План

Введение

1. Теоретическая часть. Концепция менеджмента подходов

1.1 История менеджмента

1.2 Зарождение менеджмента. Школа научного управления

1.3 Административное управление. (Классическая школа)

1.4 Школа "человеческих отношений"

1.5 Другие направления и подходы

1.6 Современная система взглядов на менеджмент

1.7 Концепция развития собственного менеджмента

2. Практическая часть. Организационно – правовая форма предприятия ЗАО Кировский молочный комбинат

2.1 История

2.2 Организационно – правовая форма предприятия

2.3 Организационная структура управления

2.4 Планирование

2.5 Организация

2.6 Мотивация

2.7 Контроль

3. Вывод по практической работе

Заключение

Библиография

Введение

В условиях рыночной экономики управление предприятиями значительно усложняется по сравнению с централизованной командно-административной системой. Это связано как с расширением их прав и ответственности, так и с необходимостью более гибкой адаптации к изменениям в окружающей хозяйственной среде. Возникают новые цели и задачи, которые раньше организации самостоятельно не только не решали, но даже и не ставили. В процессе приватизации создается много новых предприятий, меняются формы собственности, налаживаются новые хозяйственные связи; формируются рыночные механизмы управления.

Возникающие в связи с этим проблемы невозможно решить без современного профессионального менеджмента. Более того, по мере укрепления новых социальных и экономических отношений его роль будет расти, поскольку менеджмент – это мощный двигатель и ускоритель общественного развития.

Менеджмент переводится на русский язык как управление производством и как совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности и прибыльности.

Менеджмент определяется также как интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения.

Процесс менеджмента предполагает выполнение функций планирования, организовывания, координации, мотивации, с помощью которых менеджеры создают условия для производительного и эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих целям. Поэтому менеджмент – ещё и умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации. Это является основанием для рассмотрения менеджмента как процесса влияния на деятельность отдельного работника, группы и организации в целом с целью достижения максимальных результатов.

Умение ставить и реализовывать цели основатель школы научного менеджмента Ф. У. Тейлор определял, как искусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом. Этим искусством должна обладать определенная категория людей – менеджеры, чья работа состоит в организации и руководстве усилиями всего персонала для достижения целей. Поэтому менеджмент нередко идентифицируется с менеджерами, а также с органом или аппаратом управления.

В своей курсовой работе я хотела бы раскрыть тему: "Концепция менеджмента и подходов", рассказать об истории развития менеджмента, различных научных школах управления, о направлениях и подходах менеджмента.

менеджмент управление административный мотивация

1. Теоретическая часть

1.1 История менеджмента

Практика управления уходит своими корнями в далекое историческое прошлое, ведь даже первобытные люди жили организованными группами.

Любое государственное устройство, любая организованная человеческая деятельность предполагает, что существует объект управления (то, чем управляют) и субъект управления (тот, кто управляет).

До нас дошли отрывочные разрозненные сведения, содержащие анализ и обобщение опыта управления.

В Древней Греции Платон говорил о необходимости специализации производственных процессов. Сократ, анализируя деятельность управленцев в различных сферах деятельности, так говорил о том общем, что составляет основу их труда: "Главная задача - поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний".

В Древнем Риме Катон Старший (234-149 гг. до н. э .) советовал владельцу земли "посмотреть, как далеко продвинулась работа, что сделано и что осталось сделать. После этого он должен потребовать у управляющего отчет о проделанной работе и объяснения, почему часть её не выполнена". Советовалось также дать управляющему план работ на год.

Существенный вклад в развитие управленческой мысли внес итальянский государственный деятель Макиавелли (1469-1527 гг.). Он, в частности, говорил: "Об уме правителя первым делом судят по тому, каких людей он к себе приближает; если это люди преданные и способные, то можно всегда быть уверенным в его мудрости, ибо он сумел распознать способности и удержать их преданность".

Макиавелли отмечал также: "Есть один безошибочный способ узнать, чего стоит помощник. Если помощник больше заботится о себе, чем о государстве, и во всяком деле ищет своей выгоды, он никогда не будет хорошим слугой государю".

