# СОДЕРЖАНИЕ

ГЛАВА 1 Теоретические основы управленческой диагностики в менеджменте предприятия

1.1 Понятие системного подхода в управленческой диагностике

1.2 Особенности оценки эффективности менеджмента

1.3 Экономическая эффективность управления организацией

ГЛАВА 2 Управленческая диагностика в менеджменте ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»

2.1 Характеристика ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»

2.3 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

LTD

ГЛАВА 3 Рекомендации по совершенствованию системы менеджмента ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»

3.1 Пути повышения конкурентоспособности и создание конкурентных преимуществ ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»

3.2 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

**ВВЕДЕНИЕ**

Происходящие в стране экономические перемены, затянувшийся кризис, как экономический, так и политический предусматривают создание в организации новой целостной, эффективной и гибкой системы менеджмента.

Начавшийся процесс реструктуризации производства и внедрение новых экономических отношений по-новому ставят вопросы совершенствования системы менеджмента в организациях, улучшения организационных структур менеджмента, финансово-кредитного механизма, ценообразования и материально-технического обеспечения.

Социалистическая (командно-административная) система управления выработала свою, полностью адекватную ей идеологию и методологию управления предприятием. С тех пор, многие организации так и не сумели перестроиться в соответствии с изменившейся ситуацией.

Наиболее актуальной задачей сегодня для отдельно взятой организации является быстрая и адекватная оценка изменений внешней среды и приспособление к ним с наименьшими потерями за счет мобилизации всех внутренних резервов. Все это должно заставить организации по-новому отнестись к выработке экономической политики. В этих условиях встает вопрос о разработке методических принципов и методов управления, основанных на современных научных методах.

Одним из наиболее важных направлений роста эффективности работы организации является совершенствование системы менеджмента. Зарубежные организации уже давно уделяют этим вопросам значительное внимание, рассматривая качество управления как причину большинства своих успехов и неудач.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении.

В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющимся условиям рынка.

Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Необходима выработка целостного методологического подхода к диагностике систем менеджмента в организации, единая система идей и взглядов на содержание, методы, критерии и процедуру оценки.

Актуальность темы диссертационного исследования, практическая потребность в научном обосновании диагностики систем менеджмента в организациях определили цель и задачи настоящего исследования.

Цель выпускной квалификационной работы: провести управленческую диагностику в менеджменте организации.

Для решения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

-изучить теоретические основы управленческой диагностики в менеджменте предприятия;

-разработать пути повышения эффективности менеджмента в «Новосибирская макаронная фабрика».

Объектом исследования является Открытое акционерное общество «Новосибирская макаронная фабрика».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех частей, заключения, списка литературы.

Предмет исследования: методология управленческой диагностики в менеджменте предприятия.

Методы исследования: метод изучения литературных источников, аналитический, опрос.

Теоретическую базу исследования составляет научная монографическая и журнальная литература по менеджменту, управлению персоналом и ряду других смежных с менеджментом наук. Наибольший интерес представляют такие труды, как Магура М.П., Курбатова М.Б. «Современные персонал — технологии», где комплексно рассмотрены все стороны управленческого труда. Также были использованы журнальные статьи следующих авторов: Гущина И., Каморова Е.И., Яковлева Р.

Рекомендации, данные по результатам проведенного в выпускной квалифицированной работе могут быть реализованы в ООО «Новосибирская макаронная фабрика».

# ГЛАВА 1 Теоретические основы управленческой диагностики в менеджменте предприятия

# Понятие системного подхода в управленческой диагностике

Проблема диагностики исследовалась в некоторых областях достаточно активно и с различных точек зрения. Из совокупности изученных научных работ можно выделить несколько групп исследований, различающихся по проблематике и методологии диагностики. В диагностике кризиса социально-экономической системы и причин его порождающих, по нашему мнению, можно выделить:

-во-первых, изучение социально-экономических систем как объектов диагностики;

-во-вторых, построение и изучение соответствующих моделей социально-экономических систем;

-в третьих, исследование диагностических систем и их связей с объектом диагностики.

Эти направления отличаются как по непосредственному предмету исследования, так и по используемым методам.

Первое направление диагностики связано с разработкой методов решения и предполагает решение следующих задач:

-изучение условий функционирования и состояний производственных социально-экономических систем;

-изучение элементов систем и связей между ними;

-изучение возможных состояний системы;

-анализ возможностей проведения исследования признаков, характеризующих состояние системы;

-сбор экспериментальных данных о затратах, связанных с осуществлением исследования производственных социально-экономических систем.

Понятие «системный» в определении системного анализа используется потому, что исследование такого рода в своей основе строится на использовании категории системы.

С одной стороны, системой называется та физическая реальность, по отношению к которой необходимо принять решения (любые естественные и искусственные объекты) [11, c.103].

С другой стороны, в процессе системного анализа создается абстрактная и концептуальная система, описываемая с помощью символов или других средств, которая представляет собой определенное структурно-логическое устройство, цель которого — служить инструментом для понимания, описания и возможно более полной оптимизации поведения связей и отношений элементов реальной физической системы.

Термин «анализ» используется для характеристики самой процедуры проведения исследования, которая состоит в том, чтобы разбить проблему в целом на ее составляющие части, более доступные для решения, использовать наиболее подходящие специальные методы для решения отдельных подпроблем и, наконец, объединить частные решения так, чтобы было построено общее решение проблемы. Очевидно, что наиболее эффективно анализ может быть произведен лишь на основе системного подхода, который предусматривает не только органическое сочетание аналитического расчленения проблем на части и исследования связей и отношений между этими частями, но также делает особое ударение на рассмотрение целей и задач, общих для всех частей, и в соответствии с этим осуществляется синтез общего решения из частных решений [6, c.103]. По сути дела, в системном анализе методы анализа и синтеза взаимно переплетаются, при осуществлении аналитической процедуры постоянно обращается внимание на способы объединения отдельных результатов в единое целое и влияние каждого из элементов на другие элементы системы.

Сегодня «системный анализ» в целом толкуется столь широко и неопределенно, что практически не может быть реализован в конкретных исследованиях. И видимо, не случайно, что сегодня еще нет возможности подобрать сквозной пример достаточно крупного завершенного системного исследования. Попытаемся разобраться в этом понятии.

Касаясь различных точек зрения на термин «системный анализ», специалисты выделяют два различных подхода.

Сторонники первого из них делают ударение на математику, т.е. на описание сложной системы с помощью формальных средств (блочных диаграмм, сетей, математических уравнений). На основе такого рода формального описания часто ставится математическая задача на отыскание оптимального проекта системы или наилучшего режима ее функционирования, т. е. нахождения максимума (или минимума) целевой функции системы (например, максимума прибыли, максимума числа выведенных из строя военных объектов, минимума времени выполнения операций, максимума надежности и т.п.) при заданных ограничениях на значения управляемых переменных [12, c.114].

Следует особо подчеркнуть, что составление блок-схем, характеризующих взаимосвязь и последовательность выполняемых операций, — это стадия, предшествующая любым расчетам на ЭВМ. Поэтому во многих случаях системным анализом стали называть любую работу такого рода, выполняемую специалистами, непосредственно занятыми обслуживанием ЭВМ.

Другой подход, который соответствует точке зрения «РЭНД-корпорейшн», во главу угла ставит логику системного анализа. В этом случае подчеркивается неразрывная связь системного анализа с принятием решения, и означающим выбор определенного образа или курса действий среди нескольких возможных альтернатив. Здесь системный анализ рассматривается прежде всего как методология уяснения и упорядочивания или так называемой структуризации проблемы, которую предстоит решить с применением или без применения математики и ЭВМ.

Логический системный анализ в той или иной степени дополняется математическими, статистическими и логическими методами, однако как сфера его применения, так и методология значительно отличаются от предмета и методологии формально-математических системных исследований [13, c.104].

Сначала системный анализ базировался главным образом на применении сложных математических приемов. Спустя некоторое время ученые пришли к выводу, что математика неэффективна при анализе широких проблем со множеством неопределенностей, которые характерны для исследования и разработки техники как единого целого.

Такому подходу, которого прежде всего будем придерживаться и мы, соответствует следующее наше определение.

Системный анализ — это взаимосвязанное логико-математическое и комплексное рассмотрение всех вопросов, относящихся не только к замыслу, разработке, производству, эксплуатации и последующей ликвидации современных систем, но и к методам руководства всеми этими этапами с учетом социальных, политических, стратегических, психологических, правовых, географических, демографических, военных и других аспектов.

Сущность системного анализа заключается не в математических методах и процедурах: его рекомендации далеко не обязательно вытекают из вычислений. Самым существенным является то, что систематически на всех этапах жизненного цикла любой системы осуществляется сопоставление альтернатив, по возможности в количественной форме, на основе логической последовательности шагов, которые могут быть воспроизведены и проверены другими. Системный анализ позволяет неизмеримо глубже и лучше осмыслить сущность системы, их структуру, организацию, задачи, закономерности развития, оптимальные пути и методы управления. Системный анализ обостряет интуицию руководителя и этим расширяет основу для его суждений, помогая таким образом выработать лучшее решение [6, c.221].

Чем же отличается системный анализ от других методов?

Основные отличия его от других более или менее формализованных подходов при обосновании управленческих решений сводятся к следующему:

рассматриваются все теоретические возможные альтернативные методы и средства достижения целей по жизненному циклу системы (исследовательские, конструктивные, технологические, эксплуатационные и пр.), правильная комбинация и сочетание этих различных методов и средств;

— альтернативы системы оцениваются обязательно с позиции длительной перспективы (особенно для систем, имеющих стратегическое назначение);

— отсутствуют стандартные решения;

— применяются к проблемам, для которых не полностью определены требования стоимости или времени;

— признается принципиальное значение организационных и субъективных факторов в процессе принятии решений, и в соответствии с этим разрабатываются процедуры широкого использования качественных суждений в анализе и согласовании различных точек зрения;

— особое внимание уделяется факторам риска и неопределенности, их учету и оценке при выборе наиболее оптимальных решений среди возможных вариантов.

Повышенное внимание системотехников к факторам риска и неопределенности непосредственно вытекает из распостранения системного анализа на перспективные проблемы. Если риск понимается как потенциальная изменчивость объективных характеристик анализируемых систем, то неопределенность выражает отсутствие субъективных знаний о том, в какой форме проявятся эти явления.

Тенденция к системному анализу крупных проблем появляется только тогда, когда их масштаб возрастает до такой степени, что решения становятся сложными, трудоемкими и дорогостоящими. При обосновании таких решений, которые становятся предметом системного анализа, все большее значение приобретают факторы, рассчитанные вперед на 10—15-летний период. К факторам такого рода относятся прежде всего огромный рост капиталовложений на осуществление крупных программ, охватывающих длительный период, и все большая зависимость этих программ от результатов научных исследований и технических разработок [5, c.25].

Другой важной причиной необходимости учета длительной перспективы является стратегический характер самих целей, которые ставятся перед системным анализом и которые предопределяют политику правительства (или организации) на длительный период.

Применение системного анализа определяется типом проблем, которые мы и рассмотрим.

Все проблемы в зависимости от глубины их познания подразделяются на три класса:

а) хорошо структуризированные или количественно сформулированные проблемы, в которых существенные зависимости выяснены настолько хорошо, что они могут быть выражены в числах и символах, получающих в конце концов численные оценки;

б) неструктуризированные или качественно выраженные проблемы, содержащие лишь описание важнейших ресурсов, признаков и характеристик, количественные зависимости между которыми совершенно неизвестны;

в) слабо структуризированные или смешанные проблемы, которые содержат как качественные, так и количественные элементы, причем качественные малоизвестные и неопределенные стороны проблемы имеют тенденцию доминировать [7, c.124].

К слабо структуризованным проблемам, для решения которых предназначен системный анализ, относится большинство наиболее важных экономических, технических, политических и военно-стратегических задач крупного масштаба.

Типичными проблемами такого рода являются те, которые:

а) намечены для решения в будущем;

б) сталкиваются с широким набором альтернатив;

в) зависят от текущей неполноты технологических достижений;

г) требуют больших вложений капитала и содержат элементы риска;

д) внутренне сложны вследствие комбинирования ресурсов, необходимых для их решения;

е) для которых не полностью определены требования стоимости или времени.

При осуществлении системного анализа в процесс структуризации проблемы некоторые ее элементы-подзадачи получают количественное выражение, и отношения между всеми элементами становятся все более определенными. Исходя из этого, в отличие от применения методов ИО, при использовании системного анализа совсем не обязательна первоначальная четкая и исчерпывающая постановка проблемы, эта четкость должна достигаться в процессе самого анализа и рассматривается как одна из его главных целей [3, c.120].

Подведем некоторые итоги по сути системного анализа.

1. Системный анализ связан с принятием оптимального решения из многих возможных альтернатив.

2. Каждая альтернатива оценивается с позиции длительной перспективы.

