как организовать дело, мотивировать и проконтролировать его выполнение, что является функциями управления.

В проделанной работе были освещены следующие функции: Планирование, которое даёт конкретную формулировку целей предприятия, средств их достижения, сроков и этапов выполнения. Оно способствует ясному видению стратегии предприятия, возникающих проблем, что даёт возможность своевременной корректировке целей и задач. Организация – не менее важная функция менеджмента, которая способствует бесперебойному функционированию предприятия. Контроль это системное наблюдение за выполнение планов, заданий и распоряжений. Функция мотивации является двигателем рабочего процесса. Стимулирование активизирует деятельность людей, заинтересовывает в достижение более высоких результатов своего труда.

# Список использованных источников

1. Акмаева Р. Менеджмент организации на основе принятия новой управленческой парадигмы / Р.аАкмаеваа// Проблемы теории и практики управления. -2006.-№11.-C. 98–107.а– (Менеджмент и маркетинг).а– ISSN 0234–4505.
2. Алексеева Н. Стандарты общественных услуг в анализе эффективности управления в общественном секторе экономики / Н.аАлексееваа// Проблемы теории и практики управления. – 2007. – №9. – C. 83–89. – (Менеджмент и маркетинг).а– ISSN 0234–4505
3. АрендоренкоаГ.А.аМетодические указания по садковому выращиванию радужной форели в водоёмах Карелии / Г.А.аАрендаренко. Петрозаводск: Карелия, 1976. 17ас.
4. БазылеваИ.В.аВопросы карьерного роста персонала на малом предприятии / И.В.аБазылева// Менеджмент в России и за рубежом, 2007.а– №2. – C. 132–134. – (Управление персоналом).а– ISSN1028–5857
5. ВершигорааЕ.Е.аМенеджмент: учебное пособие / Е.Е.аВершигора. – 2-е изд., перераб. И доп. – Москва: ИНФРА-М, 2006. – 281ас. – (Высшее образование). – ISBN 5–16–000528–5
6. ВеснинаВ.Р.аМенеджмент: учебник / В.Р.аВеснин. – 3-е изд., перераб. и доп.а– Москва: Проспект, 2007. – 502ас. – ISBN 5–482–01208–5. – ISBN 978–5–482–01208–6
7. ГлуховаВ.В.аМенеджмент: учебник для вузов / В.В.аГлухов. – 3-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2007. – 600 с – (Учебник для вузов). – ISBN 5–88782–193–0
8. ГординаВ.Э.аМенеджмент в сфере услуг: учебник / В.Э.аГордин, М.Д.аСущинская. – Санкт-Петербург: Бизнес-пресса, 2007. – 267ас. – ISBN 5–8110–0118–5
9. Денисов А.А. Проблемы эффективного управления в России / А.А. Денисов // Менеджмент в России и за рубежом, 2007. – №2. – C. 135–140. – (Дискуссионный клуб). – ISSN1028–5857
10. Журихин А.И. Менеджмент качества: основные понятия, термины и определения: учеб. Пособие / А.И. Журихин. – Воронеж: Воронежская государственная лесотехническая академия, 2005. – 106 с.
11. Кинан К. Делегирование полномочий / Кейт Кинан; [пер. с англ. А. Хлопецкого]. – Москва: ЭКСМО, 2007. – 76. [1] с. – (Менеджмент на ладони). – ISBN 978–5–699–17542–0
12. КозловаВ.И.аСправочник рыбовода / В.И.аКозлов, Л.С.аАбрамович. М.,: Россельхозиздат, 1980. 220ас.
13. КрюковаИ.Э.аМенеджмент риска как инструмент постоянного улучшения / И.Э.аКрюков, А.Д.аШадрина// Стандарты и качество. – 2006. – №2. – С.а74–77.а– ISSN 0038–9692
14. Лагунова Е. Стратегическое управление предприятием: внешние и внутренние факторы / Е.аЛагуноваа// Проблемы теории и практики управления. – 2007. – №9. – C. 90–98. – (Менеджмент и маркетинг).