Б. Карлоф в работе "Деловая стратегия" приводит материалы, свидетельствующие о том, что элементы современного менеджмента складывались в течение тысячелетий (см. Таблица №1 в приложении).

1.2 Зарождение менеджмента. Школа научного управления

До XX века никто не задумывался над тем, чтобы организацией управлять системно. Идея о том, что управление может внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в США на рубеже XIX-XX веков. С этого же времени управление признается самостоятельной областью деятельности, требующей специальных знаний. Все это не было случайностью, а имело объективные предпосылки. К концу XIX - началу XX века развитие промышленного производства позволило во много раз увеличить количество выпускаемых товаров. Это время справедливо получило название эпохи массового производства. Но одновременно резко обостряется конкурентная борьба между производителями. Главная форма конкурентной борьбы в то время - ценовая конкуренция: покупателя завоевывает тот, кто сумеет снизить цену на свой товар. А для этого надо сократить издержки, что предполагает всестороннюю рационализацию производства, труда, времени, всех ресурсов. В этих условиях взоры предпринимателей, инженеров направлены на производство, совершенствование его в целях решения важнейшей проблемы выживания в конкурентной борьбе. Решение этой проблемы вело к обобщению опыта, поиску эффективных методов управления производством и трудом.

Основателем науки управления считается американский инженер и исследователь Фредерик Уинслоу Тейлор.

Научное управление усиливает эффективность и сосредоточенность на процессе поиска "единственного наилучшего способа" достижения наибольшей выработки рабочих. Считая труд главным источником эффективности, Тейлор основное внимание уделял поискам способов увеличения производительности труда.

1.3 Административное управление (классическая школа)

Современник Ф. Тейлора французский исследователь Анри Файоль внес огромный вклад в науку управления в Европе.

В девятнадцать лет Файоль поступил в большую французскую горнодобывающую компанию, где сначала работал горным инженером, а затем стал ее генеральным управляющим. Путем умелого руководства, или "административной науки", как он называл ее, Файоль вывел компанию из состояния банкротства и сделал ее процветающей.

На протяжении многих лет французы обходили учение Файоля; вместо него изучали тейлоризм. Но, в конце концов, гениальность Файоля была замечена, а профессора стали его цитировать.

Файоль подчеркивал, прежде всего, важность управленческой роли администратора. Он указывал, что управление играет важную роль в административной деятельности - координировании дел, больших и малых, промышленных, соммерческих, политических, религиозных, любых других.

Большое значение Файоль придавал подготовке управляющего. Он основал школу, которая собиралась раз в неделю для изучения административных проблем практических руководителей. До своей смерти в 1925 году в возрасте 84 лет Файоль продолжал действовать, внедряя свой деловой опыт на самых разных предприятиях.

Книга Файоля "Общее и промышленное управление" ,была опубликована в 1916 году. В ней он выдвинул теорию общего подхода к анализу деятельности администрации и на этой основе сформулировал принципы администрирования, которое Файоль понимал как составную часть управления, включающее также производственную, коммерческую, финансовую, кредитную, учетно-бухгалтерскую функции.

В административной функции Файоль выделил пять ее элементов: предвидение, планирование, организацию, координацию и контроль. Файоль рассмотрел управление как универсальный процесс, осуществляющийся на любом уровне организации. В этом его вклад в теорию управления. Принципы,

которыми должна руководствоваться администрация в своей деятельности, Файоль перечисляет в своей книге.

Для открытия и популяризации вклада Файоля много сделал Линделл Урвик. Этот британский военный офицер известен как чиновник и как консультант по управлению. В работах Л. Урвика основные положения А. Файоля получили дальнейшее развитие. Главное внимание Л. Урвик уделял разработке принципов построения формальной организации.

1.4 Школа "человеческих отношений"

Самыми крупными авторитетами в развитии этой школы считаются Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо.

Фоллет была первой, кто определил менеджмент как "обеспечение выполнения работы с помощью других лиц". А знаменитые эксперименты Элтона Мэйо, проводимые в 1927 году на заводах "Уэстерн электрик" в Хоторне, обозначили тот момент в истории управления, когда интересы рабочих начали приниматься всерьез. Эти эксперименты открыли новое направление в теории управления, акцентирующее внимание на человеческом аспекте эффективности.