3. Системный анализ рассматривается как методология углубленного уяснения (понимания) и упорядочения (структуризации) проблемы.

4. В системном анализе упор направлен на разработку новых принципов научного мышления, учитывающих взаимосвязь целого и противоречивые тенденции. Более конкретно — систематически на всех этапах жизненного цикла любой ТС осуществляется сопоставление альтернатив, по возможности в количественной форме, на основе логической последовательности шагов.

5. Обостряется интуиция специалистов.

6. Применяется в первую очередь для решения стратегических проблем.

Итак, системный анализ — это совокупность методов и средств выработки, принятия и обоснования решений.

Новизна системного анализа заключается в том, что он рассматривает проблему в целом, с постоянным ударением на ясность анализа, на количественные методы и на выявление неопределенности. Новыми также являются схемы или модели, где связи не могут быть адекватно выражены с помощью математической модели.

Достоинство системного анализа состоит в том, что он позволяет систематически и эффективно сочетать суждения и интуицию экспертов в соответствующих областях.

Системный анализ должен рассматриваться не как противопоставление субъективным суждениям, а как структурная основа, которая обеспечивает использование суждений экспертов в разных областях для получения результатов, превосходящих любые индивидуальные суждения. Это его цель, и возможность этого он обеспечивает.

Но субъективность суждений, неточность знаний, интуитивность оценок и неопределенность сведений о природе и о действиях других людей приводят к тому, что на базе исследования можно добиться не больше, чем оценки некоторого преимущества выбора одной альтернативы по сравнению с другой.

Системный анализ имеет и ограничения, как и другие способы исследования. Например, чистая интуиция. При использовании чистой интуиции в противоположность интуиции, применяемой в системном анализе, не предпринимается никаких усилий, чтобы выявить структуру проблемы или установить причинно-следственные связи получить решения. Интуитивный процесс состоит в том, чтобы узнать все, что можно, о проблеме, вжиться в нее подсознательно найти решение.

Ограниченность системного анализа обусловлена:

— неизбежной неполнотой анализа;

— приближенностью меры эффективности;

— отсутствием способов точного предсказания будущего.

Некоторые факторы социально-политического характера должны играть важную роль при разработке и выборе альтернатив. Однако в настоящее время не существует даже приближенных способов измерить эти факторы, и приходится их учитывать интуитивно.

Недостатки системного анализа заключаются в следующем. Многие факторы, имеющие фундаментальное значение, не поддаются количественной обработке и могут быть упущены из рассмотрения или умышленно оставлены для последующего рассмотрения, а потом забыты. Иногда им может придаваться неправильный вес в самом анализе либо в решении, основанном на таком анализе.

Другая причина в том, что исследование может внешне выглядеть до такой степени научным и количественно точным, что ему может быть приписана совершенно неоправданная обоснованность, несмотря на то что она включает много субъективных суждений. Другими словами, мы можем быть так очарованы привлекательностью и точностью чисел, что просмотрим упрощения, сделанные для достижения этой точности, упустим анализ качественных факторов и преувеличим важность абстрактных вычислений в процессе решения. Но без анализа мы сталкиваемся с еще большей опасностью упущения улучшений тех или иных соображений и неправильного «взвешивания» отдельных факторов [3, c.104].

Еще одним недостатком системного анализа является то, что он находится на начальной стадии своего развитии, его методологию еще никак нельзя назвать устоявшейся, а практическая применимость и эффективность во многом зависят от совершенства экономических, математических, логических методов и уровня конкретных знаний о сложнейших общественно-политических и социально-экономических процессах, от возможностей получения соответствующей информации о них.

В качестве основного и наиболее ценного результата системного анализа признается не количественное определенное решение проблемы, а увеличение степени ее понимания и возможных путей решения у специалистов и экспертов, участвующих в исследовании проблемы, и, что особенно важно, у ответственных лиц, которым предоставляется набор хорошо проработанных и оцененных альтернатив.

Полезность новых методов анализа и управления и в первую очередь системного анализа состоит в следующем:

1) в большем понимании и проникновении в суть проблемы: практические усилия выявить взаимосвязи и количественные ценности помогут обнаружить скрытые точки зрения за теми или иными решениями;

2) в большей точности: более четкое формулирование целей, задач... снизит, хотя и не устранит, неизбежно неясные стороны многоплановых целей;

3) в большей сравнимости: анализ (политика) может быть осуществлен таким образом, что планы для одной страны или района могут быть с пользой увязаны и сравнены с планами и политикой в отношении других районов [5, c.262].

4) в большей полезности, эффективности: разработка новых методов должна привести к распределению денежных ресурсов... более упорядоченным образом и должна оказать помощь в проверке ценности интуитивных суждений.

# 

# 1.2 Особенности оценки эффективности менеджмента

Эффективность менеджмента - сложное и многообразное понятие, смысл которого заключается в том, что весь процесс управления, начиная с постановки цели и заканчивая конечным результатом деятельности, должен производиться с наименьшими издержками или с наибольшей результативностью (производительностью). Материальные, трудовые и финансовые ресурсы должны преобразовываться в товары, услуги и т. д. Для этого существует организация, которая должна обеспечить это преобразование не только с выгодой для потребителя, но и для самой себя. Иными словами, затраты на преобразование должны быть меньше, чем стоимость результата [8, c.114]. В этом и заключается сущность понятия эффекта и эффективной деятельности.

Основными критериями эффективного управления является определенная множественность показателей, характеризующих результативность работающих организационных систем и подсистем. Конечный результат управления часто называют эффектом управления. Эффект представляет собой результат осуществления мероприятий, направленных на совершенствование производства, бизнеса и организации в целом. Эффект управления складывается из трех составляющих:

- экономический эффект - вид эффекта, имеющий непосредственную стоимостную форму, то есть измеряющийся в денежных или натуральных измерителях;

- социально-экономический эффект - имеет комплексную природу сочетания экономической выгоды и социальной стабильности и спокойствия, например, улучшение условий работы, снижение уровня профессиональных заболеваний (при определенных условиях может быть переведен в обычный экономический эффект);

- социальный эффект - вид эффекта, который принципиально не может быть пересчитан в экономический, например, предотвращение социального конфликта.

Общий эффект можно условно принять за сумму трех эффектов. Условно, так как показатели эффекта измеряются по-разному, и напрямую сложить их не представляется возможным.

Помимо понятия эффекта используют понятие эффективности. Эффективность - результат, выраженный стоимостными показателями, является экономическим эффектом, характеризующимся приростом дохода, увеличением прибыли. Эффективность представляет собой соотношение эффекта или достигнутого результата и затрат на их получение [8, c.115].

Эффективность = Эффект/Затраты

При управлении стремятся к максимальному сокращению затрат и к максимальному повышению всех видов эффектов. Затраты в организации не однородны и не всегда являются в чистом виде деньгами (хотя всегда стараются перевести их в денежную форму).

Обычно затраты подразделяют на:

- материальные затраты (сырье, полуфабрикаты) и энергия;

- трудовые затраты (время работы и квалификация работников);

- финансовые ресурсы или деньги и их эквиваленты (например, ценные бумаги).

Эффективность можно увеличить уменьшением любого из перечисленных ресурсов, и эти пути весьма разнообразны. Используя компьютерную технику, можно уменьшить трудовые ресурсы и более экономно расходовать материальные (например, за счет уменьшения отходов производства путем электронного раскроя материала). Однако для внедрения такой техники финансовые затраты должны быть увеличены.

Наиболее важным источником затрат является аппарат управления. Эффективность деятельности менеджеров напрямую довольно сложно измерить, так как между решением и результатом проходит время и множество преобразований. Необоснованные управленческие решения имеют большую разрушительную силу.

Итак, эффективность менеджмента обеспечивается за счет деятельности по оптимизации затрат и увеличения результативности по всем направлениям менеджмента:

- в управлении трудовыми ресурсами;

- в управлении производством или при создании операционной системы;

- при определении методов и структур управления.

Оценка эффективности менеджмента является важной составляющей для оценки и повышения эффективности деятельности организации в целом, поскольку именно от качества управления во многом зависит результат деятельности всей организации.

Эффективность менеджмента также непосредственно связана с результатами деятельности и может быть определена различными путями:

а) экономическая эффективность менеджмента:

* по показателям эффективности деятельности организации;
* по связи эффективности деятельности организации с затратами управленческого труда (в натуральном и стоимостном выражении);

б) социальная эффективность менеджмента:

* по показателям удовлетворенности собственников и работников набором социальных благ в сопоставлении с затратами на них либо с повышением отдачи от деятельности работников;
* по показателям удовлетворения потребителей в услугах, товарах и т.д.;
* другими [9, c.151].

# 1.3 Экономическая эффективность управления организацией

Экономическая эффективность менеджмента может быть рассчитана различными путями в зависимости от критерия, то есть основного признака, на основании которого мы оцениваем эффективность управления. Единого обобщающего показателя здесь нет.

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования.

Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Подход к оценке эффективности различных вариантов организационной структуры определяется ее ролью как характеристики системы управления. Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования [8, c.115]:

- по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации (начиная с уровня выполнения плановых заданий);

- по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на ее функционирование.

Принципиальное значение для оценок эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определение уровня эффективности, который принимается за нормативный. Здесь можно указать несколько подходов, которые могут дифференцированно использоваться применительно к конкретным случаям. Один из них сводится к сравнению с показателями, характеризующими эффективность организационной структуры эталонного варианта системы управления.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы.

1. Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление.
2. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в т.ч. непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления, а также единовременные расходы на исследовательские и проектные работы в области создания и совершенствования систем управления, на приобретение вычислительной техники и других технических средств, используемых в управлении, затраты на строительство.

При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно. Эти показатели приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности и ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности при неизменности остальных. К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие: производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надежность [7, c.113].

Адаптивность системы управления определяется ее способностью эффективно выполнять заданные функции в определенном диапазоне изменяющихся условий. Чем относительно шире этот диапазон, тем более адаптивной считается система.

Гибкость характеризует свойство органов аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свою роль в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности отношений.

Оперативность принятия управленческих решений характеризует своевременность выявления и решения управленческих проблем, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.

Надежность аппарата управления в целом характеризуется его безотказным (соответствующим поставленным целям) функционированием. Если считать качество определения целей и постановки проблем достаточным, то надежность аппарата управления может относительно полно характеризоваться его исполнительностью, т.е. способностью обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов.

1. Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень, которые могут использоваться в качестве нормативных при анализе эффективности проектируемых вариантов организационных структур [10, c.22].

В качестве общехозяйственного эффекта для торговых организаций потребительской кооперации можно считать розничный товарооборот, представляющий собой выручку от реализованной продукции за определенный период времени (день, месяц, квартал, год), для заготовительных организаций – заготовительный оборот, для производственных – объем выпуска продукции.

Общехозяйственная эффективность может быть определена по соотношению общехозяйственного эффекта с использованными для этого ресурсами. Этот показатель ещё называют ресурсоотдачей. Числитель при этом определить несложно по бухгалтерской и статистической отчетности. В качестве совокупных ресурсов принимают суммарную величину основных средств, нормируемых оборотных фондов и трудовых ресурсов в денежной оценке (через заработную плату) [8, c.115].

Классификацию факторных показателей можно произвести по следующим признакам:

1. По видам ресурсов - эффективность использования основных фондов, оборотных средств, трудовых ресурсов;

Эффективность использования основных фондов может быть выражена такими основными показателями:

* фондоотдача,
* фондоемкость,
* оборачиваемость оборотных средств,
* доля собственных и заемных средств в оплате,
* окупаемость капитальных вложений,
* материальные затраты на 1 руб/ 1000 руб. валовой, товарной и т.д. продукции,
* нагрузка на 1 кв. м торговой и складской площади в оптовой торговле,
* выручка с одного посадочного места в общественном питании,
* коэффициенты использования производственных мощностей и технологического оборудования (варочных котлов, электроплит, хлебопечей и др.).

Фондоемкость и фондоотдача – это два обратных по отношению друг к другу показателя. Фондоемкость рассчитывается делением суммы основных фондов на выпуск продукции или на товарооборот (розничных, оптовый, заготовительный, питания, грузооборот). Она показывает влияние общих или специализированных фондов на деятельность [8, c.160].

Фондоотдача рассчитывается путем отношения выпуска продукции или товарооборота на сумму основных фондов. Она показывает, что чем выше фондоотдача, тем более эффективно используются основные фонды.

Каждый показатель можно детализировать дополнительными. К примеру, качественное состояние основных фондов можно показать при помощи коэффициента физического износа в целом по предприятию и по каждому объекту (зданию, сооружению, оборудованию и т.д.).