15. ЛамбенаЖ.-Ж.аМенеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг: учебник / Жан-Жак Ламбен; [пер. с англ. под ред. В.Б.аКолчанова].а– Москва: Питер, 2007. – 796ас. – (Классика МВА). – ISBN 5–272–00136–2
16. Лесной кодекс Российской Федерации (от 04.12.2006аг. №200-Ф3 ст.а70)а// Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».-Посл. Обновление
17. МаксименкоаГ.Б.аМенеджмент: учебное пособие / Г.Б.аМаксименко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Дашков и К, 2007. – 363ас. – ISBN 5–91131–262-Х
18. Мамонтов Ю.П. Основные тенденции развития мировой и отечественной аквакультуры / Ю.П. Мамонтов // Ресурсосберегающие технологии в аквакультуре: Второй междунар. симпозиум. Россия. Адлер, 1999. С. 4–5.
19. Маслов В.И. Концептуальные установки менеджмента / В.И. Маслов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – №1. – С. 3–19. – (Теория менеджмента).
20. Маслов Д. Применение функциональной модели менеджмента для достижения устойчивых конкурентных преимуществ / Д. Маслов, П. Ватсон, Н. Чилиши // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – №3. – С. 10–31. – (Стратегический менеджмент).
21. Мацута В.Д. Менеджмент качества как одно из условий успешного бизнеса / В.Д. Мацута // Методы менеджмента качества. – 2007. – №1. – С. 52–55. – (Наша информация) (Конференция)
22. Мельникова Е.В. Менеджмент успешного бизнеса / Е.В. Мельникова // Методы менеджмента качества. – 2007. – №2. – С. 60.
23. Менеджмент: учебное пособие для вузов / под. ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – Москва: Юниты, 2007. – 254 с. – (Высшее профессиональное образование). – ISBN 5–238–00764–7
24. Менеджмент в малом бизнесе пособие / А.В. Орлов. – Москва: КомКнига, 2006. – 197 с. – ISBN 5–484–00554-Х
25. Михеев В.П. Рекомендации по культивированию рыб в садках в водоёмах с естественной температурой воды / В.П. Михеев. М., 1988.
26. Михелес Т.П. Рыбохозяйственный комплекс внутренних водоёмов России: современное состояние, проблемы, пути их решения / Т.П. Михелес. СПб., 2001. 315 с.
27. О введении в действие Лесного кодекса Российской федерации: Федеральный закон от 04.12.2006 г. №201-Ф3 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс». – Посл. Обновление 22.09.2008
28. О животном мире: Федеральный закон от 24.04.1995 г. №52-Ф3 с изм. 11.11.2003 г. // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс». – Посл. Обновление 13.02.2007
29. Об общественных объединениях: Федеральный закон от 14.14.1995 г. №82-Ф3 с изм. 02.02.2006 г. // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс» – Посл. Обновление 17.04.2008
30. Овчинникова Т.И. Решение управленческих проблем с учётом креативного стиля работников предприятия / Овчинникова Т.И., Козлова О.А., Королёв О.П. // Управление персоналом. – №4. – С. 24–27. – (Менеджмент)
31. Одинцов А.А. Менеджмент организации: введение в специальность: учебное пособие / А.А. Одинцов. – Москва: Академия, 2007. – 238, [1] с. – ISBN 978–5–7695–3612–0
32. Пономарёв М. Менеджмент персонала. Оценка управленческих кадров организации: цели и методы / М. Пономарёв // Консультант директора. – 2006. – №15. – С. 22–27. – (Управление персоналом).
33. Попов А.В. Менеджмент как политико-управленческая технология и научная дисциплина: взгляд политолога / А.В. Попов // Вестник Московского университета. Сер. 12, Политические науки. – 2006. – №1. – С. 21–27. – (Актуальные проблемы политической науки). – ISSN не указан
34. Российская Федерация. Законы. О не коммерческих организациях [Текст]: федер. закон. – М.: Юркнига [2006]. – ISBN 5–9589–0112–5
35. Рыжков Л.П. Выращивание форели в содках / Л.П. Рыжков, Т.Ю. Кучко, Я.А. Кучко. Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2000. 56 с.