Работы Элтона Мэйо подтверждали, насколько важно принимать во внимание психологию человека, его некоторую "нелогичность". В американском обществе жизнь обычных средних людей в 20-е годы постепенно начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем сильнее управляющие понимали, что простой "пряник" не всегда заставляет человека трудиться усерднее. Существовавшие в начале XX века скудные знания в области психологии не были связаны с проблемами трудовой деятельности, а признание человеческого фактора существовавшими школами ограничивалось такими вопросами, как заработная плата, материальная заинтересованность и установление формальных отношений соподчинения.

Э. Мэйо изначально задумывал эксперимент для того, чтобы определить влияние условий работы на производительность труда. Но результаты экспериментов оказались столь новыми и необычными для того времени, что ознаменовали начало нового направления в науке менеджмента. В исследованиях в качестве испытуемых использовались две группы рабочих. Когда ассистенты Мэйо провели тщательное наблюдение за ними, было обнаружено, что независимо от характера изменений условий (больше света, меньше света, время отдыха и т.д.), эти изменения всегда приводили к увеличению производительности труда (как в контрольной, так и экспериментальной группе).

Вследствие получения необычных результатов у испытуемых были взяты подробные интервью и были сделаны следующие выводы:

1. Испытуемые находили работу в помещении для эксперимента приятной.

2. Новый тип контроля во время эксперимента позволял испытуемым работать свободно, без боязни.

3. Испытуемые осознавали, что принимают участие в важном и интересном исследовании.

4. Оказалось, что сами испытуемые сдружились как группа.

Мэйо открыл то, что позже было названо эффектом Хоторна: особое обращение - даже плохое - может из-за человеческого фактора дать положительные результаты. Он обнаружил, что производительность труда – это в основном функция рабочих установок. Внимание, уделяемое рабочим, придавало им статус и чувство значительности.

Статус рабочего в его мини-обществе и возможности повышения роли рабочего имеют такое же решающее влияние, как и инструменты, которые он использует.

Благодаря тому, что было продемонстрировано в Х торне и в других случаях, Мэйо смог показать, что гуманное и уважительное обращение с рабочими, в конце концов "окупается".

Исследования Мэйо показали, что:

1. Социальные и психологические потребности человека точно так же эффективны в качестве стимулов, как деньги.

2. Социально-психологическое взаимодействие в рабочей группе так же важно, как и организация выполняем работы.

3. Нельзя игнорировать человеческий фактор при любом правильном планировании управления. Представитель школы человеческих отношений Д. М Грегор выдвинул два подхода к организации управления: первый основан на применении принуждения и поощрен ("кнута и пряника"), второй - на создании условий стимулирования у работников инициативы, изобретательности и самостоятельности в достижении целей организации.

Среди рекомендаций школы - создание благоприятных отношений между управляющими и подчиненными, благоприятного морального климата в коллективе, предоставлен работникам более широких возможностей общаться на работе, изучение потребностей работников, консультации с ними.

1.5 Другие направления и подходы

Итак, я назвала три основные школы:

1. Научное управление.

2. Административное управление.

3. "Человеческие отношения".

Взаимосвязь этих школ - то, что создает высокоэффективные методы управления.

С дальнейшим развитием общества необходимость конкретного использования управления становилась все более очевидной, увеличивалось и число теорий и подходов к управлению, каждый из которых имеет свою ценность и вносит свой вклад в общую теорию и практику менеджмента. Менеджер, осуществляя управленческую функцию, использует в своей работе самые разные подходы, подобно тому, как художник при написании картины использует многообразие красок.

Наиболее известными подходами являются:

1. Подход с точки зрения поведения человека.
2. Количественный подход (наука управления).
3. Процессный подход (20-е гг. ХХ в.- по настоящее время)

4. Системный подход (50-60 гг. ХХ в.- по настоящее время).

5. Ситуационный подход (60-е гг. ХХ в.- по настоящее время).

Подход с точки зрения поведения человека получил развитие вместе с такими науками, как психология и социология. Начало этому направлению положил Ч. Барнард, который в 1938 году опубликовал работу "Функции администратора". Среди наиболее поздних исследователей можно назвать К. Аджириса, Т. Лайкерта, Ф. Герцберга, А. Маслоу.

