**Содержание**

## Введение

Глава 1. Процессы и методы управления

1.1 Организация как система процессов

1.2 Методы управления

1.2.1 Экономические методы управления

1.2.2 Административные (организационно-распорядительные) методы управления

1.2.3 Социально-психологические методы управления

1.3 Совершенствование методов управления в РФ на современном этапе

Глава 2. Анализ организационно-экономического механизма управления ООО «Бизнес Фудз»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Бизнес Фудз»

2.2 Организационная структура ООО «Бизнес Фудз»

2.3 Финансово-экономические показатели ООО «Бизнес Фудз»

2.4 Описание действующего на предприятии организационно экономического механизма управления

2.5 Основные методы управления, используемые на ООО «Бизнес-Фудз»

2.6 Оценка системной эффективности управления ООО «Бизнес Фудз»

Глава 3. Совершенствование методов управления ООО «Бизнес Фудз»

3.1 Основные направления совершенствования процесса управления предприятием

3.2 Внедрение концепции организационного совершенства в деятельность предприятия

3.3 Расчет эффективности предложенного процесса управления на предприятии

Заключение

Список литературы

Приложения

**Введение**

Дипломная работа посвящена сложной и, несомненно, значимой теме: «Процесс и методы управления предприятия».

В отечественной литературе изучением проблемы занимались такие авторы, как Иванов А.П. (2002), Фатхутдинов Р.А. (2000), Веснин В.Р. (2004), Волнов О.И. (2006), Поршнева А.Г., Румянцева З.П., Соломатина Н.А. (2006).

Из зарубежных авторов следует отметить Мескона М.Х., Альберта М., Хедоури Ф. (1998). Но наиболее широко и полно эта проблема освящена белорусским автором Вершигорой Е.Е. (2006).

В настоящее время данная проблема относится к числу достаточно исследованных, но требует как теоретического, так и экспериментального изучения всех ее аспектов.

Актуальность темы обусловлена происходящей в России организационно-экономической перестройкой народного хозяйства, которая коренным образом сказывается на работе предприятий.

Динамичное изменение технологий, борьба за потребителя и качество продукции (услуг), рост конкуренции заставляют предприятие по-новому рассмотреть весь комплекс вопросов управления. Управленческая деятельность в современных условиях выступает как один из важнейших факторов функционирования предприятий и организаций. Перестройка внутрифирменного управления в последнее время стала сердцевиной реорганизации всего хозяйственного механизма предприятий.

Гибкость в управлении, способность и умение быстро перестраиваться, не упустить новые возможности, открываемые нововведениями и рынком, в настоящее время становятся важнее, чем прямая экономия управленческих расходов.

Рыночные отношения предоставляют достаточные возможности для эффективного управления предприятиями, но реальное положение дел в экономике, спад промышленного производства, негативные изменения ее структуры часто сводят на нет все усилия в области повышения качества управления предприятием. Однако и в этих трудных условиях идет работа по совершенствованию управления предприятиями в целом и по отдельным его функциям. Именно сейчас в сложных экономических условиях должны реализовываться сильный, целенаправленный менеджмент предприятия, основанный на критическом отборе лучших направлений различных школ и подходов к менеджменту, сложившихся к настоящему времени, и учет современных тенденций развития хозяйственного управления.

Опыт ведущих предприятий показывает, что ключ к успешной деятельности предприятия – это, прежде всего четкая организация управления предприятием.

Специалисты по менеджменту полагают, что наиболее эффективным моментом работы организации являются умелые, продуманные действия его руководителей. Квалифицированные действия руководства дают возможность направить в нужное русло поведение работников, создать необходимую производственную ориентацию и возбудить мотивацию их действий, содействовать эффективной работе. В результате производственная деятельность коллектива приобретает нужную целеустремленность, организованность и продуктивность. Таким образом, успех приходит тогда, когда качественное руководство порождает активное поведение работников, а их взаимодействие проявляется в эффективной производственной деятельности.

Цель исследования: рассмотреть теоретические вопросы организации как системы процессов, основных понятий процесса управления, базовых концепций процесса принятия решений, методов управления предприятием в условиях рыночной экономики, а также исследовать, как эти методы управления применяются в практической деятельности ООО «Бизнес Фудз».

Для реализации поставленной цели были определены следующие задачи:

1. рассмотреть процесс управления предприятием, раскрывая вопрос о видах процессов, их составе, об основных понятиях процесса управления;
2. охарактеризовать базовые концепции процесса принятия решений (рациональную и альтернативные модели);
3. изучить экономические методы управления, раскрывая вопрос хозяйственного расчета, ценовой и финансовой политики, изучить также административные и социально-психологические методы;
4. проанализировать практику управления ООО «Бизнес Фудз»;
5. обобщить знания по изучаемой проблеме и выявить проблемы.

Объектом исследования ООО «Бизнес Фудз» являются процесс и методы управления предприятием.

Методы исследования: наблюдение, анализ, обобщение, исследование.

Теоретическая и фактическая значимость работы состоит в том, что данная работа может быть использована для изучения данной темы, полезна для руководителей предприятий и организаций для практического использования.

**Глава 1 Процессы и методы управления предприятием**

**1.1 Организация как система процессов**

Процесс представляет собой определенную совокупность действий, направленных на преобразование ресурсов в результаты, которые чаще всего выступают в виде продукции или услуг.

В любой организации одновременно протекает большое число процессов, различающихся как по своему назначению, так и по основным характеристикам. При самом общем подходе все ключевые процессы в организации подразделяют на две группы:

* имеющие материально-вещественный характер;
* информационные.

Как правило, обе группы процессов имеют место во всех организациях, но в некоторых могут преобладать материально-вещественные процессы (например, на предприятиях, связанных с переработкой сырья и материалов в продукцию) или информационные (например, в консультационных фирмах, где сбор, переработка и продажа информации и знаний отражают их предназначение).

Другой подход к классификации всего множества процессов, происходящих в организации, базируется на их роли в создании новых ценностей. В соответствии с этим критерием все процессы подразделяются на три группы:

* первичные, или основные, включающие все виды работ, непосредственно связанные с производством продукции или услуг и обеспечивающие жизнедеятельность организации;
* вторичные, или обеспечивающие, задачей которых является поддержание основных процессов с позиций их непрерывности и экономичности;
* управленческие (инфраструктурные), включающие работы по установлению целей и направлений первых двух групп процессов; они формируют условия и используют факторы, необходимые для достижения организацией ее целей. [21, с.116]

Чтобы получить прибыль, компании необходимо постоянно осуществлять контроль издержек и ценностей, создаваемых в каждом звене цепочки, и корректировать процессы в направлении повышения их эффективности. Эти задачи выполняют процессы управления, результатом которых является принятие решений о действиях, которые должны выполняться в организации. Это подчеркивает значение, которое имеет проектирование процессов и их взаимосвязей.

На рис. 1 приведено схематическое изображение модели процессов в организации, дающее представление о связях между всеми видами процессов. Эту связь осуществляют менеджеры, которые принимают решения, используя информацию, поступающую как из внешней среды, так и в результате выполнения всей совокупности процессов внутри организации. [24, с.48]

Проблемы, источниками которых является внешняя среда

Внутренние проблемы требующие решения

Ресурсы: люди, материалы, оборудование, энергия, информация

Процессы управления

Процессы производственных преобразований

Проблемы, источниками которых является внешняя среда

Решения, инструкции к действию

Продукция, услуги

Рис. 1 Схема связей процессов в организации

Выполнение функций управления всегда требует определенных затрат времени и сил, в результате которых управляемый объект приводится в заданное или желаемое состояние. Это и составляет основное содержание понятия «процесс управления». Чаще всего под ним понимается определенная совокупность управленческих действий, которые логично связываются друг с другом, чтобы обеспечить достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на «входе» в продукцию или услуги на «выходе» системы.

Процесс управления так же представляется как совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений. Схематически этот подход отражен на рис. 2, где производственный процесс представлен в виде «черного ящика» с «входами» и «выходами», а управленческий процесс рассматривается в составе трех блоков: М — моделирование состояния объекта управления на основании поступающей от него информации; Р — разработка и принятие управленческих решений; В — организация выполнения принятых решений. Последний блок по информационным каналам связан с «входом» производственного процесса и таким образом обеспечивает изменения, запланированные системой управления.

Рис. 2, Процесс принятия управленческих решений

ПРОЦЕСС ПРОИЗВОДСТВА

В

Р

М

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ

Продукция, услуги

Ресурсы

Информация

Информация

Начальный импульс процессу принятия решений задает информация о состоянии контролируемых параметров управляемого объекта, а воздействие осуществляется после выработки и принятия соответствующего решения, которое в виде той или иной информации (команды, приказа, распоряжения, плана и т.д.) подается на «вход» управляемого объекта. Процесс принятия управленческих решений носит циклический характер, начинается с обнаружения несоответствия параметров плановым заданиям или нормативам и заканчивается принятием и реализацией решений, которые должны это несоответствие ликвидировать. В центре этой циклически осуществляемой деятельности находятся три элемента процесса: проблема или неиспользованная возможность, решение и люди, участвующие в процессе на всех его этапах. [24, с.50]

Управленческое решение — это концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии. Оно выступает как своеобразная формула управленческого воздействия на управляемый объект и таким образом предопределяет действия, необходимые для проведения изменений в его состоянии.

Решения должны отвечать определенным требованиям. Главные среди них — это обоснованность, четкость формулировок, реальная осуществимость, своевременность, экономичность (определяемая по размерам затрат), эффективность (как степень достижения поставленных целей в сопоставлении с затратами ресурсов). Как правило, решения должны приниматься там, где возникает проблемная ситуация; для этого менеджеров соответствующего уровня необходимо наделить полномочиями и возложить на них ответственность за состояние дел на управляемом объекте. Очень важным условием положительного воздействия решения на работу организации является его согласованность с ранее принятыми решениями как по вертикали, так и по горизонтали управления (если, конечно, очередное решение не направлено на кардинальное изменение всей политики развития).

В организациях принимается большое количество самых разнообразных решений, различающихся между собой по содержанию, срокам действия и разработки, направленности и масштабам воздействия, уровню принятия, информационной обеспеченности и т.д. Их классификация позволяет выделить классы или виды решений, требующих различного подхода к организации процесса управления и методам принятия решений, а также неодинаковых по затратам времени и других ресурсов (табл. 1.).

Таблица 1

Классификация решений, принимаемых организациями

|  |  |
| --- | --- |
| Критерии | Классы решений |
| Степень структурированность | Слабоструктурированные (непрограммируемые) |
| Содержание  | Экономические, социальные, организационные, технические, научные и т.д. |
| Количество целей | Одноцелевые, многоцелевые |
| Длительность действия | Стратегические, тактические, оперативные |
| Лицо, принимающее решение | Индивидуальные, групповые |
| Уровень принятия решения | Организация в целом, ее структурные подразделения, функциональные службы, работники |
| Глубина воздействия | Одноуровневые, многоуровневые |
| Направление решения | Внутрь организации как системы, за ее пределы – во внешнюю среду |

Решения в высокой степени структурированные известны также как программируемые. Они являются результатом реализации определенной последовательности действий или шагов (подобных тем, которые предпринимаются при решении математического уравнения). При этом число альтернатив ограничено и выбор делается в пределах направлений, заданных организацией, а также с учетом нормативов, стандартов, правил и т.д. В качестве примера можно привести задачу определения числа руководителей при заданной норме управляемости. Выделение класса программируемых решений позволяет разрабатывать стандартные процедуры принятия решений под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью.

Слабоструктурированные решения (непрограммируемые) принимаются в ситуациях, отличающихся новизной, внутренней неструктурированностью, неполнотой и недостоверностью информации, многообразием и сложностью влияния различных факторов. Это не позволяет находить решение путем построения адекватных математических моделей, и основную роль в поиске играют человек и его способность разрабатывать соответствующую процедуру, ведущую к выполнению задачи. Слабоструктурированными являются решения, связанные с определением целей и формулировкой стратегии развития организации, с изменением ее структуры, с прогнозами работы на новых рынках и т.п. [19, с.203]

Важным элементом процесса управления являются люди, принимающие в нем участие. Вообще-то, практически каждый член организации регулярно принимает множество самых разнообразных решении, делая выбор между возможными вариантами своих действий. Несомненно, что большая часть этих решений принимается чисто рефлекторно, часто без глубокого обдумывания и без больших затрат времени. В то же время менеджерам и руководителям приходится принимать и такие решения, которые имеют огромное значение для работы всей организации и требуют немалых ресурсов как для разработки, так и для реализации.

Если проблема несложна, а ситуационные факторы ясны и управляемы, процесс принятия решений может быть достаточно прост и скор. В этом случае после уяснения проблемной ситуации принимается решение, которое оказывает на нее прямое воздействие и приводит систему (управляемый объект) в состояние, соответствующее заданному. Если проблемная ситуация не так очевидна, а ее решение неоднозначно, то процесс принятия решений требует моделирования, которое позволяет определить этапы, процедуры и методы решения.

Самая простая, «идеальная» схема принятия решений (рис. 3) предполагает, что процесс представляет собой прямоточное движение от одного этапа к другому: после выявления проблемы и установления условий и факторов, приведших к ее возникновению, производится разработка решений, из которых выбирается лучшее. Количество разрабатываемых и рассматриваемых вариантов зависит от многих факторов, прежде всего от имеющихся в распоряжении разработчиков времени, ресурсов и информации.

Оценка и принятие решения

Разработка решений

Выявление факторов и условий

Появление проблемы

Рис. 3 Этапы процесса принятия решений

В табл. 2 представлена детальная структуризация процесса принятия и выполнения решений, в которой наряду с выделением четырех этапов показан состав процедур, необходимых для реализации целевых установок каждого этапа.

Таблица 2

Этапы и процедуры процесса принятия решений

|  |  |
| --- | --- |
| Этапы | Процедуры |
| 1. Постановка проблемы
 | 1 Возникновение новой ситуации1. Появление проблемы или возможности
2. Сбор информации
3. Описание проблемной ситуации
 |
| 1. Разработка вариантов решений
 | 1. Формулирование требований-ограничений
2. Сбор информации
3. Разработка возможных вариантов решений
 |
| 1. Выбор решения
 | 1. Определение критериев выбора и сбор информации
2. Выбор решений, отвечающих критериям
3. Оценка возможных последствий
4. Выбор предпочтительного решения
 |
| 1. Организация выполнения решения и его оценка
 | 1. План реализации выбранного решения
2. Контроль хода реализации решения
3. Оценка решения проблемы и возникновение новой ситуации (возврат к п.1)
 |

Цель первого этапа — выявление и описание проблемы и проблемной ситуации; второго этапа — поиск возможных вариантов решений; на третьем этапе производится оценка альтернатив и выбор окончательного решения; наконец, на последнем этапе целью работ являются организация, контроль и оценка результатов выполнения принятого решения.

Организация выполнения принятого решения — важнейший этап процесса управления. Решение должно быть доведено до исполнителей, которые получают четкую информацию о том, кто, где, когда и какими методами выполняет действия, связанные с ним. Важнейшая задача руководителя на этом этапе — преодоление объективных и субъективных препятствий и создание условий для реализации решения. Все они направлены на то, чтобы минимизировать сопротивление нововведению, изменить взгляды и повысить заинтересованность участников процесса реализации принятого решения, активизировать их деятельность и в конечном счете — решить проблему или использовать новую возможность.

Большое значение имеет контроль выполнения работ, связанных с реализацией решения, так как он может выявить не только отклонения от плана, но и недостатки самого решения, требующие корректировки. Чтобы таких недостатков было меньше, контрольную функцию необходимо осуществлять на всех этапах процесса принятия решений.