Для торговой деятельности коммерческих и некоммерческих организаций большое значение имеет товарооборачиваемость, которая определяется количеством дней одного оборота и количеством оборотов в год. Товарооборачиваемость в днях рассчитывается делением средних товарных запасов на однодневный товарооборот (розничный, оптово-складской, заготовительный) Она показывает среднее количество дней, за которое происходит обновление товарных запасов. Такие расчеты можно произвести по каждой отдельной товарной группе на основе статотчета 3-торг. Определяется товарооборачиваемость и в разах путем деления товарооборота на величину средних товарных запасов в периоде [9, c.113].

Оборачиваемость оборотных средств рассчитывается по балансу, включая все оборотные активы и без учета размеров торговой надбавки. Ускорения оборачиваемости оборотного капитала, в том числе товаров, высвобождает необходимое количество средств для оплаты.

Доля собственных и заемных финансовых средств имеет важное значение для организации. В управленческой деятельности необходимо предвидеть обстоятельства, когда выгодно, а когда нет использовать коммерческие кредиты в хозяйственной деятельности.

1. По результатам хозяйственной деятельности – объемные и качественные показатели. Это те же рассмотренные ранее показатели, но под другим углом зрения. Объемные показатели – это обороты хозяйственной деятельности по отраслям (розничный, оптово-заготовительный, питания, выпуска продукции) или натуральные величины объемов выпуска, закупа товаров (заготовок), выработка блюд и др.

Качественные показатели – рассмотрение факторов влияния на доходы, издержки обращения или производства и на прибыль организации. В роли эффекта здесь выступают хозрасчетные показатели, а за базу сравнения принимаются показатели объемов деятельности, виды функционирующих ресурсов. Качественными показателями считают уровень доходов, уровень издержек обращения, показатели рентабельности.

Уровень доходов показывает, с какой долей максимального накопления осуществляется отраслевая деятельность.

Распространенным качественным показателем в кооперативных организациях является уровень издержек обращения по отраслям. Он определяется делением суммы издержек на соответствующий оборот (розничный, оптовый, заготовительный, питания).

В производственных отраслях вместо уровня издержек общепринято исчислять себестоимость единицы выработанной продукции, которая может быть общей и по отдельным статьям производственных расходов.

Наиболее важными качественными показателями любой отрасли кооперативного хозяйства считаются показатели рентабельности, которые рассчитываются отношением прибыли на объемы деятельности или на какие-то виды ресурсов. В прибыли аккумулируются результаты деятельности по накоплению доходов, по экономии издержек обращения, поэтому они выступают в качестве показателя эффекта всей хозрасчетной деятельности [9, c.115].

Факторными показателями прибыли могут выступать рентабельность основных фондов, 1 кв. м розничной торговой площади, 1 кв. м складов на базе, 1 работника торговли, 1 т закупленной продукции по видам, 1 т выработанной продукции в производственных отраслях.

1. По технологии управления – для оценки сложившихся методов и для оценки нововведений.

Оценка эффективности при нововведениях определяется в зависимости от конкретного новшества. Одним из главных направлений нововведений является внедрение достижений НТП. НТП – это комплекс научных мероприятий, внедрение которых повышает эффективность результатов управленческой деятельности.

Внедрение мероприятий НТП по стране оценивается при помощи величины национального дохода, получаемого от них. Национальный доход может быть рассчитан и по крупному административно-территориальному образованию (республика, край, область).

Для оценки эффективности таких мероприятий по отраслям и для каждой отдельной организации вместо национального дохода показателем эффекта может служить размер прибыли, дохода, изменения производительности труда и расхода материалов.

**ГЛАВА 2 Управленческая диагностика в менеджменте ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»**

# 2.1 Характеристика ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»

Полное наименование: Открытое акционерное общество «Новосибирская макаронная фабрика».

Адрес: 630007, Россия, г. Новосибирск, ул. Фабричная, 33

(3832) 23 3230, 23 9280, 23 6818

Сегодня макаронная фабрика выпускает макароны, полностью соответствующие мировым стандартам. В 1998 году за производство российской продукции высокого качества фабрика получила Золотой диплом лауреата Всероссийского конкурса «100 лучших товаров России», а по объему выпуска продукции ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» лидирует среди предприятий макаронной промышленности Сибири. Это реалии дня сегодняшнего, а первый камень в фундамент успеха был заложен девяносто лет назад.

Новосибирская макаронная фабрика активно участвует в выставках и ярмарках, результатом которых являются многочисленные медали и дипломы. В 1996 году "Сибирская Ярмарка" удостоила фабрику золотой медалью "За оригинальный дизайн", "За разнообразие продукции и отличное качество"; Омская торговая промышленная палата - "За конкурентоспособную продукцию и современную упаковку".

В 1998 году НМФ была награждена медалью за диетические макаронные изделия и получила диплом лауреата Всероссийского конкурса "100 лучших товаров России" за продукцию лучшего сорта.

В ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» усиливается единоначалие в оперативном и текущем управлении. Высший исполнительный орган представлен одним лицом - генеральным директором - он же председатель наблюдательного совета.

Наблюдательный совет осуществляет общее руководство деятельностью ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» и может принимать решения по всем вопросам, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров, а также вопросов, отнесенных Федеральным законом и уставом предприятия к компетенции генерального директора.

Форма собственности: частная

Состав учредителей приведен на рисунок 2.1.



**Рисунок 2.1 - Структура учредителей ОАО «Новосибирская макаронная фабрика», (в % от уставного капитала)**

Управленческий персонал отделов (бюро) ОАО и цехов, участвуя в этом процессе, осуществляет регламентацию всей совокупности указанных выше функций, форм и методов управления, использует необходимые рычаги воздействия для поддержания устойчивости производства и стимулы по активизации работы коллектива каждого подразделения (рисунок 2.2)

Заместитель по правовым вопросам

Генеральный директор

**Заместитель по общим вопр**осам

**Технический директор**

**Главный бу**хгалтер

**Коммерческий директор**

**Отдел сбыта**

**АХО**

**Материальная группа**

**Начальник техотдела**

**Столовая**

**Финансовая группа**

**Отдел сна**бжения

**Главный энергетик**

**Расчетная группа**

**Начальник производства**

**Главный механик**

**Цех 2**

**Цех 1**

**Цех 3**

**Рисунок 2.2 - Организационная структура ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»**

Персонал компании ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» - это опытные и квалифицированные специалисты. Современные методы работы с персоналом, профессионализм, опыт и высокая мотивация сотрудников существенно повышают эффективность работы компании.

Исследуем кадровый состав организации (таблица 2.1).

**Таблица 2.1 - Анализ кадрового состава ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед.изм. | 2006г. | 2007г. | 2008г. |
| Численность персонала по категориям: | чел. |  |  |  |
| - Руководители |  | 22 | 24 | 27 |
| - Специалисты |  | 728 | 771 | 794 |
| Всего |  | 750 | 795 | 821 |
| Возрастной состав персонала: | чел. |  |  |  |
| до 20 лет |  | - | - | 5 |
| 20 – 30 лет |  | 525 | 530 | 539 |
| 30 - 40 лет |  | 150 | 175 | 186 |
| свыше 40 |  | 75 | 90 | 91 |
| Средний возраст работающих | лет | 29 | 29 | 29 |
| Структура персонала по полу: |  |  |  |  |
| мужчины | чел | 225 | 239 | 197 |
| % | 30 | 30 | 24 |
| женщины | чел | 525 | 556 | 624 |
| % | 70 | 70 | 76 |
| % | 35 | 35 | 24 |
| Уровень профессиональной подготовки | % |  |  |  |
| - высшее образование |  | 85 | 87 | 90 |
| - неполное высшее |  | 15 | 13 | 10 |

Анализ приведенных данных позволяет сделать следующие выводы:

Численность персонала за 2006-2008гг. увеличилась по всем категориям: руководители – (+ 4 чел), специалисты – (+66 чел).

В 2006г. на каждого руководителя в среднем приходилось по 33 специалиста, в 2007г. – 32 специалиста, в 2008г. – 29 специалистов.

Рассмотрим динамику численности персонала ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» (рис 2.3).



**Рисунок 2.3 - Динамика численности персонала ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»**

Увеличение количества руководителей связано с изменениями в организационной структуре предприятия и с появлением новых отделов. В целом прирост персонала за 2006 – 2008гг. составил 71 чел. или 9,5 %(рис. 2.4).



**Рисунок 2.4 - Структура персонала ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» по категориям**

В структуре персонала по полу наблюдаем преобладание женщин: 76 % женщин в 2008г. против 24 % мужчин (рис.2.5).



**Рисунок 2.5 - Структура персонала ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» по полу**

В компании приветствуется стремление к обучению, к совершенствованию своих профессиональных навыков, чтобы работали либо профессионалы своего дела, либо люди, желающие стать таковыми.

Производство продукции является основным содержанием работы ОАО. В масштабе ОАО, в каждом из основных цехов организуется управление этим процессом. Содержательной и наиболее ответственной работой по управлению производством является планирование производства изделий, т. е. формирование цехам, участкам производственных программ и обеспечение необходимых условий для их выполнения.

Миссия и цели предприятия (рис.2.7).

Увеличение объема продаж

Разработка сбытовой политики

Расширение ассортимента макаронных изделий

Привлечение новых покупателей

Проведение рекламной компании в 2009, презентаций новых товаров и услуг (заказ по интернет, и пр.

Разработ-ка реклам-ной, ценовой политики

Покупка нового торгового оборудования

Поиск новых поставщиков

Поиск новых рыночных сегментов

Увеличение количества постоянных покупателей

Посещение ярмарок, выставок

Мониторинг рынка современного торгового оборудования

Марке-тинговое исследо

вание потреби

телей

Стимулирование постоянных покупателе (бонусы, скидки)

Повы-шение культуры обслуживания

#### **Рисунок 2.7 - Дерево целей ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»**

Основными целями ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» являются: максимизация прибыли и занятие устойчивого положения на рынке (30% рыночной доли).

В сотрудничестве с каждым клиентом этого сегмента рынка сотрудники руководствуются индивидуальным подходом, под которым понимается максимальная гибкость во всем, что касается условий и возможностей совместной работы. ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» предоставляет клиентам широкий комплекс дополнительных услуг: обеспечение торговым оборудованием и рекламными материалами, а также обучение персонала.

**2.2 Анализ внешней и внутренней среды ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»**

На данный момент ООО «Новосибирская макаронная фабрика»» занимает 16% рынка макаронных изделий по Новосибирску. К 2010 году планируется увеличить рыночную долю до 20%, а к 2012 до 25%.

Стратегия ценообразования направлена на проникновение на рынок. ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»» устанавливает относительно низкие цены для того, чтобы занять позицию на рынке, и расширить свою долю на нем за максимально короткое время.

Суммарные производственные мощности российских производителей макаронных изделий составляют около 1,2 миллиона тонн и позволяют полностью обеспечивать потребности российского рынка. Однако из-за неравномерного распределения мощностей по регионам, малой загрузки мощностей в целом ряде регионов, изношенности оборудования на средних и малых предприятиях, существует региональный дисбаланс между спросом и предложением на рынке.

Максимальными мощностями по производству макаронных изделий располагают Центральный, Уральский и Западно-Сибирский экономические районы. На их долю в сумме приходится 613,1 тысячи тонн, то есть 52,3 процента общероссийского ресурса мощностей по производству макаронных изделий. За два года мощности увеличились на 7,5 процента. Доля этих трех районов в производстве превышает 60 процентов всего российского выпуска макаронных изделий.

Ввод мощностей по производству макаронных изделий в период с 1998 по 2008 год достиг почти 100 тысяч тонн. При этом увеличение мощностей за счет ввода в действие новых и расширения действующих производств составляет 16,5 тысячи тонн, за счет реконструкции действующих производств - 1,2 тысячи тонн, за счет технического перевооружения действующих предприятий и проведения организационно-технических мероприятий - 73 тысячи тонн.

Ввод мощностей по производству макаронных изделий зафиксирован в 35 областях. Наибольшее увеличение мощностей произошло в Челябинской, Ярославской и Нижегородской областях. В сумме эти три области обеспечили почти 45 процентов общероссийского увеличения мощностей в макаронной промышленности.

Одновременно с вводом мощностей по производству макаронных изделий происходит и выбытие мощностей из-за ветхости оборудования, изменения номенклатуры изделий, а также по другим причинам. Общий объем снижения мощностей за два года составил около 40 тысяч тонн, в том числе за счет выбытия по причине ветхости оборудования - 32 тысячи тонн, за счет изменения номенклатуры продукции или увеличения трудоемкости производства продукции - 7,5 тысячи тонн. Снижение мощностей по производству макаронных изделий произошло в 18 областях. Наиболее активное выбытие мощностей произошло в Омской, Курской и Новосибирской областях.

В период с 12 до 20 ноября 2008 года проводился маркетинговый анализ оптовых потребителей и розничных магазинов по макаронным изделиям ОАО «Новосибирская макаронная фабрика».

Согласно полученным данным, наиболее интересными продуктами для Новосибирских потребителей являются вермишель длинная, рожки гофрированные (рис.2.8).