Это направление берет свои истоки из известного направления в психологии - бихевиоризма - (поведение, наука о поведении) с его схемой "стимул -> реакция": определенное поведение есть реакция на определенный стимул. Перенос этой схемы на управление означает, что эффективная работа - это положительная реакция на хорошее вознаграждение (материальное или моральное), выступающее как стимул.

Основной целью школа поведенческих наук ставила повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Большое внимание исследователи этой школы придавали налаживанию межличностных отношений. Задачу менеджмента видел в создании условий, способствующих развитию актуальны способностей человека, обеспечении активного подключения рабочих к задачам организации.

Значительные изменения происходили в экономической жизни общества послевоенного периода. Влияние научно технической революции, начавшейся в середине 50-х годов, было огромно: активно формируются рыночно-предпринимательские структуры, развитие производства в сфере потребительских товаров и услуг ведет в невиданному ранее росту числа средних и малых организаций, работающих на свои сравнительно небольшие группы потребителей. Менеджмент же в те годы был, прежде всего, ориентирован в управление крупными корпорациями. Новые экономические условия потребовали новых систем управления, которые бы учитывали динамизм рынка и позволяли быстро и гибко приспосабливаться к его изменениям. Но и крупнейшие корпорации в условиях ожесточенной конкурентной борьбы в послевоенный период нуждались в методах оптимизации принимаемых ими решений и сохранения сложных организационных отношений между всеми составными частями организации.

Количественный и системный подходы - известный отклик на эти проблемы.

В рамках количественного подхода, использующего математику, статистику, инженерные науки, стали исследоваться операционные проблемы организации и разрабатываться математические модели. Развитие компьютеров позволило исследователям операций конструировать модели возрастающей сложности, приближать модель к реальности и упрощать решение сложнейших проблем управления запасами, массового обслуживания и др.

Процессный подход. Основу данного научного подхода заложил А. Файоль, которого называют "отцом менеджмента". Являясь автором "школы административного управления", он считал основными функциями менеджмента предсказание, планирование, организацию, распоряжение, координирование и контроль. Каждая из этих функций является самостоятельной и не зависит от других. Развивая взгляды А. Файоля, авторы процессного научного подхода рассматривают управление как сумму всех функций управления, т.е. как взаимосвязанные и взаимообусловленные действия. Другими словами, управление рассматривается как непрерывный процесс.

У разных ученых есть собственное видение набора основных функций. Поэтому для упрощения понимания сущности процессного подхода принято считать, что основными, базовыми функциями управления являются: планирование; организация; мотивация; контроль (см.схема 1 в приложении).

Эти функции находятся в постоянной взаимной связи. Между собой они объединены процессами принятия решений и передачи информации.

Системный подход положил начало новому способу мышления по отношению к организации и управлению. Организация стала пониматься как система - некая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого; все части взаимосвязаны. Организация - открытая система,т. е. она взаимодействует с внешней средой, которая в значительной степени определяет выживаемость организации.

Суть системного подхода заключается в следующем. Менеджеры должны рассматривать предприятие как совокупность взаимозависимых элементов (люди, структура, задачи, технология), которые ориентированы на достижение различных целей под влиянием внешней среды (см. схема 2 в приложении).

Один из авторов системного научного подхода к менеджменту Ч. Барнард считал, что любое предприятие – это социальная система. Он говорил: "Организация – комплекс физических, биологических личностных и социальных компонентов, которые находятся в специфическом системном отношении в связи с кооперацией двух или более лиц для получения, по крайней мере, одного определенного результата".

Менеджеру необходимо знать и учитывать единство формальной и неформальной организаций. При этом формальная (официальная) организация представляет собой систему, сознательно построенную руководством для целенаправленного объединения идей, ресурсов и персонала. В свою очередь неформальная (неофициальная) организация есть устойчивая сеть межличностных и социальных отношений, стихийно возникающих при объединении людей в их трудовой среде.