Классическая модель процесса принятия решений обеспечивает хороший результат при наличии следующих условий: проблемы понятны; цели решения ясны; критерии и их значимость согласованы; альтернативы известны; последствия реализации решения предсказуемы; лица, принимающие решения, не выступают против решения проблемы, учитывают возможные последствия ее реализации, ищут альтернативы, максимизирующие результат, и получают всю необходимую информацию. Очевидно, что в реальной практике такие условия существуют не всегда, что и ограничивает возможности использования данной модели. [24, с.60]

В управленческой практике условия для принятия оптимальных решений существуют редко. Поэтому на практике нередко используется альтернативная модель ограниченной рациональности, позволяющая принимать не оптимальное, а удовлетворительное решение, которое считается «достаточно хорошим», так как отвечает поставленным ограничениям и обеспечивает улучшение проблемной ситуации. Упрощенная модель описывает наиболее значимые черты проблемы без охвата всей ее сложности, использует ограниченное число критериев (чаще всего те, которые уже испытаны и в прошлом давали неплохие результаты).

В составе модели выделяют следующие этапы:

1. Формулирование цели, которая должна быть достигнута.
2. Определение значений критериев, которые считаются приемлемыми.
3. Использование эвристического подхода (его основа — продуктивное творческое мышление, а методы — размышления и прошлый опыт) для поиска удовлетворительного решения. Механизм поиска предполагает последовательное во времени рассмотрение предлагаемых вариантов решений. Если первая альтернатива не удовлетворяет выдвинутым критериям или оценивается как неработоспособная, ее отбрасывают и переходят к изучению следующего варианта. Так поступают до тех пор, пока не появится приемлемый вариант, после чего поиск прекращается и остальные альтернативы не оцениваются. Такой подход позволяет сократить число изучаемых вариантов и время принятия решений.
4. Если среди предлагаемых вариантов (чаще всего они являются наиболее очевидными или повторяют прошлые решения, принятые в аналогичной ситуации) не находится ни одного удовлетворительного, производится снижение уровня требований, что диктует повторение шагов 1 и 2 для поиска нового альтернативного решения.
5. Найденное удовлетворительное решение оценивается с позиций его практической реализуемости.
6. Принятие решения, отвечающего всем перечисленным выше требованиям.
7. Наблюдение за ходом выполнения принятого решения, оценка затрат и внесение корректировок по будущим решениям.

При таком подходе последовательность, в которой рассматриваются варианты, предопределяет время поиска (в отличие от оптимизационной модели, где последовательность не имеет значения, так как оцениваются все возможные альтернативы). И даже если просмотр возможных вариантов продолжается, это делается чаще всего лишь для подтверждения обоснованности уже сделанного выбора. Прошлый опыт при этом становится решающим фактором выбора, поэтому предпочтение отдается тому решению, с которым субъекты решения знакомы или сталкивались в собственной практике. [24, с.62]

**1.2 Методы управления**

Управление **–** это направленное со стороны управляющего органа воздействие на объект управления с целью получения установленного результата, согласования и корректировки действий исполнителей. Оно включает предвидение, планирование, организацию, контроль и регулирование процессов исполнения работ.

Современное производственное предприятие представляет собой сложный комплекс, динамизм и слаженность работы которого обеспечиваются механизмом управления, устанавливающим внутренние связи и учитывающим деятельность всех звеньев и работников предприятия – от рабочего до директора.

Управление, в строгом смысле слова, есть воздействие на работников с целью достижения целей, стоящих перед предприятием и его членами. Оно базируется, с одной стороны, на многих областях знаний, таких, как экономика и политология, социология и психология, инженерные дисциплины, статистика, а с другой – на непосредственном обобщении опыта управления различными предприятиями, организациями и компаниями в ходе длительной истории развития человеческой деятельности [5, с. 140].

Метод управления – совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей.

Слово «метод» имеет греческое происхождение («исследование») имеет два значения: первое – способ исследования явлений природы, подход к изучаемым явлениям, планомерный путь научного познания и установления истины; второе – прием, способ или образ действия.

В менеджменте существует очень большое разнообразие методов управления и их классификаций. Наиболее широкое распространение получила классификация методов управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, что отражает административное, экономическое и социальное воздействие на управляемую систему.

Направленность методов управления ориентирована на систему (объект) управления. Это может быть как предприятие в целом, так и отдельное его подразделение (отдел, департамент и т.п.). Также это может быть функция предприятия (производство, маркетинг, инновация, финансы, информация) либо функция менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль).

Содержание методов управления – это специфика приемов и способов воздействия.

Организационная форма методов управления – воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Оно может быть прямым (непосредственным) или косвенным (постановка задачи и создание стимулирующих условий).

Методы управления, или воздействия, в процессе управления являются важным разделом в менеджменте. Среди них основными являются организационно-распорядительные, или организационно-административные, экономические и социально-психологические. В последнее время приобретают значение и социологические методы. Все эти методы управления не могут действовать изолированно друг от друга, так как представляют совокупность способов воздействия управляющей системы на управляемую для достижения определенной цели. Для того чтобы реализовать определенные цели, а также функции и принципы управления, применяют вышеперечисленные методы [15, с. 144].

Связь методов управления с потребностями и интересами людей представлена рисунком (См. Приложение №1) [23, с.98].

**1.2.1 Экономические методы управления**

Под экономическими методами управления понимается использование в управлении экономических рычагов и инструментов, которые могут целенаправленно воздействовать на благоприятные условия работы и развития организации. Эти экономические рычаги и инструменты отражают социально-экономическую природу организаций и способствуют их развитию в условиях рынка. Среди них важнейшее место принадлежит коммерческому расчету. Его суть заключается в соизмерении затрат и результатов хозяйственной деятельности организации и обеспечении прибыльности производства.

Благодаря тому, что коммерческий расчет синтезирует в себе как функции управления, так и экономические рычаги и инструменты, он способствует обеспечению рентабельности производства, оптимальному использованию капитала, развитию технологии, эффективной кадровой политике. Вырабатывая политику по всем этим вопросам, центральные органы управления используют дифференцированный подход к отдельным подразделениям в зависимости от характера и содержания их деятельности.

При коммерческом расчете используются такие экономические рычаги и инструменты, как ценообразование, издержки производства, финансирование и кредитование, что способствует достижению конечной цели коммерческого расчета – получению устойчивой прибыли.

Каждый из названных рычагов и инструментов имеет особенности использования. Так, цены по структуре и уровню приспосабливаются к требованиям и условиям рынка. В отношении издержек производства наибольшее внимание уделяется снижению затрат путем улучшения технологии материально-технического снабжения, выпуска новой продукции, повышения производительности труда, накладных расходов. В области финансирования и кредитования заранее определяются источники финансирования и распределения капитала по производственным подразделениям, получения займов и кредитов на выгодных условиях.

На реализацию принципов коммерческого расчета оказывают влияние степень и масштабы экономических связей между предприятиями, вид деятельности предприятия, характер выпускаемой продукции, т.е. реализация методов коммерческого расчета зависит от конкретных условий. В современных условиях коммерческий расчет осуществляется, с одной стороны, в условиях централизации управления (первая особенность), а с другой – в условиях самостоятельности предприятий и их подразделений.

Коммерческий расчет превращается в метод реализации функций планирования и контроля путем подчинения всей хозяйственной деятельности организации задаче выполнения заранее определенных и запланированных показателей. Возмещение всех расходов за счет получаемых доходов и обеспечение устойчивой прибыли организации в целом предусматриваются в результате снижения затрат материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Предоставление оперативной самостоятельности предприятиям, производственным подразделениям и филиалам составляет вторую особенность коммерческого расчета. В результате возникла такая форма взаимоотношений внутри организации (фирмы), которую определяют как внутрипроизводственный (внутрифирменный) расчет. [27, с.109]

От степени оперативной самостоятельности зависит финансово-экономическое положение подразделения. В рамках предоставленных прав руководитель подразделения принимает самостоятельные оперативные решения и выбирает средства достижения поставленной цели. За те результаты деятельности подразделения, которые непосредственно зависят от принимаемых им решений, руководитель несет материальную и административную ответственность. При этом руководитель подразделения действует в рамках единой экономической политики организации в целом. Так, например, он может устанавливать цены на конечную продукцию, принимать меры по снижению затрат, вести научные исследования, внедрять в производство нововведения, изучать рынок, рекламировать продукцию и т.д. Руководитель предприятия или подразделения отвечает также за эффективное использование основного капитала, а при необходимости добивается его пополнения за счет новых ассигнований.

При внутрипроизводственном (внутрифирменном) расчете, как правило, договоры на поставку товаров не заключаются. Отношения между предприятиями и подразделениями складываются на основе календарных планов поставок и взаимных обязательств по количеству и качеству поставляемых товаров, срокам поставок и ценам. Предприятия и подразделения наделены основными и оборотными средствами. Перед организацией (фирмой) отчитываются по показателям рентабельности, прибыли и доли на рынке. Для расчетов в бухгалтерии организации (фирмы) открывается расчетный счет каждого такого подразделения. Все расчеты проводятся через центральную бухгалтерию.

Внутрифирменный расчет применяется в организациях, имеющих децентрализованную структуру управления и развитые внутрихозяйственные связи между подразделениями. За основу хозяйственных отношений между отдельными подразделениями принимаются условно-расчетные (трансфертные) цены, по которым ведутся расчеты в границах одной организации (фирмы). Продукт выступает в форме товара лишь по форме, не являясь товаром по существу. Цены устанавливаются руководством организации в рамках единой ценовой политики. Внутрифирменный расчет осуществляется на основе минимизации затрат на всех стадиях производства. Устанавливаются также платежи и отчисления, которые оказывают влияние на производственную и экономическую деятельность и выполняют роль регуляторов затрат.

Внутрипроизводственный расчет направлен на достижение цели коммерческого расчета и содержит его элементы. Он отличается от коммерческого расчета тем, что осуществляется в рамках собственный организации, а коммерческий – между различными собственниками, но это единая система хозяйственного расчета. Имеются различия в ценах. При коммерческом расчете в ценах отражаются существующие товарно-денежные отношения, при внутрифирменном – предполагается установление внутренних цен организации [3, с. 204-216].

По сути в ценах отражаются все стороны экономической деятельности организации. В ценообразовании соединяются, с одной стороны, регулирующие факторы, а с другой – рыночная конкуренция. В современных рыночных условиях происходит ослабление цены как регулятора производства, что ограничивает сферу действия закона стоимости. Однако на ценовую политику оказывают влияние крупные монополии через долгосрочное планирование, требующее устойчивых рыночных условий и стабильных цен. Таким образом, цены устанавливаются в результате не стихийной рыночной конкуренции, а согласованной долгосрочной рыночной политики нескольких ведущих организаций (фирм) отрасли. Политика цен увязывается с долгосрочными прогнозами спроса. [8, с.297]

Регулятором объемов производства выступает степень загрузки оборудования, а при необходимости – дополнительные капиталовложения.

В деловом мире пользуются двумя видами цен: публикуемыми и расчетными. Твердые фиксированные цены – это публикуемые. К ним относятся прейскурантные и справочные цены, цены биржевых котировок, цены фактических сделок крупных фирм на мировом рынке. Цены производителей сложного промышленного оборудования и нестандартной продукции – это расчетные цены (договорные).

Среди публикуемых цен наиболее распространены прейскурантные. Многопрофильные фирмы выпускают под своей маркой (товарный знак) прейскуранты на стандартную продукцию потребительских товаров массового спроса. Сбытовые компании реализуют продукцию по установленным фирмой ценам или по экспортным (импортным) ценам, а прибыль получают за счет скидок с прейскурантных цен или за счет разницы между прейскурантной и экспортной (импортной) ценами.

Свои прейскуранты могут выпускать также лицензиаты (покупатели лицензий). Они продают товары под своей товарной маркой или же под маркой фирмы, у которой приобретена лицензия.

Относительно стабильны справочные цены. Их отличает единый уровень на рынке на однородную продукцию.

Существуют различные методы установления цен и определения структуры цены. Широко известен метод, который называется «целевым» ценообразованием по принципу «полезных издержек». По этому методу цена складывается из издержек производства и целевой нормы прибыли.

С учетом колебаний рыночного спроса и одновременно в целях обеспечения рентабельности производства при недогрузке мощностей величина издержек производства рассчитывается не на реальный объем производства конкретного периода, а на заданный объем продукции при средней загрузке оборудования.

Многие компании в современных условиях в структуру цены включают начисления на стоимость амортизации излишних производственных мощностей, усредненные транспортные расходы, расходы по техническому обслуживанию, на научно-исследовательские работы, изучение рынка. В ценах повышается доля административных расходов на рекламу, организацию быта.

Структура цены является своего рода зеркалом деятельности организации.

Ценообразование во внутрифирменном расчете имеет свои особенности. Главная заключается в том, что внутрифирменный товарооборот не является товарным обменом. На цены здесь не оказывают влияние рыночный спрос и предложение. Трансфертные цены являются выразителями хозяйственной политики фирмы и носят расчетный характер. Кроме того, трансфертные цены используются при планировании и реализации функции контроля.

В качестве инструмента планирования трансфертные цены выступают регуляторами внутрифирменных хозяйственных связей, осуществляемых на основе специализации и кооперирования производства.

Как инструмент контроля, трансфертные цены обеспечивают достижение плановых показателей по прибыли и снижение себестоимости продукции. При их помощи осуществляется также контроль за выполнением финансового плана.

В целом трансфертные цены выполняют широкий круг задач:

распределение и перераспределение прибыли между организацией в целом и ее подразделениями;

завоевание позиций на новых рынках;

проведение единой политики в области передачи технологии и предоставления технических услуг [1,с.216-218].

Финансовая политика любой фирмы в концентрированном виде отражает влияние многочисленных внутренних и внешних факторов. Она затрагивает все стороны экономической деятельности – производственную, научно – техническую, материально – техническое снабжение, сбыт. Единственная финансовая политика фирмы разрабатывается высшим руководством. В нее входят определение источников финансовых ресурсов и их распределение между подразделениями; распределение и перераспределение прибыли; финансирование и кредитование различных подразделений; определение структуры и характера внутрифирменных финансовых операций и расчетов по ним. Для финансов характерно комплексное использование экономических инструментов, хотя в конкретных условиях предпочтение отдается какому-то отдельному инструменту. [28, с.264]

Гибкость финансовой политики основана на приспособлении к денежному рынку, налоговому законодательству, валютному курсу. С помощью финансов регулируются внутрифирменные денежные потоки и осуществляются расчеты централизованным путем. На определение источников финансирования оказывает влияние связь организации (фирмы) с банками.

Экономические методы управления предполагают два основных подхода к распределению и перераспределению прибыли: сосредоточение ее в центральном звене управления фирмой и распределение по подразделениям с определенными правами е использования. Более гибким является принцип распределения прибыли по подразделениям организации и ее использования для достижения долговременных целей.

Через финансы все подразделения обеспечиваются необходимыми ресурсами. Их источниками выступают, с одной стороны, централизованные средства организации (фирмы), а с другой – привлеченные средства.

Внутренними источниками финансирования являются накопления амортизационных отчислений, нераспределенной прибыли.

Займы и кредиты – это внешние источники финансирования. Они могут быть получены от коммерческих банков, финансовых групп (фондов, агентств и т. п.), международных финансовых организаций, государственных организаций, которые или сами предоставляют средства, или выступают гарантами кредитования. Источниками внешнего финансирования являются также продажа акций и формирование акционерного капитала.

Ведущим принципом финансирования считается самофинансирование, т. е. использование внутренних источников, которые создаются за счет ускоренной амортизации, накопления прибыли на специальном счете в результате увеличения доли нераспределенной прибыли. На втором месте стоит использование земных средств от коммерческих банков, международных банков, специальных региональных и международных инвестиционных организаций. В странах СНГ крупные организации могут получать специальную финансовую помощь (включая безвозмездную), займы по низким процентам.