**Рисунок 2.8 - Предпочтение оптовых потребителей по группам макаронных изделий**

Наиболее востребованным на данный момент является ассортимент вермишели длинной.

Новосибирские магазины предпочитают работать с новыми поставщиками на условиях отсрочки платежа. Данное условие отметили 45% опрошенных (рисунок 2.9).



**Рисунок 2.9 - Условия работы с потребителями**

Кроме того, 34% магазинов проводят следующие мероприятия для продвижения новой продукции, как показано на рисунок (2.10).



**Рисунок 2.10 - Мероприятия для продвижения новой продукции в Новосибирских магазинах**

Таким образом, как отметили респонденты, большинство магазинов используют такие методы продвижения новой продукции: размещение информации на стендах, предоставление скидок.

За проведение рекламных акций отвечает как правило, коммерческий директор (23%) или сотрудники отдела маркетинга или рекламы (45%).

По результатам анкетирования, респонденты отмечают следующих производителей наиболее качественных макаронных изделий:

Кроме того, респонденты отмечают следующие типичные проблемы при работе с поставщиками:

Не берут возвраты 46%

Низкое качество товаров 34%

Поставляют товар с задержкой 40%

Поставляют товар с истекшим сроком годности 12%.

В настоящее время в компании ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» используют две основные рекламные стратегии продвижения собственной продукции: реклама, рассчитанная на конечного потребителя (имиджевая реклама) и реклама, стимулирующая звенья продаж.

Проведем анализ внутренней и внешней среды (таблица 2.2).

**Таблица 2.2 – Матрица SWOT-анализа**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности: | Угрозы: |
|  | Улучшение потребительских свойств продуктов питания  Развитие информационной отрасли  Появление новых поставщиков  Снижение цен на муку  Снижение налогов и пошлин  Совершенствование менеджмента  Снижение безработицы  Разорение и уход фирм-продавцов  Уменьшение императивных норм законодательства  Совершенствование технологии оптовых и розничных продаж | Изменение покупательских предпочтений  Сбои в поставках продукции  Появление принципиально нового товара  Снижение уровня жизни населения  Рост темпов инфляции  Ужесточение законодательства  Изменение уровня цен  Скачки курсов валют  Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов  Рост налогов и пошлин  Усиление конкуренции  Рост безработицы  Ухудшение политической обстановки  Появление новых фирм на рынке |
| Сильные стороны: | «Сила и возможности» | «Сила и угрозы» |
| Достоверный мониторинг рынка  Отлаженная сбытовая сеть  Широкий ассортимент продукции  Высокий контроль качества  Высокая рентабельность  Рост оборотных средств  Высокая квалификация персонала  Хорошая мотивация персонала | выход на новые рынки, увеличение ассортимента, добавление сопутствующих товаров и услуг позволит наличие финансовых средств;  квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов и развитие рекламных технологий дадут возможность успеть за ростом рынка;  четкая стратегия позволит использовать все возможности. | усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, изменение вкусов потребителей повлияют на проведение стратегии;  известность защитит от товаров-субститутов и добавит преимуществ в конкуренции;  достоверный мониторинг уловит изменения вкусов потребителей. |
| Слабые стороны: | «Слабость и возможность» | «Слабость и угрозы» |
| Сбои в снабжении  Недостатки в рекламной политике  Средний уровень цен  Неучастие персонала в принятии управленческих решений | плохая рекламная политика создаст затруднения при выходе на новые рынки, увеличении ассортимента добавлении дополнительных сопутствующих продуктов и услуг | появление новых конкурентов, низкий уровень сервиса и средний уровень цен ухудшит конкурентную позицию;  неблагоприятная политика государства может привести к выходу из отрасли;  непродуманная рекламная политика не удержит покупателей при изменении их вкусов |

Согласно проведенному анализу, основными сильными сторонам в ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» следует считать:

- постоянный спрос на данный товар, это дает стабильность фирме;

- широкий ассортимент макаронных изделий, привлекает корпоративных клиентов, повышает объем продаж;

- средний уровень цен привлекает клиентов со средним достатком.

Основными слабыми сторонами является:

- сбои в снабжении, это ведет к нестабильности работы фирмы, неравномерной загруженности персонала и ведет к недовольству работников;

- недостатки в кадровой политики, ведет к неблагоприятному морально-психологическому климату в коллективе и к увеличению текучести кадров; недостатки в рекламной политике, приводит к малой известности фирмы и тормозят развитие предприятия;

- слабый контроль качества, снижает конкурентоспособность фирмы.

Основными возможностями для предприятия является:

-появление новых поставщиков будет способствовать уменьшению сбоев в снабжении и приведет к бесперебойности снабжения; совершенствование кадровой политики и усиление мотивации персонала;

- разорение и уход фирм-продавцов, неудачное поведение конкурентов увеличит спрос у покупателей на макаронные изделия ОАО «Новосибирская макаронная фабрика», это принесет дополнительную прибыль.

К основным угрозам можно отнести:

- сбои в поставке сырья, потере клиентов и снижению оборотных средств;

- появление новых конкурентов и рост темпов инфляции ухудшит конкурентную позицию$

- неблагоприятная политика государства может привести к потере рынка.

SWOT-анализ предприятия ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» показывает, что угрозы преобладают над возможностями и слабых сторон больше чем сильных.

Внешняя среда в стратегическом управлении рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем: макроокружения и непосредственного окружения. Ее оценку можно провести с помощью PEST – анализ (таблица 2.3).

**Таблица 2.3 - Матрица PEST-анализа**

|  |  |
| --- | --- |
| Политика  1. Резкие изменения в политическом развитии государства – сильно влияют на покупательскую способность.  2. Изменение налогового законодательства – может повыситься или уменьшиться себестоимость.  3. Террористические акты – сильно снижают покупательскую способность. Могут произойти сбои в поставке макаронных изделий.  Невыход сотрудников на работу подрывает деятельность предприятия. | Экономика  1. Темпы инфляция – влияют на развитие отрасли.  2. Экспортно-импортная политика государства сильно влияет на организацию т. к. оборудование на производстве импортное.  3. Конкуренция – влияет на функционирование предприятия, но здесь фирма может регулировать этот процесс.  4. Основные внешние издержки для ОАО «Новосибирская макаронная фабрика», в том числе:  4.1. Арендная плата помещений если повышается, то себестоимость также повышается. |
| Общество  1. Демографический состав - нехватка кадров, медленное развитие предприятия.  2. Рост благосостояния граждан – увеличивает покупательскую способность.  3. Отношение к образованию – может повысить или понизить профессионализм кадров.  4. Экологический фактор – отражается на здоровье население, ведет к спаду работоспособности.  5. Изменения в базовых ценностях – может привести либо к повышению покупательской активности, либо к понижению. | Техника  1. Оборудование– может быть снижение себестоимости.  2. Новые технологии продаж, увеличивают ассортимент торговых предприятий  3. Появление на рынке новых материалов – дают возможность повысить ассортимент товаров.  4. Если государственная технологическая политика хорошо развивается, это дает возможность применять новые технологии.  5. Значимые тенденции в области НИОКР и новые продукты дают возможность расширять ассортимент. |

Согласно проведенному PEST-анализу, резкие изменения в политическом развитии государства – сильно влияют на покупательскую способность. Предприятие приобретает нестабильность. Изменение налогового законодательства – может повыситься или уменьшиться себестоимость. При повышении себестоимости, фирме приходится либо получать меньше прибыли, либо повышать стоимость, это может привести к спаду объема продаж.

Принципы, которыми руководствуется предприятие. В компании ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» особое внимание уделено найму работников. Найм персонала происходит с помощью специализированного кадрового агентства, с которым заключен договор о долгосрочном сотрудничестве.

На предприятии существуют хорошие возможности для карьерного роста.

Компания имеет высокую деловую активность и постоянно расширяется. Анализ финансовой отчетности компании показал, что на предприятии наблюдается стабильный рост.

В таблице 2.4 проведем оценку конкурентоспособности ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»

**Таблица 2.4 - Параметры конкурентоспособности ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерии оценки | | Основные конкуренты | | | | | | |
| «Новосибирская макаронная фабрика»» | | Гранмулино | Америя | Мельник | | |
| Система обслуживания | | | | | | | | |
| Отсрочка платежа | + | | | + | + | | + | | |
| Система скидок | + | | | + | + | | + | | |
| Доставка товара | + | | | - | + | | - | | |
| Система поощрения постоянных клиентов | + | | | - | + | | + | | |
| Наличие отдела маркетинга | + | | | - | + | | + | | |
| Реклама | | | | | | | | |
| В профессиональной прессе | + | | + | | + | | | + | |
| На телевидении | + | | - | | + | | | - | |
| Участие в выставках | + | | + | | + | | | + | |
| Условия приема на работу | | | | | | | | |
| Собеседование | + | | + | | + | | | + | |
| Тестирование | + | | + | | - | | | - | |
| Испытательный срок | + | | + | | + | | | + | |
| Тенденции развития | рост | | рост | | рост | | | рост | |

Основные задачи кадровой политики предприятия ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» на 2009 год:

-оптимизация и стабилизация кадрового состава предприятия;

-создание эффективной системы мотивации сотрудников предприятия;

-создание и развитие системы обучения и повышения квалификации специалистов

Оптимизация кадрового состава предполагает осуществление ротаций сотрудников, как внутренних, т.е. осуществление должностных перемещений сотрудников внутри предприятия, так и внешних, т.е. увольнение сотрудников, не соответствующих по своим качествам и профессиональным компетенциям тем требованиям, которые предъявляются сотруднику на конкретном рабочем месте или должности.

# 2.3 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

В таблице 2.5 приведены данные по структуре объема продаж.

**Таблица 2.5 - Анализ структуры объема продаж**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Товарная  группа | Базисный период | | Отчетный период | | Отклонение | | Факт к оазису (%) |
|  | Кол-во | Уд. вес | Кол-во | Уд. вес | Кол-во | Уд. вес |  |
| Всего изделий в.т.ч. | 7798,00 | 100.00 | 6726.50 | 100,00 | -1071,50 | - | 86,26 |
| вермишель | 3575,00 | 45,85 | 2152,20 | 32,00 | -1422,80 | -1,85 | 60,20 |
| Лапша | 690,60 | 8,86 | &39,90 | 12,49 | 149,30 | 3,63 | 121.62 |
| Рожки | 1092,50 | 14,01 | 1059,70 | 15,75 | -32,80 | 1.74 | 97.00 |
| Фигурные | 1197,30 | 15,35 | 1637,90 | 24,35 | 440,60 | 9,00 | 136.80 |
| Макароны | 1211,70 | 15,54 | 989,80 | 14,71 | -221,90 | -0,82 | 81,69 |
| Прочие | 30.90 | 0,40 | 47,00 | 0,70 | 16,10 | 0,30 | 152.10 |
| Из общего количества |  |  |  |  |  |  |  |
| Длиннорезн. Короткорезн. | 3743,04 4054,96 | 48,00  52,00 | 1008,98 6628,30 | 15,00  85,00 | =2734,07 2573,34 | =33,00  33,00 | 26,96  163.46 |
| Весовые  фасованные | 5021.91 2854,07 | 64.40  36,60 | 5489,79  1991,04 | 70.40  29,60 | 467.88 863,02 | 6.00 -7,00 | 109.32  69,76 |

Из таблицы 2.5 видно, что в 2007 году наибольший удельный вес в объеме продаж имеют вермишель (45,85%), макароны (15,54%) и фигурные (15,35%), а наименьший - лапша и прочие макаронные изделия (3,86% и 0,4% соответственно).

Из всего объема продаж 36,6% продукции реализуется в расфасованном виде, а 64,4% - на вес.

Кроме того, покупательским спросом пользуются и длиннорезные изделия, производимые на линии «Брайбанти» из муки дурум, и короткоорезные изделия (на эти виды продукции приходится около 1/2 объема продаж).

В 2008 году ситуация изменилась. Произошло уменьшение доли вермишели (на 13,85%). и макарон (на 0,82%). Кроме того, на 33% снизился объем продаж длиннорезных изделий и на 6% снизилась реализация фасованной продукции.

Наоборот, возросла реализация лапши, рожек, фигурных и прочих (на 3,63%, 1,74%. 9% и 0,3% соответственно), большей популярностью стали пользоваться короткорезная и весовая продукция (объем продаж увеличился на 33% и 6% соответственно).

Несмотря на все вышесказанное, в 2008 году наблюдается снижение объема продаж в абсолютной сумме практически по всем позициям относительно 2007.

Кроме того, в отчетном периоде произошло изменение в структуре макаронных изделий. занимающих наибольший удельный вес в общем, объеме продаж.

Возможности развития: определяющими направлениями дальнейшего развития предприятия является расширение производственных мощностей, увеличение ассортимента макаронных изделий (например выпуск продуктов «элит-класса»).

Реальный собственный капитал показан в таблице 2.6.