Все предприятия и организации можно рассматривать как открытые или закрытые системы. Открытая система характеризуется максимальным взаимодействием с окружающей внешней средой через обмен ресурсами, родукцией, информацией и т.д. Поскольку выживание такого предприятия зависит от внешней среды, оно вынуждено постоянно адаптироваться к непрерывно изменяющимся условиям её существования. Таких предприятий – открытых систем в мире подавляющее большинство. Закрытые системы относительно независимы от внешней среды. Характерным примером в этом отношении является натуральное хозяйство в сельскохозяйственном производстве, которое обеспечивает себя необходимыми ресурсами и в котором большая часть производимой продукции потребляется на месте.

Предприятия – открытые системы в схематическом виде можно представить состоящими из трёх основных блоков: вход; переработка; выход (см схема 3 в приложении).

На входе предприятие получает материальные, трудовые, финансовые и информационные ресурсы. В результате обработки и преобразования этих ресурсов создается продукция (товары или услуги), которая затем реализуется потребителям. Процесс производства и управления осуществляется в непрерывном взаимодействии с окружающей средой.

Сама теория систем еще не говорит руководителям, какие именно элементы организации как системы особенно важны, а также не определяет, что в окружающей среде влияет на управление и результат деятельности организации. Это определяет ситуационный подход, который является логическим продолжением теории систем.

В центре этого подхода конкретная ситуация, т.е. набор обстоятельств, с которыми сталкивается организация в процессе своего функционирования. Управление этой ситуацией осуществляется путем выделения наиболее важных конкретных обстоятельствах переменных.

Ситуационный подход не есть набор предписываемых руководств. Это так же, как и системный подход, скорее способ мышления, нацеливающий на доскональный анализ ситуации, применение различных методик и концепций к различным конкретным ситуациям. Главный тезис сторонников ситуационного подхода к менеджменту тот, что "лучшего способа" управления, пригодного во всех ситуациях, не существует.

1.6 Современная система взглядов на менеджмент

Современный менеджмент вбирает в себя достижения различных подходов, продолжает пополняться новыми знаниями. В 80-е годы в центре внимания оказались проблемы культуры организации. Значение организационной культуры как сильного инструмента управления возросло. Исследования доказали, что главный потенциал прогрессивных изменений заложен в самом человеке, в его сознании и культуре. А культурные стереотипы поведения человека в организации оказывают непосредственное воздействие на конечные результаты производственной деятельности.

В 90-е годы на первое место вышли разработки по лидерству. С ним организации связывают свои будущие надежды.

Ряд вопросов ставит перед теорией и практикой управления международный менеджмент, в связи с чем рассматриваются вопросы определения общих (универсальных) и специфических форм и методов управления, приспособления к национальной местной среде и ряд других.

Основные моменты современной системы взглядов на менеджмент следующие:

• организация - это открытая система;

• успех зависит от того, насколько удачно фирма "вписывается" во внешнюю среду и приспосабливается к ее изменениям;

• фирме должно быть присуще постоянное обновление, приспособление к внешним факторам (главный из них - потребитель);

• ставка делается на человека самореализующегося. Отсюда необходимость внимания к таким факторам, как организационная культура, различные формы демократизации управления;

• признание социальной ответственности менеджмента как перед обществом в целом, так и перед отдельными людьми, работающими в организации;

• ориентация на новую социальную группу - когнитариат, мощь которого основывается на знании и использовании интеллекта, а не мускульной силы.

Новая система взглядов на управление известна как "тихая управленческая революция", ибо она не разрушает сложившиеся системы и методы менеджмента, а дополняя их, постепенно приспосабливает к новым условиям.

Представляется, что менеджмент в XXI веке будет развиваться по следующим основным направлениям:

1. Рациональное сочетание рынка и государственного регулирования.
2. Широкое использование стратегического планирования и управления в деятельности организаций.
3. Постоянная корректировка целей организации как реакция на изменения внешней среды.
4. Достижение стратегических и оперативных целей организации за счет оптимального распределения материальных, трудовых и финансовых ресурсов по основным направлениям деятельности организации.
5. Разработка новых методов и приемов управления, позволяющих организации более гибко адаптироваться к изменениям внешней среды.
6. Резкое повышение уровня квалификации и искусства менеджеров в управлении организацией.
7. Использование в практике управления оптимальных решений, выбранных на основе тщательного анализа альтернативных вариантов решения проблемы.
8. Совершенствование структур управления большей децентрализацией функций.
9. Постоянная забота о повышении квалификации работников организации.
10. Максимальное использование инноваций, экономико-математических методов, ЭВМ.
11. Развитие информационных систем, широкое использование глобальных информационных сетей (Интернет и др.).
12. Привлечение сотрудников к управлению организацией.