Крупные организации одновременно используют различные способы финансирования. Финансовые планы предусматривают объемы как внутренних, так и заемных средств из смешанных источников. В них заранее определяются структура и характер внутрифирменного финансирования. С этой целью устанавливается соотношение между собственными и заемными средствами в рамках организации (фирмы) в целом. Как правило, займы на местном рынке капитала получает головная организация, а затем распределяет их между предприятиями и подразделениями. Заранее определяется также характер финансирования – займы или кредиты (его источники и условия).

Головные организации часто предоставляют отсрочку платежей своим предприятиям по товарным поставкам. Это означает, что предприятие или подразделение на определенный срок имеет возможность пользоваться средствами головной организации, что равнозначно предоставлению краткосрочного товарного кредита.

На финансовое состояние организаций в целом оказывают влияние платежи по внутрифирменным операциям. Головная организация в централизованном порядке регулирует (отсрочка или досрочная выплата) платежи – проценты по займам и кредитам, ставки по услугам. Уровень финансового состояния организации зависит также от своевременности расчетов с родственными компаниями по предоставляемым им займам и кредитам, платежам по лицензиям. Все это в целом дает возможность приспосабливаться к рыночным отношениям [1, c. 218 – 220].

**1.2.2 Административные (организационно- распорядительные) методы управления**

Экономические методы управления оказывают сильное, но косвенное воздействие на систему производства и не охватывают всех сторон деятельности управляемого объекта. Для решения многих вопросов необходима организаторская и распорядительная деятельность, которая рассматривается как административные (организационно-распорядительные) методы управления.

Под *административными методами управления* понимают систему способов воздействия на управляемый объект, которые обеспечивают планомерную и слаженную деятельность управляющей и управляемой систем. Характерной особенностью является то, что *они оказывают прямое воздействие на управляемый объект и поведение исполнителей в конкретной обстановке.* Через них получают своё выражение функции экономических систем и должностных лиц всех уровней управления, которые предусмотрены правовыми актами, положениями и инструкциями. Благодаря этим методам отношения между управляемой и управляющей системами имеют упорядоченный, организованный характер. Формой их выражения являются приказы, распоряжения, директивы вышестоящего органа, которые носят обязательный характер для нижестоящего. Они основаны на чётком определении прав, обязанностей и ответственности управляющего органа, руководителя и подчинённого, которые отражены в положениях структурных подразделений, инструкциях и функциональных обязанностях должностных лиц. Предусматривается также персональная ответственность должностных лиц за выполнение указаний вышестоящего органа управления.

Организационно-распорядительные методы способствуют, с одной стороны, оперативному воздействию на производственный процесс, а с другой - принятию перспективных решений по совершенствованию системы производства и управления. Среди различных классификаций этих методов наиболее приемлемой является подразделение их на три группы: организационно-стабилизирующие, распорядительные и дисциплинарные (см. Приложение № 2). [3, с.221]

Организационно-стабилизирующее воздействие реализуется посредством организационного регламентирования, нормирования и инструктирования.

При *организационном регламентировании* определяются состав предприятия, функции его органов и должностных лиц. Оно основывается на законе о предприятиях, т. е. носит характер правового регулирования всей системы управления промышленными предприятиями. Сюда входит также ряд положений, которые определяют внутренний порядок, границы деятельности каждого подразделения и работника организации. Посредством организационного регламентирования разрабатываются организационная структура, положения о линейных, функциональных подразделениях и другие положения о структурных звеньях и отдельных лицах, т. е. должностное регламентирование, которое устанавливает штаты и разрабатывает инструкции.

*Нормирование* относится к менее жёсткой форме организационного воздействия. Посредством его устанавливаются нормативы, т. е. границы по верхним и нижним пределам, нормы, правила действия и взаимодействия подразделений и служб. Это более гибкая форма организационного воздействия.

Нормативами охвачены все сферы деятельности предприятия, поэтому их разрабатывается большое количество. Основные из них: качественно-технические, эксплуатационно-ремонтные, трудовые, финансово-кредитные, календарно-динамические, рентабельности, взаимоотношений с бюджетом, экономического стимулирования предприятия и материального поощрения, материально-снабженческие, организационно-управленческие и др. Все они в управлении производством используются комплексно.

*Инструктирование* - наиболее мягкий способ организационного воздействия, благодаря которому создаются условия для осуществления таких процессов, которые не зависят от индивидуальных качеств людей, а вытекают из требований системы управления. Задачами инструктирования являются знакомство с условиями производства, обстановкой, консультации по выполнению конкретных видов работ, обеспечение информацией. Оно может иметь коллективную форму или форму индивидуальных контактов и реализуется посредством методических указаний, инструкций (должностные, рабочие).

Процесс управления не может осуществляться и без распорядительного воздействия, в результате которого перед управляющей и управляемой системами ставятся конкретные задачи обеспечения технического, организационного и экономического регулирования процесса производства, предупреждаются отклонения, восстанавливаются ранее предусмотренные параметры.

Распорядительное воздействие реализуется посредством приказов, распоряжений, уставных указаний. Приказ – это устное или письменное требование линейного руководителя к подчиненному выполнить определенную задачу. Распоряжение – это требование, как правило, функционального руководителя по решению отдельных вопросов.

Приказы и распоряжения могут быть трех видов: с обязательным выполнением указаний в предписанный срок; определяющие действие в определенной ситуации или при стечении определенных обстоятельств; информационные, определяющие предпочтительный порядок действий в различных ситуациях. Устное указание как форма воздействия применяется всеми руководителями, по чаще всего руководителями низовых звеньев.

Важное условие эффективности распорядительного воздействия – тесное взаимодействие с организационным и строгий контроль за распорядительным воздействием. В ходе выполнения приказа или распоряжения может возникнуть необходимость в корректирующем воздействии, которое может быть произведено только после контроля за выполнением ранее отданного.

*Контроль и проверка исполнения* – важные составные части любого управленческого акта. Однако опыт показывает, что чем больше внимания уделяется регламентированию, нормированию и инструктировании, тем меньше возникает потребности в распорядительном воздействии и меньше приходиться решать частные вопросы. Организационно-распорядительные методы управления играют большую роль в управленческой деятельности руководителей всех уровней, поэтому овладение ими и их правильное применение – важное условие эффективности управления производством [9, c. 71-83].

**1.2.3 Социально-психологические методы управления**

**Социальные методы.** В условиях научно-технической революции необходим творческий подход к решению экономических задач, поэтому возникает необходимость создания таких производственных отношений между коллективом и отдельными работниками, при которых их способности могли бы наиболее полно реализовываться. Деловая, творческая обстановка и здоровый социально-психологический климат являются важнейшими факторами, которые оказывают благоприятное влияние на результаты производства.

Коллектив – это социальная группа, обязательными условиями для существования которой являются творческое сотрудничество, взаимопомощь и подчинение установленному порядку. Он управляет руководителем, интересы которого едины с интересами его членов.

Особенностью производственного коллектива является то, что он создает не только материальные и духовные блага, но и приобщается к социальной и духовной жизни. Для него характерен ряд признаков, важнейшим из которых является ряд целей. Первостепенная цель – выполнение производственного задания. По мере того как в коллективе начинают складываться отношения (инициатива, субординация, дисциплина), возникают другие цели.

Все эти цели вытекают из общественных интересов. Таким образом, создается единая воля коллектива, с нарушением которой возникают конфликтные ситуации и, как их следствие, деформация и распад коллектива.

Немаловажный признак производственного коллектива – единство моральных взглядов подавляющего большинства, а в сформированном коллективе – всех работающих, что предотвращает антагонистические противоречия во взглядах и сглаживает напряженность борьбы мнений в оценке общественных событий. [18, с.90]

Неотъемлемым признаком коллектива является управление, без которого он не может существовать, так как любой труд требует организации, планирования, регулирования и координации. Деятельность каждого ее члена подчиняется общим интересам.

Трудовому коллективу свойственны черты демократизма, благодаря которому активизируются потенциальные возможности каждой личности, а следовательно, и всех работников. Так рождается коллективное решение.

Производственный коллектив немыслим без дисциплины, под которой понимается обязательное подчинение всех его членов определенному распорядку, соответствующему сложившимся в обществе нормам права и морали, а также требованиям той или иной организации. Как социальная категория она представляет собой форму общественной связи между людьми. На основе соблюдения правил, члены коллектива согласовывают свои действия во времени и пространстве. Правильно выбранный режим работы, справедливые требования к ее исполнителю способствуют единению коллектива, а следовательно, его мобилизации на выполнение производственных заданий.

Специальные методы управления – это управление социальными процессами на базе познания объективных законов развития общества и социологических исследований, позволяющих собирать информацию о производственных коллективах.

Исследованию подлежат условия труда, квалификация и профессиональный уровень работников, заболеваемость и производственный травматизм, степень удовлетворения потребностей физического и духовного развития членов коллектива за счет общественных фондов и др.

Применяются различные методы сбора социальной информации, которые в целом дают возможность обеспечить ее полноту, достоверность, объективность и своевременность. К ним относятся интервьюирование, анкетирование, анализ документов, составление структурных карт, наблюдения и самонаблюдения, социальный эксперимент.

*Интервьюирование* – широко применяемый метод получения социальной информации при оперативном управлении коллективом. Проводиться в двух формах: стандартизированный и нестандартизированный. В первом случае он применяется по заранее подготовленным целенаправленным вопросам, во втором – допускаются вариации и импровизации со стороны опрашиваемого. Объективность ответов во многом зависит от обстановки и личного обаяния опрашиваемого, поэтому заранее следует предусмотреть не только вопросы, но и манеру проведения беседы.

*Анкетирование* применяется в случае необходимости сбора массовой информации о групповых и межличностных отношениях в трудовом коллективе при помощи опросных листов – анкет. Вопросы должны быть четко сформулированы, понятны. Анкеты могут быть закрытыми и открытыми. В открытых анкетах даются развернутые и подробные ответы, в закрытых предлагается перечень возможных ответов, из которых опрашиваемый выбирает один, соответствующий его точке зрения.

*Анализу* могут подвергаться плановые и отчетные документы о производственном процессе, производительности труда, конечных результатах работы, а также документы общественных организаций, стенная и многотиражная печать, личные дела работников, наградные и другие документы, относящиеся к деятельности коллектива или каждого ее члена.

*Структурные карты –* метод, позволяющий при помощи социолограмм изучить общественные отношения между членами трудового коллектива. На графике можно отображать такие психологические элементы, как симпатия, антипатия, предпочтение, лидерство, неприязнь.

*Эксперимент –* метод, основанный на создании специальных условий для работы коллектива или на наблюдении за ним в производственной деятельности. В первом случае он носит название лабораторного, во втором – естественного.

Следующий этап – обработка и анализ социальной информации, группировка ее по различным признакам.

Социологическое исследование на промышленных предприятиях проводится, как правило, подготовленными специалистами – социологами. Методы социального регулирования направлены на повышение производственной активности – обмен опытом, распространение починов, новаторство, воспитание, убеждение, проведение различных праздников, чествований, торжественных вечеров, конкурсов и т. д..

Методы социального нормирования предполагают установление норм морали и этики поведения в трудовом коллективе. Они принимают конкретное выражение в правилах внутреннего распорядка, уставах общественных организаций, правилах производственного этикета.

Методы морального стимулирования предусматривают моральное стимулирование коллективов и личное: коллективное – за выполнение и перевыполнение плановых заданий (награждение почетными званиями, орденами, медалями, присвоение почетных званий); личное – за достижение высоких трудовых показателей (благодарности, грамоты, занесение на Доску почета, награждение вымпелами, знаками почета, медалями, орденами).

Цель социального планирования – прогрессивное изменение структуры работающих, улучшение условий работы и формирование сознательного отношения к труду, повышение общеобразовательного уровня трудящихся и их роли в управлении производством, эстетическое развитие личности.

Помимо сферы трудовой деятельности социальное планирование охватывает область общественного сознания и общественную активность членов коллектива.

Социальное планирование должно быть тесно связано с технико-экономическим планированием. Показатели плана социального развития должны быть обязательно согласованы с планом технического развития производства и повышения его эффективности, внедрением прогрессивной технологии, планом по труду и заработной плате. [10, с.7]

**Психологические методы** представляют собой способы регулирования межличностных отношений путем создания в коллективе оптимального психологического климата. Деятельность человека основывается на мысленном восприятии окружающего мира, в результате которого создаются определенные эмоции (положительные и отрицательные) как продукт функционирования головного мозга. Положительная реакция психики человека в условиях производственной среды оказывает непосредственное воздействие, с одной стороны, на его личные результаты, а с другой – на результаты деятельности всего коллектива. Руководитель должен создать такой психологический климат, который способствовал бы работоспособности коллектива и каждого его члена. Этого можно достигнуть путем комплектования малых групп, гуманизации труда, мотивизации, профессионального отбора и обучения работников.

Комплектованию малых групп должны предшествовать специальные исследования психологической совместимости работников, выявление их симпатий и антипатий. Методы гуманизации труда предполагают исследование психологического влияния на работников цвета, музыки, монотонности и др. Мотивизация – психологическое побуждение к труду, вызванное интересом, удовлетворенностью. Мотивов к труду может быть много, но наиболее существенными являются: содержание трудовой деятельности, заработная плата и возможность продвижения по работе.

Руководитель обязан разбираться в факторах, под воздействием которых складываются отношения работника к труду: традиции, профессиональная гордость, перспектива роста, привлекательность труда и т.п. Одни и те же условия труда оказывают различное влияние на работников, поэтому важно видоизменить их, вызвать внутреннюю заинтересованность в трудовой деятельности. Руководитель должен также постоянно заниматься профессиональным отбором и обучением кадров, уделять большое внимание соответствию психологических качеств предстоящей работе.

Используя в управлении психологические методы, необходимо помнить, что их следует применять только в комплексе с организационными, экономическими и социальными методами, что дает возможность добиться оптимальной работы системы управления. [13, с.278]

**Производственная педагогика.** Овладение основами педагогических знаний и навыков – обязанность каждого руководителя, поскольку управленческая деятельность всегда содержит в себе известный элемент педагогики.

В управленческой деятельности каждый должен:

* разъяснять работникам перспективы развития общества, а также их возможности в осуществлении долгосрочных целей и на этой основе решать сложные, но вместе с тем выполнимые задачи;
* знакомить работников с целями, задачами и результатами производственной работы;
* формировать цели и задачи вместе с работниками, чтобы они сознательно и систематически повышали предъявляемые к ним требования;
* в воспитательной работе и при постановке задач, а также в процессе контроля за их решением учитывать индивидуальные особенности каждого работника;
* ориентировать работников на рациональную деятельность, принимать во внимание их вероятную реакцию на получение задания и методы стимулирования. [3, с.230]

Разница между административными, экономическими и социально-психологическими методами управления отражена в табл. (см. Приложение 3). [26, с.82]

Вопрос о функциях и методах менеджмента (различие, связь и реальность) представлен схемой-таблицей (см. Приложение№4). [11, с.100]

**1.3 Совершенствование методов управления в РФ на современном этапе**

На протяжении многих лет в нашей экономике и отдельных ее отраслях превалировали административные, командные методы управления в ущерб экономическим, что соответствовало принципам построения и функционирования планово-распорядительной, директивной экономики. Поэтому следует особо отметить важную роль экономических методов управления, основой которых являются различные формы планирования и экономического стимулирования производства.

Усиление их роли в противовес административным методам управления является непосредственным следствием перехода к рыночным отношениям в экономике. Такой переход предполагает отказ от непосредственного, прямого участия государства в управлении производством, переход лишь к государственному регулированию экономики, демократизацию общественной жизни вообще. Можно заметить, что инструменты реализации методов управления в значительной мере остаются такими же, однако, если при административном управлении они применялись как инструменты прямого воздействия, то при экономических методах управления – чаще всего в целях косвенного воздействия. Направление управляющего воздействия смещается при этом из области постановки целей и задач область разработки способов их достижения. На первый план выходит необходимость создать условия, подталкивающие развитие производства в нужном направлении [9, c. 367].