**Таблица 2.6 - Реальный собственный капитал ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» в 2008 году**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | На начало года | На конец года | Изменения |
| 1. Капитал и резервы | 1666625 | 2010043 | 343418 |
| 2. Доходы будущих периодов | - | 45057 | 45057 |
| 3. Задолженность участников (учредителей) по взносам в уставный капитал | - | - | - |
| 4. Реальный собственный капитал (стр.1+стр.2-стр.3) | 1666625 | 2055100 | 388475 |

Реальный собственный капитал ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» на конец года по сравнению с началом года увеличился на 388475 тыс. рублей и составил 2955100 тыс. руб. Для проведения анализа пассивов ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» произведем расчет скорректированных краткосрочных и долгосрочных пассивов, таблица 2.7.

**Таблица 2.7 - Скорректированные заемные средства ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» в 2008 году**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | На начало года | На конец года | Изменения |
| 1. Долгосрочные обязательства | 108826 | 211371 | 102545 |
| 2. Краткосрочные обязательства | 1040136 | 1924292 | 884156 |
| 3. Доходы будущих периодов | - | 45057 | 45057 |
| 4. Скорректированные заемные средства | 1148962 | 2090606 | 941644 |

Скорректированные заемные средства ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» на начало года составляли 1148962 тыс. рублей, в течении года они увеличились на 941644 тыс. рублей и на конец года составляют 2090606 тыс. руб.

На основе рассчитанных показателей в таблицах проведем анализ структуры пассивов ОАО «Новосибирская макаронная фабрика», таблица 2.8.

**Таблица 2.8 - Структура пассивов ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» в 2008 году**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Абсолютные величины | | Удельные веса (%) в общей величине пассивов | | Изменения | |
| на начало года | На конец года | на начало года | На конец года | в абсолютных величинах | в удельных весах |
| Реальный собственный капитал | 1666625 | 2055100 | 59,2 | 49,6 | 388475 | -9,6 |
| Заемные средства (скорректированные) | 1148962 | 2090606 | 40,8 | 50,4 | 941644 | 9,6 |
| Итого источников средств | 2815587 | 4145706 | 100,0 | 100,0 | 1330119 | 0,0 |
| Коэффициент автономии | 0,59 | 0,50 | х | х | -0,09 | 0,0 |
| Коэффициент соотношения заемных и собственных средств | 0,7 | 1,0 | х | х | 0,32 | 0,0 |

Коэффициент автономии на конец года по сравнению с началом года сократился на 0,09 и на конец года составляет 0,5, т.е. собственные средства в сумме всех средств ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» составляют на конец года 50%.

На основании данных отчётов предприятия и вышесказанного были вычислены и представлены в таблице 2.9 следующие показатели.

**Таблица 2.9 - Оценка рентабельности экономических показателей**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Расчёт показателя (2008 год) | Цифровые данные (года) | |
| 2008 | 2007 |
| Рентабельность активов | (823 –288) / (9084 + 11576)\*0,5 \*100% | 4 % | -0,71 % |
| Рентабельность оборотных активов | 535 / (2061 – 4221)\*0,5 | 18,6% | -4% |
| Рентабельность инвестиций | 823 / (11576 – 5472)\*100% | 6,9 % | 0,86 % |
| Рентабельность собственного капитала | 535 / 6917 \* 100% | 3,8 % | 0,86 % |
| Рентабельность реализованной продукции | 535 / 22809 \*100% | 1,6 % | 0,49 % |

Из приведённых данных видно, что по многим показателям рентабельности предприятие стабильно идёт вверх, что делает благоприятной атмосферу для вкладчиков и акционеров этого предприятию, а руководству завода можно смело проводить политику инвестирования в производство (что оно успешно и делает).

Для проведения анализа финансовой устойчивости баланс составим агрегированный (таблица 2.10).

**Таблица 2.10 - Агрегированный баланс в 2008г, руб.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Статья баланса | Условное обозначение | на конец 2007 | на конец 2008 |
| АКТИВ |  | 15271695 | 21786177 |
| Внеоборотные активы | LTA | 1794111 | 1797606 |
| Оборотные активы | CA | 13477584 | 19988571 |
| ПАССИВ |  | 15271695 | 21786177 |
| Собственный капитал за минусом регуляторов | E | 2548644 | 2811070 |
| Долгосрочные пассивы | LTD |  | 2069400 |
| Краткосрочные пассивы | CL | 8915582 | 12802656 |

Количественно финансовая устойчивость может оцениваться двояко:

во-первых, с позиции структуры источников средств, во-вторых, с позиции расходов, связанных с обслуживанием внешних источников. Соответственно выделяют две группы показателей, называемые условно коэффициентами капитализации и коэффициентами покрытия. В мировой и отечественной учетно-аналитической практике разработана система показателей. В частности, это - соотношение капитализированных (т.е. направленных на капитальные вложения и долгосрочные финансовые вложения) и собственных оборотных средств, темпы накопления собственных средств, соотношение краткосрочных и долгосрочных обязательств. Охарактеризуем наиболее известные из этой совокупности показатели.

Коэффициент концентрации собственного капитала. Характеризует долю собственности владельцев предприятия в общей сумме средств, авансированных в его деятельность, как показано в формуле (2.1).

Keq = Собственный капитал / Всего источников средств (2.1)

Keq на конец 2007= 2548644 / 15271695 =0,17

Keq на конец 2008=2811070 / 21786177 =0,12.

Чем выше значение этого коэффициента, тем более финансово устойчиво, стабильно и независимо от внешних кредиторов предприятие. Для ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» наблюдается снижение данного показателя, что свидетельствует о снижение финансовой устойчивости предприятия.

Дополнением к этому показателю является коэффициент концентрации привлеченных средств формула (2.2).

Ktdc =Привлеченные средства / Всего источников средств; (2.2)

Ktdc на конец 2007= (2548644 +0)/ 15271695= 0,83

Ktdc на конец 2008= (2811070+ 2069400)/ 21786177 = 0,88

Коэффициент маневренности собственного капитала. Показывает, какая часть собственного капитала используется для финансирования текущей деятельности, т.е. вложена в оборотные средства, а какая часть капитализирована формула (2.3).

Kwc = Собственные оборотные средства / Собственный капитал; (2.3)

Kwc на конец 2007= 13477584/ 2548644 = 5,2

Kwc на конец 2008= 19988571/ 2811070 = 7,1

Значение этого показателя может ощутимо варьировать в зависимости от структуры капитала и отраслевой принадлежности предприятия. Какие-либо универсальные рекомендации по величине этого показателя или тенденциям его изменения вряд ли возможны; все определяется спецификой отрасли или данного предприятия.

Коэффициент структуры покрытия долгосрочных вложении. Логика расчета этого показателя основана на предположении, что долгосрочные ссуды и займы используются для финансирования основных средств и других капитальных вложений формула (2.4).

Klta = долгосрочные пассивы / Внеоборотные активы; (2.4)

Klta на конец 2007= 0/1794111=0

Klta на конец 2008=2069400/1797606=1,15

Коэффициент показывает, какая часть основных средств и прочих внеоборотных активов профинансирована внешними инвесторами, т.е. в некотором смысле принадлежит им, а не владельцам предприятия.

В практике проведения финансового анализа используются следующие показатели:

- коэффициент текущей (общей) ликвидности или коэффициент покрытия;

- коэффициент быстрой ликвидности или «критической оценки»;

- коэффициент абсолютной ликвидности [20, с.322].

Коэффициент текущей (общей) ликвидности отражает, достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы им для погашения своих краткосрочных обязательств в течение предстоящего года.

Согласно стандартам считается, что этот коэффициент должен находиться в пределах между 1 и 2 (иногда 3). Нижняя граница обусловлена тем, что текущих активов должно быть по меньшей мере достаточно для погашения краткосрочных обязательств, иначе предприятие может оказаться неплатежеспособным по этому виду кредита.

Превышение оборотных активов над краткосрочными обязательствами более чем в два раза считается также нежелательным, поскольку свидетельствует о нерациональном вложении компанией своих средств и неэффективном их использовании. Кроме того, особое внимание при анализе этого коэффициента обращается на его динамику.

Коэффициент быстрой ликвидности определяется как отношение ликвидной части оборотных средств (т.е. без учета материально-производственных запасов) к текущим обязательствам.

Коэффициент абсолютной ликвидности - Считается, что значение этого коэффициента не должно опускаться ниже 0,2. При условии предприятие имеет безукоризненную, полную денежную платежеспособность, при этом оптимальное значение не должно превышать 2 (таб.2.11).



# Таблица 2.11- Показатели ликвидности ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя | | Рекомендуемый критерий |
| Начало 2008 | На конец 2008 |
| Коэффициент общей (текущей) ликвидности | 0,95 | 0,96 | От 1 до2 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | 0,55 | 0,57 | >1,0 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,000005 | 0,000002 | >0,2 |

Коэффициент текущей ликвидности на начало 2008 года был в рамках нормы, на конец 2008 года незначительно вырос.

В целом, данный показатель свидетельствует о недостаточности текущих средств для оплаты внешних обязательств. Несмотря на то, что наблюдается незначительное повышение в 2008 году коэффициента быстрой ликвидности, предприятие не имеет возможности погасить краткосрочные обязательства за счет ликвидных активов и в случае необходимости предприятие будет вынуждено расплачиваться за счет товарно-материальных запасов.

# 

# ГЛАВА 3 Рекомендации по совершенствованию системы менеджмента ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»

# 3.1 Пути повышения конкурентоспособности и создание конкурентных преимуществ ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»

Организация хозяйственных связей с поставщиками товаров занимает особое место среди инструментов коммерческой деятельности торгового предприятия ОАО «Новосибирская макаронная фабрика», так как эта система представляет совокупность форм, методов и рычагов взаимодействия предприятия с потребителями продукции, выраженная в основной деятельности по формированию ассортимента товаров.

Все операции по организации торгово-производственны процессов и управлению ими с целью достижения высокой экономической эффективности работы торгового предприятия связаны, прежде всего, с рациональной организацией хозяйственных связей с поставщиками товаров, которые способствуют планомерному развитию экономики, сбалансированности спроса и предложения, своевременной поставке продукции розничным и оптовым организациям.

В ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» должна проводиться работа по развитию и поддержанию хозяйственных связей с поставщиками.

Спрос на макаронные изделия обладает устойчивостью, покупатель привыкает к определенным продуктам, поэтому важно постоянно иметь их в ассортименте, а также обеспечить магазинам бесперебойную торговлю всем ассортиментом макаронных изделий в соответствии с ожидаемым покупательским спросом. Здесь актуальным становится развитие хозяйственных связей с поставщиками.

В условиях рыночной экономики система хозяйственных связей должна обеспечивать полноту и устойчивость ассортимента, оптимальный уровень товарных запасов, удовлетворение спроса населения, а так же хорошие финансово-экономические показатели деятельности торговли.

ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» необходимо расширить сферу договорных отношений с поставщиками сырья, повышать эффективность и действенность договоров поставки.

Оценка эффективности хозяйственных связей характеризует результативность управления коммерческой работой ОАО «Новосибирская макаронная фабрика». Эффективность хозяйственных связей выражается в закупках сырья по более низким ценам за счет сокращения числа посредников, участвующих в торговом обороте, а, следовательно, уменьшения величины торговых надбавок, устанавливаемых каждым посредником.

Для изучения поставщиков и их возможностей работники ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» должны принимать участие в работе ярмарках; выставок - продаж и выставок - просмотров образцов новых и лучших изделий, следить за рекламными объявлениями по радио и телевидению, в газетах и журналах, бюллетенях спроса и предложения, за проспектами, каталогами, прайс-листами.

ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» устанавливает связи в основном с местными поставщиками и снабженческо-сбытовыми посредниками.

Базовый уровень сервиса в ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» определяется показателями доступности, функциональности и надежности.

Концепция полного удовлетворения потребителей поднимает планку сервиса выше базового уровня и предполагает высокоизбирательное обслуживание с добавленной стоимостью и, при необходимости, совершенное исполнение заказа.

Для ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» повышение уровня обслуживания потребителей, выражается в готовности фирмы сотрудничать с ними для достижения общих целей.

Обслуживание потребителей само по себе призвано обеспечивать значительные выгоды, обладающие дополнительной стоимостью, всем звеньям логистической цепи. Для достижения успеха фирме нужно, чтобы ее базовые сервисные возможности в равной мере отвечали таким критериям, как доступность, функциональность и надежность. Кроме того, базовые сервисные программы фирмы должны распространяться на всех потребителей, иного просто не дано. А вот каким объемом услуг следует ограничивать базовый уровень обслуживания — это определяется с помощью тщательного анализа издержек и выгод.

Таким образом, поиск новых хозяйственных связей рекомендуется проводить на различных выставках, ярмарках, деловых конференциях.