1.7 Концепция развития собственного менеджмента

Менеджер должен уметь разрабатывать собственную целевую программу развития и внедрения новых методов и технологий менеджмента. Эта программа должна иметь примерно следующее содержание:

решение организационных проблем (создание новых организационных структур, таких как дивизиональная, матричная, виртуальная и т.д.);

решение экономических проблем (мероприятия по увеличению прибыли, поиск и инвестирование денежных средств и т.д.);

решение управленческих проблем (выработка стратегий перехода на новые ступени менеджмента);

отказ от использования устаревших методов управления и переход на новые технологии менеджмента в соответствии с мировыми и передовыми отечественными достижениями по ключевым направлениям:

* инвестиционный менеджмент;
* инновационный менеджмент;
* бизнес – планирование;
* финансовый менеджмент;
* бюджетный менеджмент;
* лизинг;
* логистика;
* внутрифирменное планирование;
* контроллинг;
* quality – менеджмент (управление качеством);
* информационный менеджмент;
* knowledge – менеджмент (управление знаниями);
* риск – менеджмент и антикризисное управление;
* кадровый менеджмент;
* переход от управления отдельными мероприятиями к управлению концептуально – ориентированными программами;
* использование на предприятии передовых методов в менеджменте: "мозговой шторм", ролевые игры, презентация, модернизация и т.п.;
* создание деловых обучающих игр для сотрудников на основе реальных ситуаций и на компьютерной основе с использованием вышеуказанных методов.

2. Практическая часть

2.1 История

Моей целью практической работы является проведение анализа работы предприятия ЗАО Кировский молочный комбинат по циклам менеджмента. Сначала я расскажу кратко о нем. Как всё собственно начиналось.

**Свой 70 - летний Юбилей работы на молочном рынке России комбинат отметил в 2003 году.** Молочный завод в г. Кирове (старое название "Вятка") **основан в 1933 году** Постановлением №64/6 Президиума Вятгорсовета.

В цельномолочную зону Вятского молочного завода входили: Трехреченский, Медянский, Цепелевский заводы, которые вырабатывали масло сливочное, творог, сметану, сырки, брынзу.

15 декабря 1934 года Вятский завод был переименован в Кировский городской молочный завод в связи с переименованием города. В состав завода входили низовые заводы - Слободской, Трехречинский, Блиновский, Цепелевский, Тиминский, сепараторные отделения - Ямновское, Пасеговское, Стуловское, Бобинское. В первые годы, непосредственно на Кировском заводе перерабатывалось в среднем до 1000 тонн молока в год, а к 1940 году поступление молока составляло до 3000 тонн в год. В 1953 году мощность завода доведена до 20 тонн молока в смену. Однако удовлетворить потребность населения города в молочной продукции и тем более увеличить выпуск продукции в потребительской упаковке завод не имел возможности. По этой причине в 1957 году принято решение городскими органами власти о строительстве нового завода по типовому проекту мощностью 75 тонн переработки молока в смену.