Высшим исполнительным органом государственной власти, осуществляющим в том числе и руководство экономикой, является Правительство Российской Федерации, которое в своей деятельности опирается на постоянные органы управления группами однородных взаимосвязанных отраслей, государственные комитеты, комиссии, министерства, федеральные службы, российские агентства, выполняющие определенные функции управления.

Среди них – некоторые **федеральные министерства**: Министерство по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства; Министерство по атомной энергии; Министерство государственного имущества; Министерство науки и технологий; Министерство природных ресурсов; Министерство региональной политики; Министерство сельского хозяйства и продовольствия; Министерство топлива и энергетики; Министерство труда и социального развития; Министерство финансов; Министерство экономики и др.

**Государственные комитеты РФ**: Государственный природный комитет; Государственный комитет по охране окружающей среды; Государственный комитет по рыболовству; Государственный комитет по связи и информатизации; Государственный комитет по стандартизации и метрологии; Государственный комитет по статистике; Государственный комитет по строительной, архитектурной и жилищной политике; Государственный таможенный комитет и др.

**Федеральные комиссии России**: Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг; Федеральная энергетическая комиссия.

**Федеральные службы Росси**: Государственная налоговая служба; Федеральная служба России по валютному и экспортному контролю; Федеральная служба налоговой полиции; Федеральная служба России по делам несостоятельности и финансовом оздоровлению и др.

**Российские агентства:** Российское агентство по патентам и товарным знакам; Российское космическое агентство и др.

**Федеральные надзоры России**: Федеральный горный и промышленный надзор России.

В плане руководства производством ведущими из них являются центральные экономические министерства, комитеты и, прежде всего, - Министерство экономики Российской Федерации.

Главной задачей министерства экономики РФ как федерального органа исполнительной власти является определение в рамках единой общегосударственной социально-экономической политики путей и методов эффективного развития экономики страны.

Таким образом, властным органами на уровне правительства РФ закреплен отказ от централизованного директивного планирования экономического и социального развития страны. В соответствии с этим определяются и основные функции, выполняемые Министерством экономики РФ:

* организации и координирование разработки комплексного прогноза социально-экономического развития страны, регионов, отраслей и секторов экономики на соответствующий период времени;
* разработка свободного финансового баланса страны, экономическое обоснование статей доходов и расходов федерального бюджета;
* формирование бюджетной заявки на финансирование поставок продукции (выполнение работ, услуг) для федеральных государственных нужд;
* анализ состояния и тенденций социально-экономического развития, подготовка докладов о состоянии экономики страны;
* организационно-методическое руководство и координация работ по формированию и реализации федеральных и межгосударственных целевых программ;
* организация и координация разработок государственной инвестиционной и инновационной политики;
* разработка предложений по экономической политике в сфере международного экономического сотрудничества, внешнеэкономических связей;
* разработка государственной политики по привлечению иностранных инвестиций и размещению отечественных инвестиций за рубежом;
* разработка предложений по основам ценовой политики РФ, совершенствованию механизма регулирования цен и тарифов;
* участие в разработке и реализации социальной политики;
* разработка и реализация экономического механизма стимулирования деловой активности и поддержки предпринимательства;
* разработка предложений по развитию рыночной инфраструктуры.

Кроме министерства экономики, важное место в структуре управления экономикой занимают также Министерство финансов, Министерство труда и социального развития и др.

Состав госкомитетов и министерств, по сравнению с существующей структурой управления, должен быть максимально сокращен, так как управленческий госаппарат непомерно разбух. С учетом производственно-технологических особенностей отраслей и их роли в развитии экономики в промышленности созданы и функционируют объединения предприятий различного уровня в виде ассоциаций, концернов и т.п. [6, с.163]

**Глава 2. Анализ организационно-экономического механизма управления ООО «Бизнес Фудз»**

**2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Бизнес Фудз»**

Объектом исследования данного дипломного проекта является общество с ограниченной ответственностью «Бизнес-Фудз».

Общество с ограниченной ответственностью «Бизнес-Фудз» (далее по тексту ООО «Бизнес-Фудз») является частным коммерческим предприятием и осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом предприятия, Конституцией РФ и действующим законодательством РФ.

ООО «Бизнес-Фудз» является самостоятельным юридическим лицом, зарегистрировано Постановлением главы Администрации г. Соликамска Пермской области в Едином государственном реестре юридических лиц в ноябре 1997 года.

Общество расположено по адресу: 618500, Россия, Пермский край, г. Соликамск, ул. Всеобуча 181.

Компания ООО «Бизнес-Фудз» входит в состав группы компаний «Бизнес системы». Компания успешно функционирует на рынке продовольственных товаров г. Соликамска с 15 февраля 1998 г.

Основное направление деятельности фирмы - торговля продуктами питания в розницу. Реализация продуктов питания осуществляется через сеть розничных магазинов «Перекресток», «Гастроном», «Бизнес Фудз». На текущий момент ООО «Бизнес Фудз» управляет сетью из одиннадцати магазинов самообслуживания.

В магазинах представлен широкий ассортимент продукции, при этом проводится работа по усовершенствованию работы магазинов за счет расширения, насыщения, углубления ассортимента продуктов питания, постоянного изучения мнений потребителей относительно условий работы магазинов, культуры обслуживания покупателей, поддержания имиджа фирмы.

Продажа товаров в розницу осуществляется по следующим группам товаров:

Продовольственные товары:

* + алкогольные напитки;
	+ безалкогольные напитки;
	+ вкусовые товары;
	+ готовые продукты;
	+ детское питание;
	+ кондитерские изделия;
	+ корм для животных;
	+ молочные изделия;
	+ макаронные и крупяные изделия;
	+ морепродукты;
	+ мясные продукты;
	+ овощи, фрукты орехи;
	+ пищевые жиры;
	+ продукты быстрого приготовления;
	+ хлебобулочные изделия;
	+ яйца и яичные продукты;
	+ табачные изделия;

Непродовольственные товары:

* зубная паста
* стиральный порошок
* товары личной гигиены и т.д.

Коммерческая политика предприятия отдает предпочтение продукции местных производителей: ОАО «Хлебокомбинат Соликамский», ИП Соловьев, ИП Каляндра, ОАО «Соликамскпищепром», ООО «Влад-хлеб» и т.д., а также фирмы-производители, входящие в состав группы компаний «Бизнес Системы»: ООО «Пилот», ООО «Лагуна», ООО «Бизнес Продакшн». Сотрудничество с местными производителями позволяет обеспечить горожан качественной и недорогой продукцией.

Миссия предприятия - создать базу лояльных потребителей и занять лидирующие позиции в сфере торговли продовольственными товарами в г. Соликамске через удовлетворение потребностей покупателей в продовольственных товарах высокого качества, обеспечивая фирме максимальный годовой доход.

В качестве стратегической цели руководством компании выделено следующее - захват 50% доли продовольственного рынка за счет развития сети розничных магазинов и оптовой торговли продуктами питания.

Для достижения стратегической цели компании необходимо оптимизировать работу уже существующих направлений и рассмотреть возможности создания нового перспективного направления сети магазинов, типа «дискаунтер».

В рамках поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

* увеличение товарооборота;
* привлечение в магазины новых клиентов и сохранение постоянных;
* формирование устойчивого положительного образа фирмы «Бизнес Фудз», как фирмы торгующей качественными товарами;
* формирование у потенциального покупателя предпочтения приобретать продукты питания только в магазинах «Бизнес Фудз»;
* создание максимально благоприятной атмосферы в магазинах, удобного для покупателя обслуживания и поддержание этого имиджа;
* побуждение конечных клиентов к приобретению продукции в оптовом магазине компании «Бизнес Фудз».

**2.2 Организационная структура ООО «Бизнес Фудз»**

Для ООО «Бизнес Фудз» характерна линейно-функциональная организационная структура. Во главе фирмы стоит генеральный директор, в подчинение которого находятся все структурные подразделения предприятия:

* исполнительный директор;
* коммерческий отдел;
* отдел маркетинга;
* отдел информационного обеспечения;
* отдел кадров;
* юридический отдел;
* складское хозяйство.

На данный момент, численность работников ООО «Бизнес-Фудз» составляет 113 человек. Состав и структура работников ООО «Бизнес-Фудз» представлена в Таблице 2.1.

Таблица 2.1.

Состав и структура работников ООО «Бизнес-Фудз» в динамике с 2005 по 2007 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | 2005 | 2006 | 2007 |
| чел. | % | чел. | % | чел. | % |
| руководящие работники | 17 | 11,72 | 15 | 12,20 | 14 | 12,39 |
| административный персонал | 15 | 10,34 | 12 | 9,75 | 10 | 8,85 |
| производственный персонал | 5 | 3,45 | 4 | 3,25 | 4 | 3,54 |
| торговый персонал | 98 | 67,59 | 84 | 68,30 | 77 | 68,14 |
| технический обслуживающий персонал | 10 | 6,90 | 8 | 6,50 | 8 | 7,08 |
| Всего | 145 | 100,00 | 123 | 100,00 | 113 | 100,00 |

Управление предприятием осуществляется на основе централизованного руководства, объединяющего всех работников. Непосредственное управление предприятием осуществляет Управляющий Директор, назначаемый и освобождаемый от занимаемой должности Советом Учредителей в соответствии с действующим законодательством.

Собрание учредителей устанавливает структуру управления, штатное расписание, распределение должностных обязанностей, размеры заработной платы, а также размеры надбавок и доплат к должностным окладам и порядок премирования.

**2.3 Финансово-экономические показатели ООО «Бизнес Фудз»**

Рассмотрим динамику продаж компании «Бизнес Фудз» с момента открытия первого магазина (см. Таблицу 2.2).

Таблица 2.2.

Динамика продаж компании «Бизнес Фудз» в целом по фирме с 2000 г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| Выручка от реализации, тыс.руб. | **6 076** | **19 314** | **80 486** | **152 331** | **199 961** | **225 442** | **241 000** | **296 844** |
| Коэффициент роста |  | 3,17 | 4,17 | 1,89 | 1,31 | 1,13 | 1,07 | 1,23 |

Предприятие с каждым годом увеличивает товарооборот за счет открытия новых магазинов и перевода существующих на круглосуточный режим работы. На рисунке 2.1. наглядно представлено положение предприятия на кривой жизненного цикла.

Объем продаж и прибыль

 «Бизнес Фудз»

Время

Рис. 2.1. Жизненный цикл предприятия ООО «Бизнес Фудз».

Фирма «Бизнес Фудз» сегодня находится на стадии роста, о чем свидетельствуют следующие факты:

* острая конкуренция на продовольственном рынке г. Камышина;
* ежегодный рост объемов продаж;
* признание магазинов со стороны покупателей и постоянное привлечение новых клиентов;
* уровень цен в большей степени постоянен. Иногда возможно незначительное колебание цен по мере изменения спроса;
* затраты на маркетинг сохраняются или на прежнем уровне, или незначительно увеличиваются.

Руководством предприятия организован оперативный и долгосрочный контроль за финансовой деятельностью предприятия. Также на постоянной основе организовано планирование финансовых показателей. Прогнозные данные развития предприятия на текущий момент представлены в Таблице 2.3.

Таблица 2.3.

Финансовый план развития компании (горизонт планирования – 5 лет).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| Всего площадей | 2025 | 2750 | 3975 | 4375 | 4875 |
|  Оборот с кв. м. долл. | 250 | 300 | 400 | 500 | 600 |
| Ежемесячный оборот, тыс. долл. | 506 | 825 | 1590 | 2188 | 2925 |
| Годовой оборот, тыс. долл. | 6075 | 9900 | 19080 | 26250 | 35100 |
| Рентабельность к обороту % | 3% | 5% | 6% | 7% | 8% |
| Чистая прибыль года тыс. долл. (оборот \*рентабельность к обороту). | 197 | 468 | 1120 | 1774 | 2920 |
| Всего капитальных вложений | 330 | 1220 | 2074 | 1432 | 1041 |
| Сальдо инвестиционных операций, тыс.долл. (финансируется за счет кредитов банков) | -133 | -752 | -954 | 341 | 1879 |
| Капитализация компании, тыс.долл. | 1306 | 2994 | 6187 | 9393 | 13354 |
| Рентабельность капитала, % | 15% | 16% | 18% | 19% | 22% |

Решение всех задач компании потребует помимо финансирования текущих задач обеспечения деятельности капиталовложений в материально-техническую базу, информационно-программное обеспечение и человеческие ресурсы (кадровый потенциал), а также в оборотные средства. Сумма капитальных вложений по этим позициям составит 378,3 тыс. долл. в маркетинг, 737 тыс. долл. в модернизацию технологии и 2047 тыс. долл. в оборотные средства.

Немаловажное значение руководство компании уделяет работе с персоналом в целях повышения эффективности их деятельности.

Ценность работников состоит в их ежедневном повышении производительности труда и качества предоставляемых услуг, за счет наращивания производственного опыта и постоянного самообразования. Руководство компании обеспечивает и поощряет любые формы повышения профессиональных знаний своих работников, в том числе:

* обучение и проведение тренингов;
* предоставление для самообразования ресурсов организации – учебную, техническую и справочную литературу, Интернет;
* автоматизирует рабочие места и внедряет новые технологии в производственные процессы;
* представляет поддержку обучающимся по заочной и вечерней форме.

В целях персональной оценки производительности и качества труда каждого работника компания планирует и проводит следующие мероприятия:

* аттестации и тестирование работников;
* тарификацию уровня квалификации сотрудника, путем присвоения ему внутренней рейтинговой оценки (коэффициента);
* квалификационные испытания работников с целью определения профессионального уровня и степени компетенции при выполнении им своих должностных обязанностей.

Работники организации обязаны самостоятельно повышать свой профессиональный уровень. Высокой производительностью труда и качеством работ (услуг) демонстрировать свое профессиональное мастерство. Пассивные, безынициативные сотрудники, устраняющиеся от самообразования и квалификационного совершенства, не способствуют высоко эффективному, производительному труду и развитию компании в целом, а значит, не представляют ценности для компании.

Одним из инструментов качественного контроля персонала в компании являются квалификационные испытания. Испытания работников проводятся на экзаменационных заседаниях Квалификационной комиссии (КВК). С работниками отказавшимися пройти квалификационные испытания по инициативе администрации, может быть расторгнут трудовой договор по инициативе работодателя, как с работником, не удовлетворяющим производственных требований.

Рабочие заседания КВК созываются для проведения:

* вступительных заседаний работнику. Это квалификационные испытания работника, вновь принятого на работу и прошедшего месячную адаптацию в должности;
* плановые квалификационные испытания. В целях постоянной материальной заинтересованности работников компании (мотивации), системой материального поощрения персонала предусмотрена возможность периодического повышения уровня денежного вознаграждения через повышение его квалификационного и профессионального уровня. Работник, прошедший квалификационные испытания, к следующим допускается не ранее чем через три месяца, не зависимо от результатов испытания.
* внеплановые испытания. Внеплановые испытания КВК созываются по распоряжению Управляющего директора в следующих случаях:
* проведения испытаний вновь принятых высоко квалифицированных специалистов, которым не требуется адаптация в занимаемой должности;
* при выдвижении сотрудника компании на выше стоящую должность;
* для принятия решения по дальнейшему использованию работника, не справляющегося с исполнением обязанностей по должности;
* для принятия решения по прекращению трудового договора с сотрудником, неудовлетворяющим производственных требований в период испытательного срока.

Персонал, обслуживающий потребности компании ООО «Бизнес-Фудз», является ее стратегическим ресурсом.

Руководитель компании обязан в любой момент знать и представлять состояние и физические возможности любого из имеющихся ресурсов, в том числе и кадрового с целью планирования перспективного развития компании.