36. Хомяков П.М. Менеджмент: экспресс-курс лекции / П.М. Хомяков. – Изд. 3-е, стер. – Москва: КомКнига, 2007. – 147 с. – ISBN 5–484–00907–3
37. Шадрин А. Менеджмент на основе международных стандартов / А. Шадрин // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – №4. – С. 17–24. – (Концептуальные основы управления).
38. Щербаков В. Менеджмент успешного бизнеса / В. Щербаков // Стандарты и качество. – 2007. №1. – С. 7.
1. Акмаева Р. Менеджмент организации на основе принятия новой управленческой парадигмы / Р. Акмаева // Проблемы теории и практики управления. -2006.-№11.-C. 98–107. [↑](#footnote-ref-1)
2. Алексеева Н. Стандарты общественных услуг в анализе эффективности управления в общественном секторе экономики / Н. Алексеева // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – №9. – C. 83–89. [↑](#footnote-ref-2)
3. Вершигора Е.Е. Менеджмент: учебное пособие / Е.Е. Вершигора. – 2-е изд., перераб. И доп. – Москва: ИНФРА-М, 2006. – 281 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Анри Файоль. "Генеральный и промышленный менеджмент". – М., 2003 г. [↑](#footnote-ref-4)
5. Радугин А.А. «Основы менеджмента», Москва, Центр, 2001. С. 285. [↑](#footnote-ref-5)
6. Максимцов М. М. «Менеджмент», Москва, ЮНИТИ, 2001. С. 311-312. [↑](#footnote-ref-6)
7. Там же. С. 314. [↑](#footnote-ref-7)
8. Уткин Н.Я. Курс менеджмента, учебник для ВУЗов. – М.: Зерцало, 2004. С. 381-382. [↑](#footnote-ref-8)
9. Виханский О.С., Наумов О.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М., 2003 г. С. 215. [↑](#footnote-ref-9)
10. Гордин В.Э. Менеджмент в сфере услуг: учебник / В.Э. Гордин, М.Д. Сущинская. – Санкт-Петербург: Бизнес-пресса, 2007. – 267 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Максименко Г.Б. Менеджмент: учебное пособие / Г.Б. Максименко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Дашков и К, 2007. – 363 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Мацута В.Д. Менеджмент качества как одно из условий успешного бизнеса / В.Д. Мацута // Методы менеджмента качества. – 2007. – №1. – С. 52–55. [↑](#footnote-ref-12)
13. Менеджмент: учебное пособие для вузов / под. ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – Москва: Юниты, 2007. – 254 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Одинцов А.А. Менеджмент организации: введение в специальность: учебное пособие / А.А. Одинцов. – Москва: Академия, 2007. – 238, [↑](#footnote-ref-14)
15. Попов А.В. Менеджмент как политико-управленческая технология и научная дисциплина: взгляд политолога / А.В. Попов // Вестник Московского университета. Сер. 12, Политические науки. – 2006. – №1. – С. 21–27. [↑](#footnote-ref-15)
16. Шадрин А. Менеджмент на основе международных стандартов / А. Шадрин // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – №4. – С. 17–24. [↑](#footnote-ref-16)
17. Базылев И.В. Вопросы карьерного роста персонала на малом предприятии / И.В. Базылев // Менеджмент в России и за рубежом, 2007. – №2. – C. 132–134. [↑](#footnote-ref-17)
18. О введении в действие Лесного кодекса Российской федерации: Федеральный закон от 04.12.2006 г. №201-Ф3 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс». – Посл. Обновление 22.09.2008 [↑](#footnote-ref-18)
19. Овчинникова Т.И. Решение управленческих проблем с учётом креативного стиля работников предприятия / Овчинникова Т.И., Козлова О.А., Королёв О.П. // Управление персоналом. – №4. – С. 24–27. [↑](#footnote-ref-19)
20. Пономарёв М. Менеджмент персонала. Оценка управленческих кадров организации: цели и методы / М. Пономарёв // Консультант директора. – 2006. – №15. – С. 22–27. [↑](#footnote-ref-20)
21. Маслов В.И. Концептуальные установки менеджмента / В.И. Маслов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – №1. – С. 3–19. [↑](#footnote-ref-21)