Новый завод был сдан в эксплуатацию 1 июля 1962 года. С увеличением спроса на выпускаемую продукцию на заводе велись работы по техническому перевооружению. Выполнение намеченных мероприятий позволило довести производственную мощность завода в 1970 году до 105 тонн переработки молока в смену, добиться высоких технико-экономических показателей. В 1970 году к Кировскому молочному заводу и Мурыгинскому маслоцеху присоединены Оричевский и Кирово-Чепецкий, а в 1982 году - Юрьянский заводы. Таким образом, на базе гормолзавода в 1970 году образован молочный комбинат. В 1978 году началась реконструкция головного предприятия, а в декабре 1980 года была закончена первая очередь: в пристрое производственного здания разместились аппаратно-диетический цех, цех разлива продукции в бутылки, в подвальном помещении - тарный участок. Во всех цехах установлено более производительное оборудование, произведена максимально возможная механизация. Мощность комбината в 1980-85 гг. составила: по производству молочной продукции - 150 тонн в смену, по маслу- 18,3 тонны в смену. В 1986 году, в связи с образованием Агропрома, Кирово-Чепецкий, Оричевский и Юрьянский заводы вновь стали самостоятельными, название комбината за предприятием сохранено. За годы деятельности, в результате реконструкции комбината, мощность по переработке молока достигла 400 тонн в сутки. С **15.04.1993г.** предприятие преобразовано в Акционерное общество закрытого типа. ЗАО "Кировский молочный комбинат" имеет в области три территориально-обособленных подразделения: Орловское отделение (г. Орлов), Зуевское отделение по производству молочных продуктов (г.Зуевка), Нагорский пункт приемки молока (п. Нагорск) и дочернее Общество - ЗАО "Даровской маслозавод" (пгт. Даровской). **Сегодня Кировский молочный комбинат – одно из крупнейших, эффективно работающих предприятий молочной промышленности Российской Федерации.**

1.2 Организационно – правовая форма предприятия

Организация – группа людей (не менее 2 человек), которые объединены едиными целями или общей целью.

Основные признаки организации:

1. организация имеет цели, отражающие её предназначение;

2. организация имеет персонал, обладающий квалификацией, знаниями, умениями;

3. в организации существует разделение труда, обеспечивающее рациональную структуру;

4. организация обладает коммуникацией, т. е. различными видами связей;

5. в организации имеются формальные группы, т. е. узаконенные подразделения, отделения; неформальные группы; правила поведения, процедура и контроль.

6. организация имеет организационную культуру (традиции, ценности, историю).

Организация функционирует в форме предприятий, фирм, компаний, корпораций и т.д.

Классификация организации:

I. По критерию форм собственности организации подразделяются на:

1. частные;

2. государственные;

3. муниципальные.

II. По масштабам своей деятельности (по критерию размеров):

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Класс предприятия. | Численность работников (чел.) | Годовой оборот (млн. евро) | Баланс(млн. евро) |
| 1. малое | <50 | <4 | <2 |
| 2. среднее | 50 – 250 | <16 | <8 |
| 3. крупное | >250 | >16 | >8 |

III. По критерию организационно – правовой формы:

1. коммерческие:

* хозяйственное товарищество в форме полного товарищества и товарищества на вере;
* хозяйственное общество, в форме Акционерного с ограниченной или дополнительной ответственностью;
* производственный кооператив;
* унитарное предприятие, государственное, муниципальное.

2. некоммерческие:

* потребительский кооператив;
* обще1ственные и религиозные организации;
* фонды;
* учреждения;
* объединение юридических лиц: ассоциации и союзы.

Предприятие ЗАО Кировский молочный комбинат является частным, крупным, коммерческим предприятием.

1.3Организационная структура управления

Организационная структура управления – это форма разделения труда, закрепляющая определенные функции управления за соответствующими структурными подразделениями аппарата управления.

При формировании аппарата управления наряду с принципами проектирования организационных структур управления должна в полной мере учитываться специфика деятельности подразделений организации, их соподчиненность и взаимосвязь, что выражается в выборе типа организационной структуры управления для каждой организации. Различают следующие типы организационных структур управления:

I. Иерархический тип – на современных предприятиях является наиболее распространенным. Всех сотрудников можно дифференцировать на три основные категории: руководители, специалисты, исполнители. Руководители – лица, выполняющие главную функцию (ГФ) и осуществляющие общее руководство предприятием, его службами и подразделениями. Специалисты – лица, выполняющие основную функцию (ОФ) и занятые анализом информации и подготовкой решений по экономике, финансам, научно – техническим и инженерным проблемам и т.д. Исполнители – лица, выполняющие вспомогательную функцию (ВФ), например, работу по подготовке и оформлению документации, хозяйственную деятельность.

Я хотела бы рассмотреть некоторые из организационных структур, относящихся к иерархическому типу.