В результате проведенной аттестации персонала, производится максимально объективная оценка 100% работникам компании. Основными критериями оценки работника, представляющие непосредственную ценность являются:

1. Высокая исполнительность и дисциплинированность работника;
2. Профессиональная компетентность в исполнении обязанностей по должности;
3. Морально-нравственные качества работника, его коммуникабельность и психологическая уравновешенность при работе в сфере услуг;
4. Честность, высокая лояльность к своей компании и полная поддержка идеологии и политики ее руководства;

По результатам оценки, каждому сотруднику будут пересмотрены его рейтинговые показатели в алгоритме расчета заработной платы.

Основная задача аттестации состоит в том, чтобы персонал почувствовал, и твердо был уверен в том, что «уравниловки» при оплате труда быть не может. Работник, выполняющий свои должностные обязанности с высокой производительностью и качеством, будет поощряться компанией достойной заработной платой. Те работники, которые не выполняют свои должностные обязанности в полном объеме, адекватно должны не дополучать и денежное вознаграждение.

Грамотная политика управления персоналом обеспечивает подбор квалифицированных кадров. Все сотрудники магазинов имеют специальное и средне-специальное образование. Для работников магазинов предусмотрены социальные льготы.

В настоящее время наблюдается обострение конкурентной борьбы в городе, в частности среди продуктовых магазинов. Поэтому, для сохранения своего положения на рынке города и для дальнейшего успешного развития, фирма «Бизнес-Фудз» постоянно отслеживает ситуацию на рынке продовольственных товаров, применяя методы маркетинговых исследований. Одним из направлений маркетинговых исследований фирмы является конкурентный анализ. В первую очередь для достижения этой цели руководством компании было принято решение об организации на предприятии отдела маркетинга.

Отдел маркетинга фирмы «Бизнес-Фудз» существует с 1999 года. Во главе данного подразделения стоит начальник отдела маркетинга, в подчинение которого находятся ведущий специалист по розничной сети, специалист по опту и специалист по рекламе. Основными направлениями деятельности отдела являются:

* розничная торговля – формирование имиджа фирмы, позиционирование сети магазинов, проведение исследований рынка, работы с персоналом магазинов, исследование конкурентной среды, мероприятия по стимулированию сбыта;
* оптовая торговля – определение потенциала рынка, изучение деловых партнёров, стимулирование сбыта;
* реклама – СМИ, наружная реклама, оформление магазинов, PR (связи с общественностью) и т.д.;
* анализ деятельности фирмы (исследование динамики товарооборота, анализ товарных групп и товарных запасов, анализ спроса и предложения, анализ менеджмента, контроль).

Отдел маркетинга активно сотрудничает с другими отделами фирмы. Так, вместе с коммерческим отделом в функции отдела маркетинга входит формирование товарного ассортимента, анализ сбыта групп товаров, ценовой мониторинг, выработка рекомендаций по увеличению сбыта продукции.

* 1. **Описание действующего на предприятии организационно-экономического механизма управления**

Описание организационно-экономического механизма управления торговым предприятием ООО «Бизнес Фудз» начнем с рассмотрения институционального аспекта управления, а именно, с прояснения ситуации «кто» и «кем» управляет.

Изначально нужно понимать, что, несмотря на юридическую самостоятельность предприятия, фактически руководство ООО «Бизнес Фудз» в принятии стратегических управленческих решений такой самостоятельности не имеет. Нельзя сбрасывать со счетов существование такой управляющей надстройки как управляющая компания «Бизнес системы», которая осуществляет генеральное руководство всеми предприятиями, входящими в холдинг «Бизнес Системы», одним из таких предприятий и является ООО «Бизнес Фудз». Это обстоятельство, несомненно, влияет на описание механизма управления рассматриваемым предприятием с точки зрения институционального анализа.

Итак, иерархия управления в нашем случае будет иметь следующий вид (см. Рис. 2.2.).

**Администрация ООО «Бизнес-Фудз»**

**Управляющая компания «Бизнес Системы»**

**Управляющий директор ООО «Бизнес-Фудз»**

**Управляющие торговыми точками**

Рис.2.2. Иерархия менеджмента ООО «Бизнес Фудз»

Иерархия управления - инструмент для реализации целей фирмы и гарантия сохранения системы. Чем выше иерархический уровень, тем больше объем 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

Рассматривая механизм управления такого крупного торгового предприятия как ООО «Бизнес-Фудз», наивно было бы предполагать наличие простой системы осуществления управленческого процесса.

Итак, стратегические функции управления компанией осуществляет управляющая компания «Бизнес Системы». Менеджер управляющей компании, ответственный за данное направление выполняет следующие основные задачи:

* + разрабатывает стратегические планы развития компании, привлекая к данному процессу управляющего директора компании, а также начальника отдела маркетинга;
	+ осуществляет контроль за использованием финансовых и трудовых ресурсов компании;
	+ осуществляет контроль за выполнением текущих и долгосрочных планов развития компании;
	+ производит оценку текущего состояния ООО «Бизнес Фудз» и представляет отчет о состоянии компании на заседании балансовой комиссии управляющей компании «Бизнес Системы»;
	+ производит оценку деятельности управляющего директора ООО «Бизнес-Фудз».

Управляющий директор ООО «Бизнес Фудз» выполняет следующие основные функции:

* принимает участие в разработке стратегических планов развития компании;
* разрабатывает оперативные планы функционирования предприятия;
* осуществляет организацию работы предприятия;
* контролирует работу всех подразделений компании;
* производит оценку текущего состояния компании и оперативно принимает управленческие решения;
* представляет отчет о текущем состоянии ООО «Бизнес-Фудз» курирующему менеджеру управляющей компании.

Административные работники ООО «Бизнес-Фудз» выполняют следующие основные функции:

* осуществляют оперативное планирование деятельности подразделений компании;
* осуществляют организацию деятельности предприятия по следующим направлениям: анализ предложений, закупка, хранение, распределение, транспортировка, торговый процесс, изучение спроса, потребителей, конкурентов и т.д.;
* контролируют деятельность подразделений, находящихся в их подчинении;
* разрабатывают и осуществляют внедрение маркетинговой и рекламной политики предприятия;
* разрабатывают и осуществляют внедрение закупочной политики предприятия;
* разрабатывают и осуществляют внедрение сбытовой политики предприятия;
* разрабатывают и осуществляют внедрение политики ценообразования;
* представляют отчет о деятельности подотчетных им подразделений и выполнении оперативных планов.

Управляющие торговыми точками осуществляют текущее планирование, организацию торгового процесса и контроль за осуществлением торгового процесса. Они несут ответственность за финансово-экономические показатели торговой точки, за выполнение текущих планов, установленных администрацией ООО «Бизнес-Фудз» и утвержденных управляющим директором. Но они не принимают непосредственного участия в формировании основного ассортимента, они только составляют заявки на пополнение ассортимента и отправляют их в администрацию ООО «Бизнес-Фудз». Они также не занимаются анализом движения товара и анализом удовлетворения потребностей покупателей. Они также не принимают участия в подборе торгового персонала, эта функция выполняется отделом кадров администрации ООО «Бизнес-Фудз».

Таким образом, можно сделать вывод о том, что управленческие функции управляющих торговыми точками существенно ограничены.

Как видно из вышеописанного в организации управления предприятием особенно сильны вертикальные связи между целями управления, горизонтальные связи наблюдаются только между руководителями подразделений администрации ООО «Бизнес-Фудз». Налицо жестко регламентированный стиль управления компанией.

Рассмотрим функциональный аспект механизма управления ООО «Бизнес-Фудз», который позволит понять «как» осуществляется управление и «как» оно влияет на управляемых.

Анализ существующей организационной структуры позволяет сделать выводы о сильной вертикали управления, все управленческие решения принимаются на высшем уровне управления, а потом по вертикали доносятся до последующих уровней управления организацией.

Стратегия управления ООО «Бизнес-Фудз» также разрабатывается высшим уровнем управления компании, непосредственно менеджерами управляющей компании «Бизнес Системы» и управляющим директором ООО «Бизнес-Фудз», остальные сотрудники ООО «Бизнес-Фудз» непосредственного участия в разработке стратегии управления не принимают.

Процесс организации деятельности предприятия четко структурирован.

Деятельность структурных подразделений предприятия регламентируется положениями об отделах, а деятельность каждого сотрудника – должностными инструкциями, разработанными отделом кадров ООО «Бизнес-Фудз» и согласованными с департаментом управления персоналом управляющей компании «Бизнес Системы».

Структура управления ООО «Бизнес-Фудз» характеризуется:

* высокой централизацией стратегических решений и децентрализацией оперативных,
* организацией директивных связей по однолинейному принципу,
* преобладающим применением инструментов координации с технической поддержкой.

По идее структурные подразделения администрации компании, такие как коммерческий отдел, отдел маркетинга, юридический отдел, финансовый отдел, отдел кадров и отдел информационного обеспечения, должны давать консультации и участвовать в подготовке решений, но не давать конкретных директив. Однако вследствие своей профессиональной компетентности их сотрудники часто оказывают сильное неформальное влияние на линейных руководителей. Если же они выполняют только рекомендательную функцию, то возникает риск, что их работа слабо влияет на ход производственных процессов.

Данная структура имеет следующие преимущества:

* обеспечивает высокую профессиональную специализацию сотрудников,
* позволяет точно определить места принятия решений и необходимые ресурсы (кадровые),
* способствует стандартизации, формализации и программированию процессов управления.

К недостаткам данной организационной структуры относятся:

* образование специфических для функциональных подразделений целей;
* затрудняет горизонтальное согласование;
* структура жестка и с трудом реагирует на изменения.

Рассматривая управление предприятием с функциональной точки зрения, подробнее остановимся на объектах управления.

К основным объектам управления на торговом предприятии ООО «Бизнес Фудз» относятся:

* кадры;
* финансы;
* маркетинг;
* информационные потоки;
* закупки;
* складское хозяйство;
* транспортные потоки;
* торговый процесс.

Финансовое управление предприятием включает:

* приобретение финансовых средств;
* использование финансовых средств;
* управление ликвидностью;
* структурирование капитала и имущества;
* управление платежными средствами и проведение платежного оборота;
* финансовое планирование и финансовый контроль.

Реализация функций в области маркетинга включает:

* организацию сбора и обработки маркетинговой информации;
* выбор целевых рынков и их сегментирование;
* выбор и реализацию ценовой политики;
* планирование и анализ эффективности рекламной деятельности.

Управление кадрами предприятия подразумевает:

* разработку кадровой документации;
* организация процесса приема на работу;
* организация и проведение аттестаций сотрудников;
* контроль за соблюдением трудовой дисциплины.

Управление информационными потоками включает:

* создание единой информационной базы предприятия;
* обслуживание информационной системы предприятия;
* устранение неполадок в работе оборудования.

Управление складскими запасами подразумевает:

* организацию процесса приемки продукции;
* организацию рационального размещения продуктов на складе;
* организацию оптимальной системы перемещения товара на складе и ее отгрузки;
* ведение складского учета;
* контроль за перемещением товара;
* контроль остатков товара.

Управление закупками осуществляется посредством:

* изучения коммерческих предложений и выбора наиболее выгодных;
* выбора оптимальной схемы доставки продукции;
* изучения товароведческих характеристик продукции;
* определения оптимального размера закупаемой партии продукции.

Управление торговым процессом заключается:

* в оптимальном размещении продукции в магазине;
* в своевременном составлении заявок на продукцию;
* в рациональном распределении полномочий и обязанностей между торговым персоналом;
* в контроле за работой торгового персонала;
* в наиболее полном удовлетворении потребностей покупателей.

Рассмотрим инструментальный аспект управления предприятием ООО «Бизнес-Фудз», дающий ответ на вопрос «чем» осуществляется управление.

**2.5 Основные методы управления, используемые на ООО «Бизнес-Фудз»**

Итак, рассмотрим основные методы управления, применяемые руководством ООО «Бизнес-Фудз» в процессе осуществления своей деятельности.

В качестве основных методов управления на рассматриваемом предприятии применяют экономические методы управления. В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования. Причем, оплата труда менеджера напрямую связана с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы.

В таблице 2.4. представлена динамика средней заработной платы сотрудников ООО «Бизнес-Фудз» с 2004 по 2007 год включительно.

В данной таблице представлена информация о средних существующих окладах, к сожалению, не удалось получить информацию о системе премирования, применяемой на данном предприятии. Известно только о том, что оплата труда управляющих работников высшего звена напрямую зависит от выполнения плановых финансовых показателей, таких как прибыльность и рентабельность предприятия, а оплата труда торгового персонала во главе с управляющими торговых точек от выполнения плана по товарообороту.

Таблица 2.4.

Динамика средних окладов по категориям работников компании «Бизнес Фудз» за период времени с 2004 по 2007 год

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| руководящие работники | 10 000,00 | 12 000,00 | 15 000,00 | 17 000,00 |
| административный персонал | 7 000,00 | 8 000,00 | 8 000,00 | 10 000,00 |
| производственный персонал | 5 000,00 | 6 000,00 | 6 000,00 | 7 000,00 |
| торговый персонал | 3 000,00 | 3 500,00 | 3 500,00 | 4 000,00 |
| технический обслуживающий персонал | 2 500,00 | 3 000,00 | 3 000,00 | 3 000,00 |

Немаловажную роль в процессе управления предприятием играют организационно-распорядительные методы управления, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.).

Распорядительные методы реализуются в форме:

* приказа,
* постановления,
* распоряжения,
* инструктажа,
* команды,
* рекомендаций.

Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления. В качестве примера применения социально-экономических методов управления можно рассмотреть следующие элементы кадровой политики ООО «Бизнес-Фудз»:

* выплачиваются пособия при рождении ребенка;
* организуются и проводятся праздничные вечера (Новый год, 8 марта), профессиональные праздники (День торговли и т.д.);
* к юбилеям, проводам на пенсию организуются торжественные мероприятия с вручением ценных подарков;
* выделяется материальная помощь, необходимая для участия детей сотрудников во всевозможных соревнованиях, конкурсах, олимпиадах;
* выплачиваются пособия при смерти родственников.

Помимо методов управления особенное внимание при исследовании механизма управления предприятием ООО «Бизнес-Фудз» необходимо уделить действующим инструментам управления.

К таковым относятся:

* + 1. политика бюджетирования;
		2. политика маркетинговых усилий;
		3. создание единой информационной системы;
		4. внедрение в деятельность организации стандартов ИСО 9000 и элементов процессного подхода к организации.

Данные инструменты управления предприятием пока еще находятся на стадии внедрения и говорить об их эффективности пока рано.

Совершенствование управления связано с управлением финансами предприятия или фирмы. План - система целей и стратегий по их достижению. Программа - комплекс мероприятий по реализации стратегий. Бюджет – запланированные финансовые сметы и прогнозируемые финансовые результаты, финансовое оформление программ и подсчет необходимых для этого затрат. То есть, бюджет - это финансовый план, позволяющий сопоставить затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период времени. Поэтому бюджет (финансовый план) - основа внутрифирменного управления. Соответственно, бюджетирование – технологии составления, корректировки, контроля и оценки исполнения финансовых планов – основа технологий внутрифирменного управления.

Бюджетирование помогает установить лимиты затрат ресурсов и нормативы рентабельности и эффективности по отдельным видам товаров и услуг, видам бизнеса и структурным подразделениям предприятия. Бюджетирование позволяет сделать предприятие или фирму «прозрачной», а потому привлекательной для инвесторов. Бюджетирование позволяет также решать проблемы оптимизации финансовых потоков, сбалансированности источников поступления денежных средств и их использования, определять объемы и формы, условия и сроки внешнего финансирования, решать другие управленческие задачи.