Система управления сбытом в ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» должна предусматривать концентрацию всей информации о наличии товарных запасов на складе, фактических поставках покупателям, состоянии платежей за поставленный товар.

Основной задачей по работе с ключевыми клиентами ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» является построение долгосрочных взаимовыгодных отношений. В качестве результатов развития таких взаимоотношений может являться последовательное изменение статуса фирмы, проходящее через такие этапы как

1) первичное оформление коммерческих соглашений о сотрудничестве и включение товаров в ассортимент реализуемой продукции;

2) расширение торгового пространства внутри магазинов, выделяемого под данный товар;

3) активная реализация комплекса совместных мер по внутримагазинной рекламы товара;

4) получение эксклюзивной представленности данного товара в торговой точке.

Переговорный процесс и методы проникновения в суть запросов клиента являются основой построения маркетинга корпоративных отношений с предприятиями розничной торговли.

Правильно применяемое стимулирование сбытового звена является эффективным средством решения маркетинговых задач по увеличению объемов продаж. Тем не менее, акции, предпринимаемые с целью оказать воздействие на сбытовые подразделения предприятия, получили в последние годы стремительное распространение и привели к обратному эффекту в некоторых областях и категориях товаров - продавцы ожидают дополнительной материальной поддержки, чтобы завершить свою коммерческую программу.

Поэтому любое стимулирование в области сбыта в ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» должно сохранять эксклюзивный характер, иметь четко поставленные цели и осуществляться под строгим контролем. Только таким образом можно мобилизовать усилия сбытовиков на протяжении короткого отрезка времени. При этом важно иметь возможность быстро оценивать рентабельность таких действий.

Элементы рекламной деятельности ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» достаточно продуманы, отличаются новизной и неожиданностью решений.

Однако есть и недостатки:

- Рекламная деятельность ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» достаточно слаба, ей не хватает креатива и размаха. За историю предприятия были сняты всего лишь пара видеороликов.

- Предприятие ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» не имеет свой сайт в Интернете, где представлена можно было бы представить общую информацию о предприятии.

Среди важнейших предпосылок развития ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» можно выделить следующие:

- более полное удовлетворение спроса с учетом всевозрастающей его динамичности и повышения культуры торгового обслуживания клиентов;

- комплексное изучение спроса и конъюнктуры рынка;

- учет реальных процессов, связанных с углублением экономической интеграции на всех уровнях;

- совершенствование коммерческих связей торговли и производства на основе достижения высоких конечных результатов.

К специальным методам изучения спроса покупателей в ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» относятся:

- опросы покупателей;

- выставки-продажи;

- выставки-просмотры;

- продажи пробных и экспериментальных изделий;

- сезонные и иные распродажи;

- варьирование скидками;

- гибкая система бонусов;

- семинары и презентации для потенциальных покупателей.

Проведение опросов состояло из следующих этапов:

- определение цели и разработка рабочей гипотезы опроса;

- определение способа и форм проведения опроса;

- собственно проведение опроса;

- проверка в правильности заполнения анкет и их обработка;

- анализ результатов опроса;

- подготовка отчета и разработка предложений, вытекающих из анализа опросной информации.

Указанный метод позволяет выявлять и учитывать:

- особенности формирования и развития спроса на конкретные товары;

- степень его удовлетворения;

- действие различных факторов и условий, влияющих на динамику спроса;

- состояние и тенденции развития потребительских оценок ассортимента и качества товаров;

- специфику поведения различных групп потребителей в процессе выбора и покупки товаров;

- мотивы предпочтения одного товара другому;

- причины отказа от покупки;

- степень удовлетворенности покупателей качеством торгового обслуживания и т.п.

Для успешного проведения опроса в качестве опрашивающих были привлечены специалисты, имеющие высокую квалификацию и практический опыт работы по изучению спроса.

Наибольшую эффективность при планировании целей ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» дало проведение анкетирование среди розничных и оптовых предприятий по изучению спроса на новый и перспективный ассортимент товаров. Использование результатов опроса позволило с большей степенью достоверности планировать расширение ассортимента товаров на предстоящий период.

Результаты проводимых опросов должны послужили основанием при решении следующих задач:

- снятие с продажи изделий, не пользующихся спросом, или уменьшение объемов продаж изделий, имеющих ограниченный сбыт;

- увеличение объемов закупок продукции, пользующихся повышенным спросом потребителей;

- выдача заданий отделу продаж и маркетинга на разработку нового ассортимента продукции с учетом запросов потребителей;

- формирование накопительной картотеки на весь вырабатываемый ассортимент продукции с указанием потребительских свойств отдельных видов изделий;

- составление конъюнктурных обзоров.

Для повышения конкурентоспособности ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» необходимо определить факторы, дающих в данной отрасли ключ к успеху в конкуренции. Выделение ключевых факторов успеха для конкретной отрасли (рынок макаронных изделий) есть первый шаг, за которым должна последовать разработка мероприятий по овладению ключевых факторов, характерных для отрасли. Эта работа представляет собой существенную часть разработки стратегического плана ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» с учетом характера целей и задач развития, как их представляет себе руководство предприятия.

Ключевые факторы успеха ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» должны рассматриваться как фундамент разрабатываемой стратегии. Ключевые факторы успеха не одинаковы для разных отраслей, а для конкретной отрасли могут меняться по времени. Тем не менее, можно попробовать выделить базовые ключевые факторы успеха ОАО «Новосибирская макаронная фабрика», некоторые из которых приведены ниже. Именно они должны потом лечь в основу стратегии предприятия.

1. Ключевые факторы успеха, основанные на научно-техническом превосходстве:

- способность быстрого осуществления технологических и (или) организационных нововведений;

- наличие опыта работы с передовыми технологиями.

2. Ключевые факторы успеха, связанные с организацией производства:

- низкие издержки производства;

- высокая фондоотдача;

- выгоды, связанные с местоположением предприятия;

- наличие доступа к квалифицированной рабочей силе;

- отлаженное партнерство с хорошими поставщиками;

- высокая производительность труда;

- низкие издержки на технологическую подготовку производства макаронных изделий;

- гибкость в производстве различных форм, видов макаронных изделий, возможность учета индивидуальных запросов покупателей.

3. Ключевые факторы успеха, основанные на маркетинге:

- хорошо организованная собственная распределительная сеть или наличие твердых партнерских отношений с независимой распределительной сетью;

- низкие издержки распределения;

- быстрая доставка макаронной продукции в магазины;

- хорошо подготовленный персонал, занятый сбытом;

- доступный и хорошо организованный сервис;

- аккуратное выполнение заказов;

- широта ассортимента и возможность выбора товаров;

- привлекательная, надежная и удобная упаковка;

- наличие гарантий на товары и гарантий выполнения обязательств.

4. Ключевые факторы успеха, основанные на обладании знаниями и опытом:

- профессиональное превосходство;

- обладание секретами производства;

- наличие опыта в определенной технологии;

- использование умной, захватывающей рекламы;

- умение быстро разрабатывать и продвигать новую продукцию.

5. Ключевые факторы успеха, связанные с организацией и управлением:

- наличие эффективных и надежных информационных систем;

- способность руководства ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» быстро реагировать на изменение рыночных условий;

- опытная в данной сфере деятельности и хорошо сбалансированная управленческая команда.

6. Возможно выделение и другихключевых факторов успеха, например:

- наличие хорошей репутации у потребителей;

- доступ к финансовому капиталу;

- признание фирмы как безусловного лидера отрасли и др.

Ключевыми факторами успеха для ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» является хорошо организованная собственная распределительная сеть.

С помощью лидерства и реальных действий руководство ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» может создавать обстановку, способствующую полному вовлечению работников и эффективной работе системы менеджмента качества.

Принципы менеджмента качества могут использоваться руководством ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» как основа для выполнения своей роли в:

а) разработке и поддерживании политики и целей ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» в области качества;

б) популяризации политики и целей в области качества во всей организации для повышения осознания, мотивации и вовлечения персонала;

в) обеспечение ориентации на требования потребителей во всей организации;

г) обеспечении внедрения соответствующих процессов, позволяющих выполнять требования потребителей и других заинтересованных сторон и достигать целей в области качества;

д) обеспечении разработки, внедрения и поддержания в рабочем состоянии эффективной системы менеджмента качества для достижения этих целей в области качества;

е) обеспечении необходимыми ресурсами;

ж) проведение периодического анализа системы менеджмента качества;

и) принятии решений в отношении политики и целей в области качества;

к) принятие решений по мерам улучшения СМК.

Руководство ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» должно провести:

1) организационные мероприятия: осуществить надзор за деятельностью персонала по обеспечению качества, распределить ресурсы предприятия;

2) работа с персоналом: организовать изучение политики качества всеми сотрудниками предприятия;

3) создать на предприятии эффективно-действующую систему качества: разработать руководством по качеству методологические и рабочие инструкции, программы качества, документация по контролю;

4) разработать план создания и внедрения системы качества, методологические и рабочие инструкции на виды деятельности предприятия, программы качества для продукции, постоянно анализировать и корректировать деятельность всех подразделения предприятия на основе статистических методов.

Эффективным инструментом повышения конкурентоспособности ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» на рынке продажи макаронных изделий, может стать бенчмаркетинг.

Бенчмаркетинг конкурентоспособности - измерение характеристики предприятия и ее сопоставление с характеристикой конкурентов; исследования специфических продуктов, возможностей процесса или административных методов предприятий-конкурентов [6, c.143].

Принципы бенчмаркетинга качества могут использоваться высшим руководством ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» как основа для выполнения своей роли в:

а) разработке и поддерживании политики и целей организации в области качества;

б) популяризации политики и целей в области качества во всей организации для повышения осознания, мотивации и вовлечения персонала;

в) обеспечение ориентации на требования потребителей во всей организации;

г) обеспечении внедрения соответствующих процессов, позволяющих выполнять требования потребителей и других заинтересованных сторон и достигать целей в области качества;

д) обеспечении разработки, внедрения и поддержания в рабочем состоянии эффективной системы менеджмента качества для достижения этих целей в области качества;

е) обеспечении необходимыми ресурсами;

ж) проведение периодического анализа системы менеджмента качества;

и) принятии решений в отношении политики и целей в области качества;

к) принятие решений по мерам улучшения СМК.

Руководство ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» должно провести:

1) организационные мероприятия: осуществить надзор за деятельностью персонала по обеспечению качества, распределить ресурсы предприятия;

2) работа с персоналом ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»: организовать изучение политики качества всеми сотрудниками предприятия. Обучить высший управленческий персонал вопросам современного менеджмента качества, мотивировать персонал;

3) создать на предприятии ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» эффективно-действующую систему качества: разработать руководством по качеству методологические и рабочие инструкции, программы качества, документация по контролю;

4) разработать план создания и внедрения системы качества, методологические и рабочие инструкции на виды деятельности предприятия, программы качества для продукции, постоянно анализировать и корректировать деятельность всех подразделения предприятия на основе статистических методов.

Введение на предприятии системы менеджмента качества также положительно повлияет на конкурентоспособность предприятия.

Концепции системы менеджмента качества по ИСО 9001:2001 отражают достижения TQM в области обеспечения качества и изложены в принципах:

Принцип 1 – Ориентация на потребителя.

Организации зависят от своих потребителей и, следовательно, должны понимать их настоящие и будущие запросы, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания. Применение принципа требует:

- осознания всех потребностей и ожиданий потребителем, включая качество продукции, режим поставки, цену и т.д.; управления взаимодействием с потребителями.

- обеспечения сбалансированного подхода к запросам потребителей и потребностям других заинтересованных сторон (владельцев, акционеров, поставщиков, регионов и общества в целом); доведения этих потребностей и ожиданий до всего персонала организации.

- измерения удовлетворенности потребителей и корректирующие действия;

Принцип 2 - Лидерство руководителя.

Руководители создают единство целей организации и ее управления. Они должны создать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могли бы быть полностью вовлечены в достижение целей организации. Применение принципа требует:

- демонстрации приверженности качеству собственным примером;

- понимания и реагирования на внешние изменения;

- ориентации на потребности всех заинтересованных сторон;

- четкого определения прогноза будущего своего предприятия;

-обеспечения персонала необходимыми ресурсами и свободы действия в рамках ответственности; обучения и «выращивания» работников;

- установления смелых целей и применения стратегии для их достижения.

Принцип 3 - Вовлечение работников

Работники всех уровней составляют сущность организации, полное вовлечение дает возможность использовать их способности на благо организации. Применение принципа требует от персонала:

- принятия инициативы и ответственности в решении проблем;

- передачи своего опыта и знаний членам команды;

- представление своего предприятия потребителям и всем заинтересованным в лучшем свете.

От руководства ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» требуется обеспечить условия, при которых персонал будет:

-получать удовлетворение от работы;

-испытывать чувство гордости, работая на данном предприятии.

Принцип 4 -Процессный подход.

Желаемый результат достигается эффективнее, если осуществляется менеджмент деятельности и ресурсов как цепочки взаимосвязанных процессов.