Организация работ по внутрифирменному планированию на ООО «Бизнес-Фудз» строится по методу «сверху вниз» - руководство компании определяет цели и задачи, в частности, плановые показатели по прибыли. Затем эти показатели детализируются и включаются в планы подразделений.

Несмотря на то, что руководство фирмы, несомненно, понимает значимость маркетинга как концепции управления предприятиям в современных условиях и отдел маркетинга существует с момента открытия первого магазина, а это не много не мало, а 8 лет, функции, возложенные на данный отдел, так и остались узко ограниченными. Отдел маркетинга так и не стал стратегическим звеном в управлении компании и многие управленческие решения, которые, казалось бы, непосредственно связаны с работой данного подразделения, принимаются без согласования с руководством отдела.

Более эффективно внедряется единая информационная система, позволяющая упростить отчетность и увеличить оперативность поступления информации о текущей ситуации на предприятии руководству ООО «Бизнес- Фудз». С 2001 года начался процесс перевода механизма управления предприятия на стандарты ИСО 9000, сотрудниками управляющей компании были разработаны основные модели и методы внедрения процессного подхода к управлению. Но на практике применение стандартов ИСО 9000 оказалось процессом достаточно трудоемким и до сих пор ООО «Бизнес-Фудз» не применяет в полном объеме процессный поход к управлению на базе стандартов ИСО 9000.

**2.6 Оценка системной эффективности управления ООО «Бизнес Фудз»**

Правомерной является и оценка системной эффективности управления предприятием. Системная эффективность зависит от того, насколько рационально организовано управление, то есть, от состава и количества звеньев, их подчиненности, распределения функций. Иными словами, эффективность системы управления определяется качеством организационной структуры и процессов управления.

В рамках анализа организационной структуры предприятия рассмотрим состав структурных звеньев, а также их линейную и функциональную подчиненность.

Существующая организационная схема достаточно точно отражает состав структурных подразделений предприятия. Все обозначенные на ней подразделения адекватно отражены также в штатном расписании и реально функционируют. Однако на предложенной схеме отсутствует более детальное описание такого блока как управление, а, именно, из данной организационной структуры сложно понять, что управление предприятием осуществляется не непосредственно управляющим директором, а курируется менеджером управляющей компании «Бизнес Системы». Также на предложенной схеме не отражены заместители управляющего директора, находящиеся по отношению к нему в линейном подчинении и отвечающие за различные функциональные блоки.

Анализ фактической подчиненности показал, что большинство вспомогательных подразделений (отдел информационного обеспечения, отдел кадров, технический отдел и отдел безопасности) подчиняются Управляющему Директору не напрямую, а через заместителя директора по общим вопросам.

Проведем анализ уровня нагрузки на руководителей.

Уровень нагрузки определяется количеством сотрудников, находящихся в непосредственном подчинении. Управляющий директор – 4 человека (перечислены выше). Коммерческий директор – 14 человек (из них 11 управляющих торговыми точками, начальник отдела учета и заведующий центральным складом, начальник транспортного отдела). Финансовый директор – 2 человека (главный бухгалтер и начальник ревизионного отдела). Директор по маркетингу – 3 человека (сотрудники отдела маркетинга). Директор по общим вопросам – 5 человек (начальник отдела информационного обеспечения, начальник отдела кадров, начальник технического отдела, начальник отдела безопасности и юрист).

Анализ уровня нагрузки на руководителей показал, что близкий к среднему уровень нагрузки имеет только управляющий директор. Финансовый директор и директор по маркетингу менее всего загружены. Наибольшее беспокойство вызывает уровень загрузки коммерческого директора и многофункциональная нагрузка на директора по общим вопросам. В рамках анализа системы управления по функциям проведено описание основных функций и их распределения по структурным подразделениям. При этом не выявлены существенные функции, которые реализуются в практике, не будучи закрепленными за конкретным структурным подразделением или должностным лицом. В то же время возможным источником проблем может являться недостаточный объем и полнота выполнения функций, присущих каждому эффективно работающему коммерческому предприятию. Среди функциональных областей наибольшее беспокойство вызывают инновационная сфера и маркетинговый блок, среди управленческих функций (процессов управления) хуже всего дела обстоят в области анализа и принятия решений.

При анализе дублирования функций, как возможные источники проблем отмечены сфера коммерческого анализа, а также ситуация с разделением ответственности в сфере организации мерчандайзинга в каждом торговом предприятии. Здесь пересекаются интересы двух блоков – отдела маркетинга и коммерческого отдела. Необходимо четко разграничить зоны их влияния и исключить дублирование функций.

Наибольшее опасение вызывает фактическое положение отдела маркетинга в организационной системе предприятия. Несмотря на то, что в организационной структуре ООО «Бизнес-Фудз» данному подразделению отводится роль одного из основных, фактически отдел выполняет второстепенные функции, обслуживая коммерческий и финансовый отделы. Также необходимо отметить отстраненность отдела маркетинга от принятия стратегических управленческих решений. Хотя, казалось бы, при отсутствии отдела по развитию компании, на отдел маркетинга должна ложиться огромнейшая нагрузка и ему должна быть отведена роль центрального, стратегически важного подразделения предприятия.

***Вывод:*** несмотря на положительную динамику основных экономических показателей, характеризующих эффективность управления ООО «Бизнес-Фудз», есть серьезные опасения, удастся ли и в последующих периодах сохранить данную положительную динамику при отсутствии должного внимания маркетинговому подходу в управлении предприятием. Анализ результатов использования основных групп методов управления предприятием на ООО «Бизнес Фудз» представляет собой сложную задачу. Предприятию необходимо разрабатывать новые и совершенствовать существующие методы управления организацией, которые бы влияли на повышение показателей, характеризующих эффективное функционирование и развитие предприятия.

**Глава 3. Совершенствование методов управления ООО «Бизнес Фудз»**

**3.1 Основные направления совершенствования процесса управления предприятием**

В теоретической и практической частях данного дипломного проекта мы показали, что в настоящее время вопрос оценки эффективности управленческой деятельности не решен однозначно. Существуют различные подходы к решению этого вопроса. Как было отмечено, одни экономисты предлагают проводить оценку эффективности управленческой деятельности на основе нескольких показателей деятельности, как самих управленцев, так и всего предприятия в целом. Другие оценку проводят на основе одного обобщающего показателя. В связи с этим, как было сказано ранее, мы присоединяемся к мнению первой группы авторов и в числе показателей оценки эффективности управленческой деятельности на предприятии предлагаем внести показатель эффективности организационной культуры. А сейчас попытаемся объяснить взаимосвязь между организацией культуры предприятия и эффективности управленческой деятельности.

Организационная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Другими словами, под организационной культурой понимают целостную систему выработанных в организации и свойственных ее членам моделей поведения, обычаев, нравов и ожиданий.

Любое предприятие, представляя собой целенаправленную систему, состоит из элементов- людей, имеющих собственные целевые установки, и одновременно являющихся частью одной или более целенаправленных систем. Качество функционирования и эффективность предприятия зависят от характера влияния на него как составляющих элементов, так и систем, в которые оно входит. Поэтому необходимое условие эффективного управления заключается, прежде всего, в максимальном достижении согласованности действий всех работников предприятия. Используемые управленцами для этого средства могут широко варьировать в зависимости от культуры данного предприятия и принятого в соответствии с ней стиля управления Другими словами, эффективность организационной культуры опосредованным образом находит свое проявление в эффективности управляющей подсистемы предприятия. Управляющая подсистема, в свою очередь, существует и функционирует лишь во взаимосвязи с управляемой подсистемой, в результате чего создается конечный продукт всей системы управления (системы производства). Следовательно, эффективность системы управления в определенной степени зависит от эффективности функционирования управляющей подсистемы, в том числе и организационной культуры, и вместе с тем характеризует ее. В связи с этим, мы считаем, что для оценки эффективности системы управления, а значит и эффективности организационной культуры, конечной целью которой является создание и реализация на рынке продукции (услуг), может быть в полной мере использован ресурсный показатель эффективности - модифицированный показатель ресурсоотдачи, учитывающий наряду с другими факторами рыночные финансово-кредитные отношения и инфляционные процессы. Кроме основного обобщающего показателя эффективности для более полной оценки организационной культуры следует применять ряд вспомогательных показателей, таких как уровень производственных связей, диапазон управления, степень стабильности кадров и др. Для выработки мероприятий по повышению уровня организационной культуры следует определять относительную эффективность. Дело в том, что возможность измерения эффективности организационной культуры еще не означает, что ее формирование идет в направлении к идеалу. Решить эту проблему можно на основе проверки соответствия существующей и желаемой организационной культуры, используя специальный показатель - индекс культуры, отображающий взаимосвязь власти, правил поведения и ценностей в данной организации. В данном случае организационная культура выступает в качестве социальной стороны показателя эффективности управленческой деятельности предприятия.

Что из японского опыта управления, стержнем философии которого стало признание социальной ответственности, лежащей на управляющих, следует и удастся применить в нашей стране и на конкретно взятом предприятии?

* + 1. Гарантия занятости и создание обстановки доверительности. Руководители японских предприятий считают, что стабильность коллектива позволяет поднять мотивацию рабочих, укрепить чувство общности, помогает учиться у опытных рабочих (кружки качества, рационализация). На это особенно необходимо обратить внимание руководству ООО «Бизнес-Фудз», учитывая те высокие показатели текучести кадров (в том числе и управленческих), которые не только имеют место быть фактически, но о которых ходят «устойчивые слухи».
		2. Постоянное присутствие руководства на производстве. Руководитель должен устранять все затруднения прямо на месте. Если после происшествия пройдет много времени, то причина может остаться незамеченной и это породит хроническое чувство апатии среди рабочих к возникшим трудностям или привести к безответственности. Таким образом, из этого следует, что японских управляющих беспокоит не уменьшение выпуска продукции, не снижение качества, а апатия и безответственность рабочих. Такая же ситуация часто возникает в торговых точках. Естественно, мы не призываем управляющего директора срочно выезжать в магазин по каждой конфликтной ситуации, но проявлять интерес к торговому персоналу и его работе, узнавать информацию из первых рук необходимо.
		3. Гласность и корпорационные ценности. В основе этой идеи лежит правило: все уровни управления и торговые работники пользуются общей информацией о политике и деятельности фирмы. Постоянные совещания с целенаправленной информацией улучшают взаимоотношение и влияют на производительность. Знание проблем предприятия развивает у работающих чувство общей ответственности.
		4. Управление, основанное на информации. Улучшение человеческих отношений: согласованность, групповая ориентация, гармоничные отношения. Это ключевые задачи управления. Но важно также организовать сбор правильных данных, систематически их анализировать и использовать для повышения экономической эффективности предприятия и качественного обслуживания потребителей. В данном вопросе опять встает вопрос о роли отдела маркетинга в ООО «Бизнес-Фудз» и о пересечений функций отдела маркетинга и коммерческого отдела.
		5. Управление, ориентированное на качество. Почему такое внимание к качеству? Иначе, поясняют японцы, потребитель теряет доверие к нашим товарам. Этой идеологии придерживаются все работающие в компании. А личная гордость руководителя проявляется в организации работы, по контролю качества. К сожалению, до сих пор многие потребители жалуются на качество обслуживания в анализируемых магазинах, частые недовесы, обсчеты и просто невежливое обслуживание со стороны торгового персонала, свидетельствуют об отсутствии на предприятии управления, ориентированного на качество или этот процесс просто еще не принес свои плоды.
		6. Поддерживание чистоты и порядка. Эта деятельность считается одной из важнейших, она рассматривается как необходимое условие высокого качества обслуживания. Задача Японского руководителя формулируется следующим образом: установить дисциплину, которая бы служила гарантией контроля качества и повышала производительность благодаря вниманию к чистоте и порядку. Однако поддержание дисциплины и порядка может быть затруднено из-за таких причин, как: привычки рабочих, их образ жизни, квалификация, а также экономические условия.

Помимо, несомненно, важных японских принципов социального управления предприятием мы предлагаем руководству ООО «Бизнес-Фудз» пересмотреть структуру отдела маркетинга на предприятии и его фактическое положение и зависимость от других отделов.

Предлагаем внедрение интегрированной структуры отдела маркетинга, которая предусматривает процесс передачи части аппаратных функций и связанных с ними подразделений другим подразделениям компании (см. Рис. 3.1.).

## **Отдел маркетинга**

# Сектор стратегии предприятия

# Сектор изучения рынка

# Подотдел

реализации

# Подотдел

рекламы

Рис. 3.1. Интегрированная структура отдела маркетинга

Необходимо сместить акценты в функциональном предназначении данного отдела на предприятии. Если, на текущий момент основным функциональным предназначением отдела является:

* текущий анализ реализации и выделение наиболее ходовых товарных позиций;
* рекламное сопровождение торгового процесса;
* мониторинг цен на товарные позиции по городу;
* анализ конкурентной среды.

То, нужно придать данному структурному подразделению роль основного звена в подготовке управленческих решений, а именно акцентировать внимание на необходимости более глубокого изучения рынка, подготовки альтернативных обоснований для внедрения в деятельность предприятия современных форм организации торгового процесса, подготовки обоснования необходимости изменения размера существующей торговой сети, расчета экономической целесообразности деятельности каждой торговой точки.

Функцию текущего анализа реализации и выделения наиболее ходовых товарных позиций необходимо определить тому отделу, который непосредственно занимается учетом реализации, а именно – коммерческому.

**3.2 Внедрение концепции организационного совершенства в деятельность предприятия**

Сегодня недостаточно, чтобы компания была просто хорошей. В современном конкурентном мире она должна быть совершенной, а для этого ей следует уделять внимание всем своим составляющим, добиваясь оптимального использования и повышая эффективность всех ресурсов, которыми она обладает. Многолетний опыт работы организаций самого разного типа, применяющих разнообразные подходы к совершенствованию своих показателей, убеждает нас в том, что для достижения делового совершенства компании достаточно эффективно управлять всего пятью составляющими ее деятельности — пятью столпами организационного совершенства. Всеми пятью составляющими необходимо управлять одновременно и согласованно, а задача высшего руководства компании состоит в том, чтобы обеспечить одновременный прогресс каждой из них. Если же руководство сосредоточит внимание всего на одном или двух столпах, позволив остальным сползать вниз, то такой подход можно считать гарантированной формулой неудач компании.

Современный мир сильно отличается от того, каким он был вчера и каким станет завтра. Условия ведения бизнеса меняются со скоростью, близкой к скорости света. То, что еще вчера казалось невозможным, становится рядовым сегодня и уже завтра устареет. Мы обязаны научиться мыслить по-новому, а слово «невозможно» должно исчезнуть из нашего словаря. Недостаточно выходить за привычные рамки, необходимо создать культуру, не признающую никаких ограничений. Рабочая сила становится все более мобильной, размеры компаний сокращаются благодаря использованию аутсорсинга, позволяющего передать на сторону все, что не относится к их основной деятельности. В офисах становится все меньше постоянных служащих, поскольку растет число людей, работающих дома.

Сегодня мы обязаны постоянно помнить о том, что управлять изменениями в компаниях следует по-новому. Просто хорошо работать теперь недостаточно, поскольку в условиях современной ожесточенной конкуренции только лучшие из лучших способны привлечь внимание потребителей. Для того чтобы добиться успеха, мало реализовывать отличную продукцию. Компания должна совершенствоваться во всем. Частные подходы вроде концепции всеобщего менеджмента на основе качества, методологии «Шесть сигм», управления отношениями с потребителями (CRM) и им подобные должны уступить место системным методам, комплексно понимающим организацию и способы ее совершенствования.

Компания должна стремиться удивлять потребителей, а не просто удовлетворять их потребности. Потребитель хорошо запомнит компанию только в двух случаях: когда она производит товары или услуги невероятно низкого качества, а также, если производимые ею товары или предоставляемые услуги настолько хороши, что заставляют покупателя или клиента застыть на месте и восхищенно воскликнуть: «О, это великолепно!» Для сохранения лояльности потребителей недостаточно просто удовлетворять их требования, так как любой конкурент способен перехватить клиентов, снизив цену на аналогичный товар или услугу всего на несколько рублей. Совершенством должно быть пропитано все, чем занимается компания.

В последние десятилетия фокус внимания организаций к различным сторонам своей деятельности постоянно смещался. В 1970-х годах в центре внимания был человек, в 80-е — командная работа, в 90-е — процессы.

Сегодня, в 2000-е годы, больше всего разговоров ведется вокруг знаний и «адаптивности». Соответственно, менялись подходы к совершенствованию работы компаний. В разное время были популярны:

* стандарты ИСО 9000 и 14000, пропагандирующие процессный подход при отсутствии должного внимания к деловым задачам компаний;
* методология менеджмента на основе всеобщего управления качеством (TQM) — процессный подход с использованием статистического анализа, ориентированный на потребителя;
* национальные премии за качество, при оценке соискателей которых учитывались их деловые результаты и качество работы;
* методология «Шесть сигм», нацеленная на решение отдельных проблем с четкой ориентированностью на интересы потребителей;
* всеобщее управление совершенствованием компаний (TIM), нацеленное на повышение показателей и организации работы компании, включая развитие сбыта и маркетинга,
* улучшение качества продукции и рабочей силы, управление изменениями компании;
* концепция организационного совершенства, охватывающая управление процессами, проектами, изменениями структуры организации, применением информационных технологий, ресурсами и знаниями с целью повышения эффективности компаний.

Относительную эффективность различных подходов к совершенствованию деятельности и повышению показателей организаций можно приблизительно оценить (в баллах) следующим образом:

* случайные инициативы при отсутствии какой-либо внятной системы, — 0 баллов;
* стандарты ИСО 9000/14000, устанавливающие минимальные требования по совершенствованию организаций, — 200 баллов;
* методология «Шесть сигм», нацеленная на решение отдельных проблем, — 400 баллов;
* ТОМ, охватывающий всю организацию от момента ее создания до ликвидации, и нацеленный на командную работу, — 500 баллов;
* модели, применяемые при оценке соискателей национальных премий за качество и нацеленные на повышение деловых результатов компаний, — 600 баллов;
* TIM, представляющий комплексный подход к повышению качества, надежности, технических характеристик продукции и результатов работы компаний, — 700 баллов;
* концепция организационного совершенства, — 1000 баллов.

Таким образом, можно стать обладателем национальной премии за качество, набрав всего 600 баллов из 1000 возможных — компания-лауреат проходит только 60% пути к поставленной цели.

Концепция организационного совершенства нацелена на непрерывные изменения организации, в процессе которых основное внимание должно уделяться согласованному управлению пятью ключевыми составляющими ее деятельности. Каждый из столпов совершенства организации в принципе не представляет новизны. Все дело в обязательности одновременного управления всеми пятью составляющими.

Итак, пятью столпами совершенства служат:

* управление процессами;
* управление проектами;
* управление изменениями;
* управление знаниями;
* управление ресурсами.

Концепция организационного совершенства нацелена на непрерывное совершенствование организаций путем управления перечисленными выше пятью основными составляющими, или столпами совершенства. Умение согласованно и одновременно управлять этими составляющими служит необходимым условием достижения успеха на бесконечном пути совершенствования показателей организации.

Рассмотрим первое направление – управление процессами. Для любого профессионала в области менеджмента в процессном подходе к управлению нет ничего принципиально нового. Концепция процессного подхода лежит в основе всех известных методологий совершенствования организаций. Под процессом понимают некоторую последовательность действий по преобразованию входных данных в выходные, в ходе которого создается добавленная стоимость. Именно этим занимаются организации в своей повседневной деятельности. Деятельность организации определяется теми процессами, которые в ней происходят. Для управления процессом должны быть:

* установлены и согласованы требования к характеристикам выходного продукта между распорядителем процесса и потребителями;
* установлены и согласованы требования к характеристикам входов процесса между распорядителем процесса и поставщиками;
* определены параметры процесса, который должен преобразовывать входные данные от поставщиков в выходной продукт, отвечающий требованиям потребителей к его характеристикам и качеству;
* налажены обратные связи между процессом и потребителями, между процессом и поставщиками;
* обеспечено изучение процесса;
* встроена система измерений параметров процесса.

Перечисленные выше шесть основных условий должны быть выполнены при разработке любого процесса. Вместе с тем большинство организаций сталкивается с проблемой, заключающейся в том, что многие из применяемых в них вспомогательных процессов никогда не создаются заранее. Они разрабатываются только после того, как в них возникает потребность, причем существо этих процессов остается недостаточно исследованным.

Существует два основных подхода к управлению процессами:

* управление на микроуровне, применяемое при управлении процессами его непосредственными операторами или в пределах одного подразделения;
* управление на макроуровне, применяемое для управления процессами, охватывающими несколько подразделений или функциональных служб организации.

Обновление производственных процессов должно быть постоянной задачей организаций. Если оно отлажено должным образом, то производительность и эффективность компании способны повышаться на 10-15% в год. В большинстве случаев команда, сформированная для совершенствования определенного процесса, выбирает крупные проблемы, влияющие на деятельность ряда подразделений компании, и решает их в течение 2-3 месяцев, после чего эту команду распускают, а задачи дальнейшей модернизации процесса передают операторам, отвечающим за его функционирование. Одним из наиболее эффективных подходов к обновлению процессов служит методология ААА (The Area Activity Analysis — анализ действий в определенной области).

Второе направление – управление проектами. Производственные процессы определяют деятельность организаций, а проекты представляют способ совершенствования используемых ими процессов. При этом под проектом понимают «временное предприятие, предназначенное для создания уникальной продукции или услуги».

Проекты, выполняемые в большинстве организаций, имеют критическое значение с точки зрения их миссий, и поэтому нельзя недооценивать важности своевременного их завершения, которое должно выливаться в создание высококачественной продукции.

К числу важнейших типов проектов, выполняемых организациями, относятся проекты модернизации и перестройки производственных процессов, причем, по существующим оценкам, до 60% подобных проектов оказываются неудачными. Причиной столь дорогостоящих неудач служит отсутствие в компаниях должного управления проектами и изменениями.

В современном сложном мире большинству организаций приходится одновременно выполнять большое число разнообразных проектов, многие из которых связаны и пересекаются друг с другом. Требования к этим проектам и графики их выполнения постоянно меняются, причем каждое такое изменение вызывает цепную реакцию внутри организации. Все это не позволяет организациям осуществлять управление каждым проектом изолированно от остальных и заставляет их применять портфельный подход к управлению всеми проектами одновременно, обеспечивая оптимальное распределение исполнителей и приоритетов между ними. При этом средства управления проектами должны обеспечивать их эффективное интегрирование в повседневные операции организации, что несет объединение проектов, ресурсов и знаний организации ради достижения ее общих целей.

Третье направление – управление изменениями. В организации должна действовать система управления изменениями, которая решает следующие три задачи:

* выявление потребности в изменениях;
* определение способов проведения изменений;
* непосредственное осуществление изменений.

Большинство написанных до настоящего времени книг, посвященных проведению изменений, носит чисто теоретический характер. В них содержится немало рассуждений о так называемых «черных дырах», о распределении ответственности и создании стартовых позиций для проведения изменений. Но все это относится к заключительной стадии процесса проведения изменений. Большинство современных организаций пока еще не осознало потребности в создании комплексных систем управления изменениями. Эффективное управление изменениями возможно только при условии, что компания четко сознает, какие изменения ей требуются. Речь не идет о сокращении складских запасов, повышении уровня удовлетворенности потребителей или обучении персонала. Имеется в виду изменение принципиальных основ деятельности компании, ключевых факторов, определяющих работу предприятия. При этом необходимо установить, какие из этих факторов требуют изменений и в каком направлении. Это означает, что компания должна обладать очень четким видением своих перспектив, позволяющим судить о тенденциях изменения движущих сил того бизнеса, которым она занимается. Следовательно, компания должна обладать отчетливым пониманием природы этих движущих сил и современных механизмов их действия. Все это поможет ей точно определить, что потребуется изменить в будущем.

Зная, что требуется изменить, компания может приступать к поиску способов проведения необходимых изменений. На этой стадии ей придется рассмотреть более 1000 известных в настоящее время методов и средств совершенствования работы предприятий и выбрать такие, которые были бы способны обеспечить проведение именно тех изменений, которые требуются компании. Затем для проведения изменений с использованием выбранных методов и средств должен быть составлен график, который становится важной составляющей общего стратегического плана развития предприятия. Последний этап управления изменениями заключается в руководстве самим процессом их проведения в жизнь.

Рассмотрим четвертое направление теории совершенства – управление знаниями. Ныне знания больше, чем когда-либо в прошлом, выступают в качестве главного залога успехов компании. Интернет и современные информационные технологии открывают для всех небывалые возможности доступа к информации, удовлетворяя потребность в знаниях. Если раньше были доступны всего несколько источников информации, то теперь Интернет позволяет обращаться к сотням, если не тысячам источников; поэтому для того, чтобы не упустить что-либо очень важное, должна быть тщательно исследована вся доступная информация. Человек сейчас настолько перегружен разнообразной информацией, что ему часто не хватает времени должным образом ее анализировать. Проблема усугубляется тем, что большая часть знаний, которыми обладают организации, до настоящего времени не имеет документального отражения, оставаясь личным опытом людей, выполняющих определенную работу. Эти знания оказываются потерянными для организации, когда их хранитель по тем или иным причинам покидает компанию. Поэтому должна существовать система управления знаниями, позволяющая отсеивать ненужную информацию, а также сохранять и накапливать те знания, которые необходимы для дальнейшей работы. Учитывая, что объемы информации, сохраняющейся в головах людей, в их письменных столах и в персональных компьютерах, практически бесконечны, система управления должна быть сконцентрирована вокруг базовых для компании знаний и навыков.

Что такое знание? Под знанием понимают совокупность опыта, правил, традиций, ценностей, контекстуальной информации, экспертных суждений, интуиции, здравого смысла, представляющую рабочую среду и точку отсчета для выработки нового опыта и информации. Различают две разновидности знаний: явно сформулированное знание и знание, существующее в неявной форме, или подразумеваемое знание.

Знания, существующие в явном виде, имеют некоторым образом структурированное содержание и сохраняются в виде документов, электронных или голосовых сообщений, на видеоносителях. Знания, передаваемые от одного человека к другому в систематизированном виде, часто называют «твердыми» или «материальными».

Под неявным знанием понимают все нематериальные факторы, относящиеся к индивидуальному опыту человека. Неявное знание по своему характеру и содержанию носит сугубо индивидуальный характер, присущий конкретному человеку. Это те знания и опыт, которые человек приобретает и развивает всю жизнь. Неявное знание имеет форму убеждений, ценностей, принципов и морали, которыми направляется поведение человека. Часто неявное знание называют также «мягким» знанием, которое определяет идеологию, взгляды, жизненные ценности и суждения человека. Доступ к нему можно получить только в процессе прямого общения и сотрудничества с человеком, владеющим этим знанием.

Под управлением знаниями понимают активный, систематизированный процесс создания и предоставления всем заинтересованным сторонам новых ценностей на основе интеллектуального капитала или базы знаний, которыми обладает организация.

Одной из наиболее сложных проблем, решаемых при создании системы управления знаниями, является обобщение индивидуальных знаний сотрудников, относящихся к процессам и психологии, в согласованный документ, пригодный для простого распространения внутри организации. Оказывается, еще сложнее изменить корпоративную культуру, основанную на утаивании знаний, и превратить компанию в организацию, где всячески поощряется обмен знаниями и их распространение. Человек, обладающий знанием, перестает быть жертвой случайности и обретает свободу выбора.

Истинным критерием успешности внедрения системы управления знаниями может служить число работников компании, черпающих идеи из существующих информационных сетей и применяющих их в своей работе. Эта система концентрирует самые современные идеи и образцы передового опыта, создавая из них критическую массу наиболее действенных, а потому подлежащих стандартизации. При этом каждый сотрудник может внести свои предложения по совершенствованию существующих стандартов. Даже новичок, только что поступивший на работу, имеет право ознакомиться с материалами, хранящимися в базе знаний, и предложить дополнения к ней на основе собственных взглядов, своих творческих способностей и прошлого опыта.

И, наконец, последнее – пятое направление – управление ресурсами. К ресурсам относятся акционеры, менеджеры, рядовые сотрудники, денежные средства, поставщики, имущество, совет директоров, партнеры и союзники, объекты недвижимости, знания, потребители, патенты, инвесторы, доброжелательное отношение к компании, строительные материалы. Если учесть количество и разнообразие ресурсов, которыми обладает организация, то становится очевидным, что управление ими представляет собой одну из наиболее сложных и важных задач. Для обеспечения делового совершенства организации необходимо управлять каждым из перечисленных выше ресурсов таким способом, который наиболее соответствует его специфике.

При этом возникает существенный вопрос — каким образом можно свести воедино разнообразные управленческие действия и подходы к управлению разными ресурсами, правильно распределив приоритеты между ними? Для решения данной проблемы требуется комплексный подход к стратегическому планированию, в которое должны быть вовлечены все сотрудники организации, начиная с членов совета директоров и кончая вахтерами. В нем должны участвовать все, кто занимается разработками, изготовлением, продажами и техническим обслуживанием продукции. При этом процесс стратегического планирования должен быть двусторонним и и направленным как сверху вниз, так и снизу вверх.

Комплексный процесс стратегического планирования должен базироваться на следующих исходных документах:

1. заявление о миссии организации;
2. заявление о системе ценностей организации;
3. заявление о видении перспектив организации;
4. стратегическая направленность организации;
5. основные факторы, определяющие успешность работы организации;
6. задачи организации;
7. цели организации;
8. стратегия организации;
9. тактика организации;
10. бюджет организации;
11. планируемые показатели работы организации.

Управление ресурсами не может осуществляться задним числом, после того, как руководством компании приняты все важные решения. Напротив, оно должно служить базой для выработки подобных решений. Отличное управление ресурсами требует больших объемов планирования, координации и отчетности, постоянного совершенствования. Существует немало организаций, которые управляют операциями, расточительно расходуя имеющиеся у них ресурсы. Такой подход может приносить успех лишь до тех пор, пока у компании отсутствуют сильные конкуренты. Можно привести немало примеров краха признанных гигантов из-за того, что они оказались неспособными эффективно управлять своими ресурсами. Достаточно в этой связи вспомнить историю взлетов и падений IBM.

Рассмотрев пять столпов, на которых покоится совершенство компании, можно отметить, что существует ряд моментов, общих для всех пяти составляющих фундамента организационного совершенства. К их числу относятся, например:

* коммуникации;
* командная работа;
* делегирование полномочий;
* взаимное уважение;
* честность;
* лидерство;
* качество;
* незапятнанная репутация;
* владение современными технологиями.

Все перечисленные выше ключевые факторы должны быть встроены в систему управления организацией. Они позволяют превратить каждого сотрудника в подлинного хозяина своего труда, приносящего ему удовлетворение и чувство гордости за хорошо сделанную работу.

Внедрение рассмотренной концепции в деятельность ООО «Бизнес Фудз» позволит руководству предприятия четко осознавать в любой момент осуществления руководства компанией «где» они находятся, упростятся для понимания основные процессы планирования, организации деятельности, контроля. Упростится система оценки принимаемых управленческих решений. Четко, до мелочей, прописанная система управления предприятием позволит разграничить зоны ответственности.

Все перечисленные преимущество внедрения данной системы позволят достичь главной цели – существенного повышения экономической эффективности деятельности как предприятия в целом, так и его системы управления.