Применение принципа требует:

- определения процесса для достижения желаемого результата;

- идентификации и измерения входов в процесс и его результатов;

- определения взаимодействий процесса с функциями предприятия;

- установления четких прав, полномочий и ответственности за управление процессом;

- определения внутренних и внешних потребителей, поставщиков и других заинтересованных сторон; оценки рисков, последствий и влияния процесса.

- проектирование всех этапов процесса, их ресурсное обеспечение, измерение, потребности в обучении.

Принцип 5 - Системный подход.

Эффективность и результативность организации улучшаются при определении, понимании и управлении системой взаимосвязанных процессов в соответствии с установленной целью. Применение принципа требует:

- определения системы путем установления и разработки системы процессов,

- понимания взаимозависимости процессов в системе;

- постоянного улучшения системы через измерения, оценку;

- определения возможностей ресурсов, и затем принятия решений

Принцип 6 - Постоянное улучшение.

Непрерывное улучшение должно быть целью организации. Применение принципа требует:

- формирования потребности у каждого работника предприятия в постоянном улучшении продукции, процессов и системы в целом;

- применения основных концепций постоянного улучшения с помощью постепенных действий и нетрадиционных решений;

- постоянного повышения эффективности всех процессов обучения;

Принцип 7 - Метод при принятии решения, основанный на фактах.

Эффективные решения основываются на анализе данных и информации. Применение принципа требует:

- измерения и сбора данных и информации, относящихся к задаче;

- понимания ценности соответствующих статистических методов;

- принятия решений и выполнения действий на основе баланса результатов анализа фактов, опыта и интуиции.

Принцип 8 — Взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Организация и ее поставщики взаимосвязаны, и взаимовыгодные отношения увеличивают способность обеих сторон создавать ценности. Применение принципа требует:

- идентификации основных поставщиков;

- организации четких и открытых связей;

- обмена информацией и планами на будущее.

Эти восемь принципов менеджмента качества образуют основу стандартов на системы менеджмента качества ИСО 9001.

# 3.2 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»

На предприятии ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» одной из слабых сторон является недостатки в кадровой политике, это формирует основные проблемы: не всегда качественное обслуживание, низкое качество производимой продукции, недовольство персонала. В организации сложился неблагоприятный морально-психологический климат, и при этом наблюдается большая текучесть кадров. В связи с этим возникает необходимость постоянного поиска новых сотрудников.

Изменение персонала, в основном, происходит на основном производстве макаронных изделий и постоянно повышается, это говорит о повышении текучести кадров. Необходимо применять другие методы мотивации, чем те которые применяются на предприятии.

Постоянное наказание в виде материальных штрафов и неуважение со стороны начальства приводит к тому, что работники увольняются с предприятия, не проработав и пол года. В итоге руководство постоянно ведет поиск новых работников, это приводит к дополнительным финансовым расходам. Вновь прибывшие не получают должных инструкций и не проходят обучения. Учатся уже в процессе производства при большой нагрузке, что изначально ведет к недовольству. При этом применяется материальное стимулирование труда, но должного материального вознаграждения работники ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»» не получают. Из-за плохого качества, как говорилось выше, применяется наказание в виде материальных штрафов.

Большая нагрузка, неуважение со стороны руководителя и выполнение не свойственных функций также ведет к неблагоприятному морально-психологическому климату, ошибкам в работе, у работников нет возможности в полной мере раскрыть свой потенциал. В связи с этим клиенты остаются без должного внимания, что ведет к потере заказов. Все это отрицательно сказывается на работе предприятия, и, может привести к падению конкурентоспособности из-за не всегда хорошего качества, к падению объема продаж макаронных изделий и к неустойчивости финансовых средств. В целом предприятие приобретет нестабильность, это может привести не к своевременной выплате кредиторской задолженности и к слабому развитию предприятия.

Качество производимой продукции и качество обслуживания зависит от квалификации персонала, загруженности, текучести кадров, морально-психологического климата в коллективе и ряд других факторов такие, как качество комплектующих, оборудование и технологичность процесс.

Общий подход к определению конечного результата деятельности ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»» и выделения составляющей эффективности управления персоналом должен быть следующей:

1. Определение целей предприятия на следующий год.

2. Расстановка приоритетов целей менеджментом предприятия - каждой цели присваивается соответствующий коэффициент значимости; в сумме данные коэффициенты должны составлять единицу.

3. Оценка степени достижения каждой цели.

4. Расчет общего показателя достижения цели.

5. Выделение результата от действия общеэкономических тенденций.

6. Расчет результата от эффективности управления персоналом.

Рассмотрим распределений функций по планированию карьеры в ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» (таб.3.1).

**Таблица 3.1 - Распределений функций по планированию карьеры**

|  |  |
| --- | --- |
| Сотрудник | Первичный выбор профессии выбор организации и должности ориентация в организации постановка целей роста реализация роста |
| Кадровая служба | Оценка при приеме на работу расстановка  оценка труда и потенциала сотрудника, периодическая аттестация  формирование кадрового резерва  разработка и реализация программ роста  продвижение на следующую должностную позицию |
| Непосредственный руководитель | Оценка результатов труда и потенциала сотрудника  оценка мотивации  организация профессионального развития  предложения по включению в резерв  предложения по программам обучения и стимулирования труда |

Подготовка и развитие персонала должно являться непременным условием эффективного функционирования ОАО «Новосибирская макаронная фабрика».

Основание программ подготовки должно являться концепция непрерывной профессионализации личности и представление о системном строении трудовой деятельности.

Эффективная система подготовки и развития персонала ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» может быть построена на базе анализа:

- эффективности деятельности персонала - оценки труда;

- оценки стратегии развития ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»;

- сравнения существующего кадрового потенциала и стратеги развития организации;

- оценки требующегося кадрового потенциала;

- построение программ формирования необходимых компонентов кадрового потенциала, способного обеспечить реализацию программируемой стратегии.

Обеспеченность ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных профессий. Необходимо анализировать и качественный состав трудовых ресурсов по квалификации.

Большое внимание должно уделяться вопросам социальной защищенности членов трудового коллектива, решение которых с развитием рыночных отношений все в большей мере возлагается напредприятия. Наиболее типичными направлениями социальной защиты, определяемыми коллективными договорами, являются оказание материальной помощи, и в первую очередь многодетным семьям, обеспечение работников предприятия садово-огородными участками, выдача беспроцентных ссуд на строительство жилья, отпуск строительных материалов по сниженным ценам, выдача пособий на лечение, приобретение путевок, единовременных пособий при уходе на пенсию, к юбилейным датам, свадьбе, отпуску, частичная оплата питания, проезда и т.д.

При реализации программ подготовки целесообразно использовать различные виды подготовки и обучения. Но для формирования навыков группового поведения - реформирования корпоративной культуры самым эффективным является использование программ внутрифирменной подготовки и активных форм обучения.

Высокое качество трудовой жизни в ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» должно характеризоваться следующим:

1. Работа должна быть интересной.

2. Работники должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда.

3. Надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость.

4. Работники ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»» должны принимать участие в принятии решений, затрагивающих их и работу.

5. Должны быть обеспечены гарантия работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами.

6. Должны быть обеспечены средства бытового и медицинского обслуживания.

Основным способом, снимающим остроту проблемы текучести среди работников ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»», является использование возможностей внутреннего перемещения в рамках организации:

- горизонтальное перемещение между существующими должностями конструирование позиций так, чтобы новая работа не только собирала в себя элементы старой работы, но и требовала новых знаний и навыков;

- создание временных рабочих групп для решения специфических проблем, особенно комплексных проблем, которые требуют глубокого изучения или долговременного планирования;

- передвижение технических экспертов на позиции, предусматривающие руководство другими техническими работниками;

- использование некоторых работников как внутренних консультантов в различных частях организации.

Таким образом, не позволяя сотруднику уйти и не повышая его, можно уменьшить напряжение и увеличить отдачу от работника, но это требует определенных затрат на кадровую работу.

К методам устранения излишней текучести кадров в ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»" можно отнести:

- технико-экономические меры: улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством.

- организационные меры: совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения работников

- социально-психологические меры: совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения

С помощью правильной организации найма, увольнения, подготовки к рабочему процессу и самого процесса компания может получить весомое конкурентное преимущество и подготовить неожиданные ходы в борьбе за овладение рынком.

Высокий уровень текучести кадров в ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия.

Поэтапно приведение уровня текучести к приемлемому значению можно представить, в частности, через возможность планирования предстоящих увольнений, увязки процессов увольнения с процессами найма, помощь увольняемым работникам (аутплейсмента). Для решения этих и других вопросов, которые будут обозначены после, необходимо исходить из конкретной ситуации в компании.

Всю деятельность по управлению текучестью кадров в рамках общего управления персоналом ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»» можно представить в виде следующих стадий:

1.Определение уровня текучести кадров

2.Определение экономических потерь, вызванных текучестью.

Высокий уровень текучести кадров в ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»» вызван как спецификой хозяйственной деятельности предприятия так и несовершенством системы управления им.

Для стимулирования труда и поддержания нормальных отношений в трудовом коллективе ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»» должна применяться продуманная система поощрения труда. Это могут быть доплаты, премии. Но деньги должны выплачиваться за конечный результат, за конкретные заслуги.

Постоянный поиск форм и введение новых методов поощрения труда – один из факторов понижения текучести кадров в ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»».

В ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»» необходимо разработать мероприятия по подготовке и повышению квалификации кадров, включить их в план торгового предприятия. Это необходимо потому, что ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»» ощущает недостаток квалифицированной рабочей силы и необходимость более эффективного использования труда. Развитие персонала выгодно как ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»», так и самим сотрудникам.

Повышение квалификации сотрудников положительно отражается на производительности труда и прибыльности ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»».

На первый план в учебе работников выступает обучение, т.е. повышение квалификации продавцов или управленцев. Существует такой вид обучения, как ротация кадров. Его осуществляет руководство ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»» путем передвижения работника в течение небольшого срока с одного участка работы на другой.

Важным элементом в кадровой работе является подготовка и обучение кадрового резерва. Кадровый резерв включает лиц, которых можно назначить в будущем на более высокие должности (начальников, заместителей, специалистов высокой категории и пр.). Работа с кадровым резервом должна начинаться с первого дня поступления работника в ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»».

На ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»» проведено исследование, цель которого - выявление основных потребностей работников и определение степени их удовлетворения. Основные потребности были выявлены с помощью методики диагностики степени удовлетворения основных потребностей (автор Д.Я.Райгородский). Методика "Рейтинг ценностно-потребностных ориентаций персонала" позволила определить рейтинг ценностей персонала, рейтинг степени удовлетворения потребностей, уровень соответствия между ними и измерить уровень психической напряженности, обусловленный несоответствием личных притязаний реальному их удовлетворению. В исследовании приняли участие 15 человек.

По результатам исследования были сделаны следующие выводы: Из пяти главных потребностей иерархии Маслоу наиболее значимыми для работников ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»» являются социальные потребности и потребность в самовыражении. Все основные потребности находятся в зоне частичной удовлетворенности, т.е. потребности удовлетворены, но лишь частично. Ведущие ценности работников - благополучие в семейных отношениях и возможность самосовершенствования и самореализации.

Совершенствовать систему мотивации в ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»» необходимо в следующих направлениях:

1. Совершенствовать кадровую политику предприятия.

2. Формировать корпоративную культуру предприятия.

3. Привлечь работников к принятию решений, развивать систему делегирования полномочий.

В настоящее время увеличивается потребность предприятий в повышении производительности труда и для этого в первую очередь необходима качественная рабочая сила. Поэтому важнейшим фактором эффективной работы предприятия является непрерывная переподготовка и повышение квалификации персонала.

Существует целый ряд причин, вызывающих необходимость обучения, переподготовки в ОАО «Новосибирская макаронная фабрика». Главными из них являются:

1. Увеличение стоимости рабочей силы как производственного ресурса;

2. Давление конкурентов требует сокращение затрат, а следовательно большего эффективного использования трудовых ресурсов;

3. Технические изменения, требующие овладение новейшими знаниями;

4. Нехватка достаточно квалифицированных работников на национальном уровне;

5. Подготовка работников к занятию более высокой должности;

6. Развитие потенциала работников, удовлетворения потребностей высших уровней; социальная ответственность предприятия за своих работников,;

7. Появление новых работников.

Обучение в ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» рекомендуется проводить в следующих трех основных случаях:

1. Когда работник поступает на предприятие;

2. Когда работника назначают на новую должность или поручают новую работу;

3. Когда проверкой установлено, что у работника не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

Кадровая служба ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» нуждается в более обоснованных и надежных процедурах. Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации. Необходимо осуществлять поэтапный отбор кандидатур, отсеивать тех кандидатов, которые обнаружили явное несоответствие предъявляемым требованиям. Одновременно применять, по возможности, объективную оценку фактических знаний и степени владения кандидатом необходимыми навыками. Таким образом в ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» сформируется сложная многоступенчатая система проведения отбора человеческих ресурсов.