**2.3 Расчет эффективности предложенного процесса управления на предприятии**

Для оценки экономической эффективности управления в широком смысле используются следующие обобщающие показатели:

Эффективность ресурсная [формула 2]

Эффективность затратная [формула 3]

Рассчитаем ресурсную эффективность управления ООО «Бизнес Фудз»

Эр = 296 844 000 руб. / (698 000 руб. + 208 279 400 руб. + 59 820 000 руб.) = 296 844 000 руб. / 214 959 400 руб. = 1,23

При расчете ресурсной эффективности управления для показателя доходности бралась примерная выручка от предполагаемой реализации товаров, а показатель ресурсности рассчитывался суммированием стоимости таких основных ресурсов предприятия как кадры, капитал и товар на реализации.

Рассчитаем затратную эффективность управления ООО «Бизнес Фудз».

Эз = 296 844 000 руб. / 282 960 000 = 1,05

Частных показателей экономической эффективности деятельности трудового коллектива очень много (более 60-ти). Среди них: рентабельность, оборачиваемость, окупаемость капиталовложений, фондоемкость, фондоотдача, производительность труда, соотношение роста заработной платы и производительности труда и т.д.

Рассчитаем основные из них:

1. Рентабельность равна:

Рентабельность продаж – 5 %;

Рентабельность капитала – 16 %.

*Оборачиваемость*

Коэффициент оборачиваемости основных средств (фондоотдача)

 [формула 4]

FAT = 296 844 000 руб. / 89 820 000 руб. = 3,30

Коэффициент оборачиваемости активов

 [формула 5]

ТАТ = 296 844 000 руб. / 198 800 000 руб. = 1,49

Коэффициент оборачиваемости запасов

 [формула 6]

ST = 207 790 800 руб. / 15 414 000 руб. = 13,48

Оборачиваемость в днях можно рассчитать делением 365 дней (год) на полученный коэффициент 13,48, в итоге получается – 27 дней.

*Показатели движения рабочей силы*

Коэффициент оборота по приёму

[формула 7]

Кn = 15 чел. / 113 чел. = 0,13

Коэффициент оборота по выбытию

[формула 8]

о

Кв = 20 /113 чел. = 0,18

*Производительность труда*

Наиболее обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая реализация продукции одним торговым работником:

, [формула 9]

где ТП – объём реализованной товарной продукции в стоимостном выражении; Ч – численность торговых работников.

ГВ = 296 844 000 руб. / 77 чел. = 3 855 117 руб./чел.

Таким образом, вследствие принятого управленческого решения о сокращении количества магазинов и, соответственно торгового персонала, и повышению эффективности деятельности оставшихся торговых точек показатель производительности труда торгового персонала увеличился. Экономический эффект от внедрения данного управленческого решения составил 3 855 117 руб.- 2 869 048 руб. = 986 069 руб. на одного торгового работника или 986 069 руб./чел. \* 77 чел. = 75 927 313 руб. годового эффекта.

Обобщающими показателями социальной эффективности в широком смысле могут быть:

- степень выполнения заказов потребителей;

- доля объема продаж фирмы на рынке и др.

Частными показателями социальной эффективности являются:

- своевременность выполнения заказа;

- полнота выполнения заказа;

- оказание дополнительных услуг;

- послепродажный сервис и др.

В нашем случае расчет вышеперечисленных частных показателей социальной эффективности управления весьма затруднителен в силу их субъективности в сфере розничной торговли.

В целом схема расчета показателей эффективности управления представлена на рисунке 2.3.

Экономическую эффективность управления (Эу) в узком смысле характеризуют следующие показатели:

обобщающий показатель

 Д (доходы)

Эу = —————————————————————— [формула 10]

3(затраты на содержание аппарата управления)

Рассчитаем данный показатель для рассматриваемого предприятия.

Эу = 296 844 000 руб./ 238 000 руб.(заработная плата управленческого персонала) + 150 000 руб. (командировочные расходы) + 350 000 (административные расходы) + 50 000 руб. (представительские расходы) + 100 000 руб. (расходы на обучение) = 296 844 000 руб./ 888 000 руб. = 334,28

Можно сделать вывод о повышении эффективности данной деятельности, так как обобщенный показатель эффективности увеличился.

Рис. 2.3. Схема расчетов по оценке эффективности управления

Рассчитаем частные показатели эффективности управления:

1. доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат предприятия

D = (888 000 руб. / 282 960 000 руб.) \* 100 % = 0,31 %

2. доля численности управленческих работников в общей численности работающих на предприятии

Ч = 14 чел. / 113 чел. = 12,40 %

3. нагрузка управляемости (фактическая численность работающих на одного работника аппарата управления)

Н = 99 чел. / 14 чел. = 7 чел. на 1-го управляющего.

Обобщающими показателями социальной эффективности в узком смысле являются:

- доля решений, принятых по предложению работников трудового коллектива;

- количество работников, привлеченных к разработке управленческого решения.

Первый показатель также сложен для расчета в силу того, что такой показатель как принятое решение в деятельности предприятия нигде не учитывался.

Второй показатель можно рассчитать в зависимости от вида управленческого решения. Если данное решение носит стратегический характер, то в процессе его подготовки могут принимать участие руководители всех структурных подразделений предприятия, то есть, 14 человек.

В процессе его принятия принимают участие 3 управленца непосредственно из ООО «Бизнес-Фудз», менеджер управляющей компании «Бизнес Системы» и непосредственно, финансовый и генеральный директор холдинга «Бизнес Системы», что в совокупности составляет 6 человек.

**Заключение**

Дипломная работа на тему «Процесс и методы управления предприятием» выполнена в запланированном объеме. Цель работы достигнута, широко раскрыты и проанализированы главные методы управления:

* организационно-распорядительные, или организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
* экономические, обусловленные экономическими стимулами;
* социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников;

Качество и эффективность управленческой деятельности во многом зависят от применяемых методов управления, от степени их соответствия объекту управления, складывающейся управленческой ситуации, характера решаемых проблем.

Метод управления – это совокупность однородных приемов и операций целенаправленного воздействия на объект управления для достижения поставленной цели и вытекающих из нее задач.

С помощью организационных методов создаются необходимые условия функционирования организации, поэтому они являются первичными по отношению к остальным.

С помощью административных методов происходит активное вмешательство в деятельность людей либо путем их прямого принуждения к определенному поведению, либо путем создания возможности такого принуждения. Административные методы используются при управлении решением простых стандартных задач, в структурах военизированного типа, например на транспорте. Они требуют ограничения инициативы работников и возложения всей ответственности за результаты на руководителя.

Составным элементом таких методов является премирование исполнителей, однако осуществляется оно не за реальные успехи, а за многолетний стаж, лояльность по отношению к руководству, дисциплинированность и т.п.

Самый главный недостаток административных методов управления состоит в том, что они ориентируют исполнителей на достижение заданных результатов, а не на их рост; поощряют исполнительность, а не инициативу. Поэтому сегодня в условиях, когда необходимо развивать творческий подход к делу, постоянное стремление к новому, чисто административные методы себя изживают.

Успешному решению таких задач в большей мере способствуют экономические методы управления. Они основаны на материальной заинтересованности работников в деле самостоятельного поиска оптимальных решений и принятии на себя ответственности за их результаты.

Экономические методы предполагают, что своевременное и качественное выполнение заданий вознаграждается за счет экономии затрат или дополнительной прибыли, полученных вследствие проявленных работниками усилий. Поэтому люди напрямую заинтересованы в максимизации реального результата своей деятельности

Однако экономические методы управления также ограничены, особенно применительно к работникам интеллектуальных профессий, ибо для них деньги – важный, но чаще всего не самый главный стимул работы.

Здесь на помощь приходят социально-психологические методы управления, сформировавшиеся в 20-х гг. ХХ столетия. Они предполагают два направления воздействия на поведение работников и повышение их трудовой активности.

Первое. Формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие доброжелательных отношений между руководителем и подчиненными, оказание им поддержки.

Второе. Раскрытие личных способностей каждого работника, оказание помощи в их совершенствовании, что ведет к максимальной самореализации человека в трудовой деятельности.

В работе проведен подробный анализ использования организационно-распорядительных, экономических и социально-психологических методов управления в практической деятельности ООО «Бизнес Фудз». Широко раскрыт вопрос исследования организации как системы, включающий рассмотрение следующих положений: история ООО «Бизнес Фудз», цели и задачи предприятия, миссия организации, анализ внутренней среды, ассортимент выпускаемой продукции, структура организации, технология, культура управления, анализ внешней среды (конкуренты, потребители, поставщики, посредники), экономическая ситуация, правовые аспекты деятельности, перспективы развития. Выявлены место и роль изучаемой проблемы в организации, а также проведен сравнительный анализ теории с практикой

В результате выполнения работы нами были сформулированы следующие выводы. ООО «Бизнес Фудз» представляя собой целенаправленную систему, состоит из элементов - людей, имеющих собственные целевые установки, и одновременно являющихся частью одной целенаправленной системы. Качество функционирования и эффективность предприятия зависят от характера влияния на него как составляющих элементов, так и систем, в которые оно входит. Поэтому необходимое условие эффективного управления организацией заключается прежде всего в успешном использовании основных групп методов управления предприятием.

Организационно-административные методы руководства ООО «Бизнес Фудз» существуют в форме организационного и распорядительного воздействия, которое включает в себя следующие компоненты: виды и типы воздействия; адресат; постановку задания; определение критерия его выполнения; установление ответственности; инструктаж подчиненных и т.д. Эти методы служат средством прямого воздействия на процесс производства и труд работников, что позволяет координировать выполнение ими отдельных функций или решение общей задачи.

Использование в ООО «Бизнес Фудз» таких экономических методов управления предприятием как планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование и финансирование позволяют ООО «Бизнес Фудз» эффективно распоряжаться материальными фондами самостоятельно, также как и полученным доходом (прибылью), заработной платой и самостоятельно реализовать свои экономические интересы.

Применение в практике деятельности ООО «Бизнес Фудз» социально-психологических методов позволяет своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

В результате сравнительного анализа теоретических и практических аспектов использования основных групп методов управления на ООО «Бизнес Фудз» в настоящее время были выявлены следующие проблемы:

1. Снижение рентабельности предприятия в 2007 г., что связано с более быстрыми темпами роста себестоимости по сравнению с темпами роста выручки.

2. Снижение эффективности использования активов ООО «Бизнес Фудз».

3. Отсутствие отдела менеджмента.

4. Невысокий уровень качественного состава работников предприятия.

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод, что анализ результатов использования основных групп методов управления предприятием на ООО «Бизнес Фудз» представляет собой сложную задачу. Предприятию необходимо разрабатывать новые и совершенствовать существующие методы управления организацией, которые бы влияли на повышение показателей, характеризующих эффективное функционирование и развитие предприятия.

**Нормативно-законодательная литература**

1. Конституция Российской Федерации 1993 г.
2. Федеральный закон "О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 1995, № 30).
3. Положение о министерстве экономического развития и торговли Российской Федерации от 21 декабря 2000 г. № 990

**Список использованной литературы**

1. Армстронг Майкл. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Серия «Учебники и учебные пособия» Ростов-на-Дону: «Феникс», 1998
2. Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб. пособие.- М.: ТК. Велби, изд-во Проспект, 2007
3. Байделл Т. Как улучшить управление организацией. - М.: Инфра-М, 2005.
4. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006.
5. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004.
6. Волков О.И., Скляренко В.К. Экономика предприятия: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 2006.
7. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента, Таганрог, 2007.
8. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала в 2-х томах. Том 2. – М.: МНИПУ, 1998
9. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления, Москва, 2006.
10. Гудушаури Г.В.Управление современным предприятием. - М., 2008.
11. Дафт Р. Менеджмент: 6-е изд./Пер. с англ.- СПб.: Питер, 2006
12. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика – Спб: Издательство «Питер», 1999
13. Егоршин А.П. «Управление персоналом», Н. Новгород, 2007.
14. Завалин П.Н. Инновации - современный подход к управлению производством. - К.: МАУП, 2003.
15. Иванов А.П. Менеджмент. Учебник – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002.
16. Исаев А. С. Организация управления производством - основной рычаг экономики предприятия. - Л.: Знание, 2000.
17. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003
18. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: - М.: Инжиниринго-Колсантинговая компания «Дека», 2007
19. Кравченко А.И. История менеджмента: Учеб. пособие для вузов.- 5-е изд. – М.: Академический Проект: Трикста, 2005
20. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки. – Москва, 1995
21. Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник/Под. ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу.- М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2000
22. Менеджмент: Учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. – 4-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2004
23. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1998
24. Одинцов А.А. Менеджмент организации: Введение в специальность: Учебное пособие для вузов/ А.А. Одинцов.- М.: Издательство «Экзамен», 2004
25. Осипова-Дербас Л.В., Кармаев Н.А., Войцеховский С.Н. Социология и психология управления: Учебное пособие / Под ред. проф. Оганяна К.М. СПб: «Издательский дом «Бизнес пресса»», 2007
26. Основы менеджмента: Учебник для вузов/Д.Д.Вачугов., Т.Е. Березкина., Н.А. Кислякова и др.; Под. ред. Д.Д. Вачугова.- М.: Высшая школа, 2002
27. Райзберг Б.А. Основы экономики и предпринимательства. Пробный учеб. для 10 кл. общеобразоват. учрежден. – М.: Просвещение, 1995
28. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2007
29. Старобинский Э.К. Основы менеджмента на коммерческой фирме», Москва, 2004.
30. Уколов В.Ф. Теория управления: Учеб. для вузов/ В.Ф. Уколов., А.М. Масс, И.К. Быстряков.- 3-е изд., доп. – М.: ЗАО «Издательство Экономика», 2007
31. Управление организацией: Учебник/Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина.- 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002
32. Управление организацией: Учебник/Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина.- 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007
33. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник, 2-е изд. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» ИНТЕЛ-СИНТЕЗ, 2000
34. Ходеев Ф.П. Менеджмент/серия «Учебники и учебные пособия», Ростов-на-Дону, Издательство «Феникс», 2002
35. Экономика предприятия и отрасли промышленности. Серия «Учебники, учебные пособия», 3-е изд., перераб. и доп. – Ростов н/Д.: «Феникс», 1999
36. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандера. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.

**Приложение №1**

**ПОТРЕБНОСТИ**

**ИНТЕРЕСЫ**

**МОТИВЫ ПОВЕДЕНИЯ**

**Духовные (социальные, психологические)**

**Материальные,**

**в том числе физиологические**

**Чувство долга хозяина, авторитет власти, дисциплина, организованность**

Г р у п п ы м е т о д о в у п р а в л е н и я

Социально-психологические

Экономические

Организационно-распорядительные

Х а р а к т е р в о з д е й с т в и я

Прямое

Косвенное

Связь методов управления с потребностями и интересами людей

**Приложение 2**

По источнику

воздействия

Организационные методы управления

По направлению воздействия

**Организационно- стабилизирующее воздействие**

Распорядитель

ное оздействие

Дисциплинарное воздействие

Общеорганизаци-онное

Регламентиро-

вание

Нормы времени

Функциональное

Должностное

Структурное

Нормирование

Нормы численности

Нормы выработки

Нормы соотносительности

Нормы величины

Инструктирование

Ознакомление

Объяснение

 Совет

Предостережение

Разъяснение

Рис.1. Организационно-распорядительные методы управления

**Приложение 3**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Административные****(принуждение)** | **Экономические****(побуждение)** | **Социально-психологические****(побуждение)** |
| Основа примененияПодходы к реализацииТребования к субъектуХарактер информации | Угроза наказанияЖесткиеИсполнительность, организованностьКоличественная, детерминированная  | Возможность увеличить доходАдаптивные к ситуацииПрофессионализмКоличественная, стохастическая  | Достижение психологического контроляАдаптивные к личностиПрофессионализм, умение работать в команде, инициативностьКомплексная |

**Приложение №4**