Например, выделим следующие этапы замещения вакантной должности специалиста или руководителя ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»:

1.Разработка требований к должности; в результате дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими необходимую квалификацию для исполнения должности.

2.Широкий поиск претендентов; ставится задача привлечь для участия в конкурсе как можно больше кандидатов, отвечающих минимальным требованиям.

3.Проверка претендентов с использованием ряда формальных методов в целях отсева худших, которая проводится кадровой службой.

4.Отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур; обычно осуществляется руководителем с учетом заключения кадровых служб и данных различных проверок и испытаний.

Разработка и внедрение новой системы оплаты труда повысит расходы на заработную плату, в том числе и на заработную плату новых сотрудников службы управления персоналом; изменения в отборе кадров повлекут за собой необходимость привлечения консалтинговых агентств.

Расчет экономической эффективности мероприятий по повышению мотивации персонала произведен в таблице 3.2.

**Таблица 3.2 - Оценка экономической эффективности мероприятий по повышению мотивации персонала в ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Формула расчета | Значение, руб |
| 1.Затраты на проведение мероприятий |  |  |
| Оплата труда новых сотрудников службы управления персоналом | (Σ3i \*Mi) \* Kd \* Np 3i - месячный оклад сотрудника; Mi - количество месяцев работы сотрудника;  Кд - коэффициент дополнительных затрат;  Np - число сотрудников | 8000\*3\* 1,385\*2 = 66480 |
| Повышение заработной платы сотрудников | Σ (∆ ЗП \* Np)  ∆ ЗП - прирост заработной платы;  Np - число сотрудников; | 3000 \* 22 =19800 |
| Оплата труда специалистов  консалтинговых агентств | Согласно расчету консалтингового агентства | 15000 |
| Расходы на оплату  наставничества | Σ (∆ ЗП \* Np)  ∆ ЗП - прирост заработной  платы;  Np - число сотрудников-  наставников | 500\* 4 = 2000 |
| Расходы на реализацию  программы адаптации молодых  специалистов | Кот + Кл  Кот -приобретение оргтехники;  Кл - приобретение литературы | 10500 + 2500=13000 |
| Расходы на совершенствование  работы по планированию  карьеры | Σ (∆ ЗП \* Np) + ЗПс  ∆ ЗП - прирост заработной платы;  Np - число сотрудников,  Занимающихся карьерой;  ЗПс - зарплата сторонних сотрудников |  |
| 400\*3 +2600 = 3800 |
| Расходы на спортивные, культурные мероприятий, организация досуга сотрудников | Согласно составленному  бюджету | 14600 |
| Выплата транспортных  расходов | Σ (Tp\*Np)  Тр - доплата на транспортные  расходы;  Np - число сотрудников | 400\* 22 = 8800 |
| Канцелярские, почтовые, телефонные расходы,  связанные с внедрением проекта | Согласно составленному  бюджету | 5500 |
| Общие затраты на разработку и  реализацию проекта | ИТОГО Σ п. 1 | 148980 |
| 2. Экономия от проведенных  мероприятий |  |  |
| Экономия денежных средств  на прием и увольнение за счет  сокращения текучести | Σ (Ру + Рп) \* Np  Ру - расходы по процедуре  увольнения;  Рп - расходы по процедуре  приема;  Np - число сотрудников | (3200+7500)\* 4 =  42800 |
| Сокращение потерь при стажировке новых сотрудников | Σ Pc \*Np  Рс - стипендия;  Np - число сотрудников | 5000\*4 = 20000 |
| Сокращение потерь от простоя рабочего места | Σ Пп \* Ид \* Nm  Пп - потери от простоя в день;  Nд - дни простоя  Nm - число случаев простоя | 8000\*3\* 4 = 96000 |
| Сокращение потерь от снижения производительности труда сотрудников решивших увольняться | Σ Пп \* Nд \* Nm  Пп - потери от снижения  производительности;  Nд - количество дней;  Np - число сотрудников | 4200\*7\* 4 = 117600 |
| Общая экономия и доходы от внедрения проекта | ИТОГО Σ п.2 | 276400 |
| Полученный эффект | Экономия - Затраты | 276400 - 148980 = 127420 |

Как видно по результатам таблицы величина затрат, необходимая на внедрение организационного проекта составляют 148980 рублей. При этом экономия и доходы от внедрения проекта - 276400 рублей.

Таким образом, проект повышения мотивации персонала ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»», позволивший сократить текучесть кадров на 10 %, производительность труда увеличить на 5 %, и получить эффект в денежном выражении 127420 рублей, можно считать экономически и социально обоснованным.

В ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» необходимо увеличение штата работников управления: менеджер по рекламе, менеджер по кадрам, офис-менеджер, тем самым координатор-менеджер высвобождается от выполнения несвойственных функций. При этом повысится качество работы, внимательности, улучшится качество обслуживания клиентов, сократится отказ заказчиков, у работников повысится заработная плата, улучшится морально-психологический климат в коллективе.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Успех деятельности любой компании в основном зависит от эффективности работы топ-менеджеров – директоров и его заместителей. Руководитель высшего звена должен уметь организовать работу ключевых специалистов, выстраивать стратегию развития компании, строго следовать установкам владельцев бизнеса.

Макаронная фабрика выпускает макароны, полностью соответствующие мировым стандартам.

Основными целями ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» являются: максимизация прибыли и занятие устойчивого положения на рынке (30% рыночной доли).

Персонал компании ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» - это опытные и квалифицированные специалисты. Современные методы работы с персоналом, профессионализм, опыт и высокая мотивация сотрудников существенно повышают эффективность работы компании.

Производство продукции является основным содержанием работы ОАО. В масштабе ОАО, в каждом из основных цехов организуется управление этим процессом.

ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» необходимо расширить сферу договорных отношений с поставщиками сырья, повышать эффективность и действенность договоров поставки. ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» устанавливает связи в основном с местными поставщиками и снабженческо-сбытовыми посредниками.

Важное место в процессе деятельности предприятия ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» имеет подбор руководящих работников предприятия, специалистов, определение их функций, прав, ответственности, наем на работу других сотрудников, установление форм и методов их стимулирования (мотивации), разработка правил внутреннего распорядка в соответствии с действующим законодательством, формирование условий и подсистем механизма функционирования предприятия.

В компании ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» особое внимание уделено найму работников. Найм персонала происходит с помощью специализированного кадрового агентства, с которым заключен договор о долгосрочном сотрудничестве.

На предприятии существуют хорошие возможности для карьерного роста.

Компания имеет высокую деловую активность и постоянно расширяется. Основные задачи кадровой политики предприятия ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» на 2009 год:

- оптимизация и стабилизация кадрового состава предприятия;

- создание эффективной системы мотивации сотрудников предприятия;

- создание и развитие системы обучения и повышения квалификации специалистов.

- оптимизация кадрового состава предприятия

На предприятии ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» одной из слабых сторон является недостатки в кадровой политике, это формирует основные проблемы: не всегда качественное обслуживание, низкое качество производимой продукции, недовольство персонала. В организации сложился неблагоприятный морально-психологический климат, и при этом наблюдается большая текучесть кадров. В связи с этим возникает необходимость постоянного поиска новых сотрудников.

В ОАО «Новосибирская макаронная фабрика» необходимо увеличение штата работников управления: менеджер по рекламе, менеджер по кадрам, офис-менеджер, тем самым координатор-менеджер высвобождается от выполнения несвойственных функций. При этом повысится качество работы, внимательности, улучшится качество обслуживания клиентов, сократится отказ заказчиков, у работников повысится заработная плата, улучшится морально-психологический климат в коллективе.

Из пяти главных потребностей иерархии Маслоу наиболее значимыми для работников ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»» являются социальные потребности и потребность в самовыражении. Ведущие ценности работников - благополучие в семейных отношениях и возможность самосовершенствования и самореализации.

Разработка и внедрение новой системы оплаты труда повысит расходы на заработную плату, в том числе и на заработную плату новых сотрудников службы управления персоналом; изменения в отборе кадров повлекут за собой необходимость привлечения консалтинговых агентств; расходы на институт наставничества, программы по адаптации молодых специалистов; совершенствование работы по планированию карьерного роста специалистов; расходы на проведение культурных, спортивных мероприятий; выплаты сотрудникам транспортных расходов.

Величина затрат, необходимая на внедрение организационного проекта составляют 148980 рублей. При этом экономия и доходы от внедрения проекта составит 276400 рублей.

Таким образом, проект повышения мотивации персонала ОАО «Новосибирская макаронная фабрика»», позволивший сократить текучесть кадров на 10 %, производительность труда увеличить на 5 %, и получить эффект в денежном выражении 127420 рублей, можно считать экономически и социально обоснованным.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Барков С.А. Управление персоналом. – М., 2007. – 192 с.
2. Блейк Р., Моутон Д. Научные методы управления. - Киев, 2006. – 204 с.
3. Гневко В.А., Яковлев Й.П. Менеджмент: социально-гуманитарное измерение. – Спб.: ЮристЪ, 2007. – 184 с.
4. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. – М.: Юнити-Дана, 2006. Ч. 1,2. – 200 с.
5. Гроуз В., Эндрю С. Высокоэффективный менеджмент. – М.: Инфра-М, 2006. – 208 с.
6. Демченко А.А., Задоркин В.И., Скляров В.Ф. Управление персоналом. Теоретический курс. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 216 с.
7. Друкер П. Эффективное управление. – М.: Юнити-Дана, 2004. – 336 с.
8. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда. – Новосибирск, 2007. – 192 с.
9. Карлоф Б. Деловая стратегия. – М.: Инфра-М, 2007. – 232 с.
10. Катаева Л.Д., Абрамова Т.Г. Управление персоналом: Хрестоматия. – Новосибирск, 2006. – 176 с.
11. Качалина Л.Н. Научная организация управленческого труда. – М.: Махаон, 2005. – 192 с.
12. Керженцев П.М. Принципы организации. – М.: Инфра-М, 2008. – 136 с.
13. Проскуряков А.В. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Инфра-М, 2006. – 224 с.
14. Лифшиц А.С. Основы управления персоналом. – Иваново: Печатный двор, 2007. – 208 с.
15. Мейтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. – М.: Инфра-М, 2006. – 200 с.
16. Менеджмент организаций /Под ред. З.П. Румянцева и И.А. Соломатина. – М.: Инфра-М, 2007. – 224 с.
17. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Юнити-Дана, 2000. – 800 с.
18. Михайлов Ф.Б. Методы управления персоналом. – М.: ЮристЪ, 2007. – 242 с.
19. Михеев В.И. Социально-психологические аспекты управления. Стиль и методы работы руководителя. – М.: Аспект Пресс, 2007 – 288 с.
20. Одегов Ю.Г., Маусов Н.К., Куяапов М.Н. Эффективность управления персоналом. Социально-экономический аспект. – М.Инфра-М, 2004. – 280 с.
21. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. – М.: Аспект Пресс, 2005. – 560 с.
22. Питерс Т., Уотермен Р. В. поисках эффективного управления. – М.: Юнити-Дана, 2004. – 360 с.
23. Пригожий A.M. Современная социология организаций. – М.: Юнити-Дана, 2007. – 320 с.
24. Пушкарев Н.Ф. Кадровый менеджмент: зарубежный и отечественный опыт. – М.: Махаон, 2006. – 248 с.
25. Современный менеджмент: принципы и правила. – М.: Аспект Пресс, 2003. – 400 с.
26. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – 322 с.
27. Теория системного менеджмента: Учебник / Под ред. П.В. Журавлева, Р.С. Седегова, В.Г. Янчевского. – М.: Экзамен, 2006. - 512 с.
28. Чаплина А.Н., Вашко Т.А. Культура организации. - Красноярск: Красноярский коммерческий институт, 2005 – 251 с.
29. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: АКАЛИС, 2006. – 500 с.
30. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления. Т.1. - М., 2005. – 384 с.
31. Фаткин Л.В. Петросян Д.С. Человек в системе менеджмента. – М.: Инфра-М., 2004. – 192 с.
32. Филиппов А.В. Работа с кадрами. Психологический аспект. – М.: Юнити-Дана, 2008. – 128 с.
33. Цандер Э. Руководство малыми предприятиями. – Обнинск: Мир, 2004. – 280 с.
34. Чернов В.М., Антосенкова Л Д. Повышение эффективности работы аппарата управления. – М.: Инфра-М, 2008. – 168 с.
35. Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. – СПб.:Питер, 2001. – 424 с.
36. Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент: теория и практика. – М.: Инфра-М, 2007. – 384 с.
37. Швальбе Б., Швальбе X. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса. – М.: ЮристЪ, 2007. – 334 с.
38. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Юнити-Дана, 2000. – 400 с.