1. Линейная структура управления (тип прямого подчинения). В основу данного варианта структуры управления положен принцип единоначалия, который предполагает предоставленные руководителю широких прав и полномочий для выполнения его функций. Менеджер имеет право единолично принимать решения по управлению подразделением и несет персональную ответственность за деятельность коллектива. Сам менеджер обычно подчинен вышестоящему органу управления. Графически эта структура может быть представлена:

2. Функциональная структура управления – каждая структурная единица специализируется на выполнении определенной функции. Выполнение распоряжений руководителя функционального подразделения в пределах его полномочий обязательно для нижестоящих структурных подразделений. Графически функциональная структура управления может быть представлена в виде схемы:

3. Линейно – функциональная структура управления – позволяет в значительной мере устранять недочеты как линейного, так и функционального управления. Специфика состоит в создании функциональных служб для подготовки данных для линейного руководителя в целях компетентного решения им возникающих производственных и управленческих задач. Графически структуру можно представить в виде схемы:

4. Штабная структура управления – предназначена для организации работы менеджеров высшего звена управления. При таком руководителе создается группа подразделений, целью которых является получение и анализ необходимой информации, подготовка и обеспечение руководства необходимым набором вариантов решения конкретной проблемы. Схематически эту структуру можно изобразить так:

5. Линейно–штабная структура управления – имеет такие же характеристики, как и линейно – функциональная структура. Она предусматривает функциональное разделение управленческого труда в штабных службах разных уровней. Она представлена в виде схемы:

II. Огранический тип структур управления – при руководителе тоже имеются штабные подразделения, включающие высококвалифицированных специалистов. Но эти подразделения имеют право самостоятельно отдавать определенные распоряжения (приказы) нижестоящим звеньям. Он включает в себя следующие виды структур управления.

1. Матричная структура управления – основана на программно – целевом принципе выполнения работы, который предполагает разработку программы (проекта, темы, задания) для достижения конкретной цели. Руководитель, возглавляющий программу, наделяется необходимыми правами по привлечению соответствующих производственных и функциональных подразделений на время выполнения того или иного этапа работы. При матричной структуре управления может выполняться одновременно несколько программ. Графически матричная структура управления может быть представлена в виде схемы:

2. Кросс – функциональная (бригадная) структура управления. Основой является организация работ по рабочим группам и бригадам. Она представлена в виде схемы:

Организационная структура ЗАО "Кировского молочного завода" относится к иерархическому типу, являясь линейно-функциональной, и поэтому она обладает всеми достоинствами и недостатками данного вида структуры. Например, такими как: "+" освобождение линейных руководителей от несвойственных им функций обеспечения производства ресурсами; возможность координации действий между линейными и функциональными подразделениями; высокая степень специализации структурных подразделений предприятия.

"-" необходимость для линейных руководителей постоянного согласования при решении текущих вопросов производства, экономики, кадров, как с соответствующими функциональными службами, так и высшим руководством; длинная цепь команд и, как следствие, искажение коммуникаций.

1.4 Планирование

В нем заключается составление специальных планов, определены конкретные шаги организации в деле осуществления принятых решений. Стремление установить основные направления усилий и обеспечить единство целей и решения задач. Составляют финансовые планы, планы проведения социальных мероприятий, повышения квалификации работников и продукции, планирование фонда заработной платы.

Среднесрочное планирование чаще всего составляется на 5 лет, т.к. именно этот срок более всего соответствует периоду обновления производства и ассортимента продукции. В этих планах формулируются основные задачи на установленный период, например производственная стратегия фирмы в целом и каждого подразделения; стратегия сбыта; финансовая стратегия; кадровая политика; определение объема и структуры необходимых ресурсов и форм материального снабжения с учетом внутрифирменной специализации и кооперирования производства.

Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития. План обычно содержит количественные показатели, в том числе и в отношении распределения ресурсов. В нем приводятся детальные сведения в разбивке по продуктам, данные о капиталовложениях и источниках финансирования. Он разрабатывается в производственных подразделениях.

Текущее (оперативное) планирование заключается определении промежуточных целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использования ресурсов, внедрения новых технологий. Обычно это планирование осуществляется на год. Планы представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочным планами.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки оперативных планов для фирмы и её подразделений, программ маркетинга, планов по научным исследованиям, планов по производству, материально-техническому снабжению. Основными звеньями текущего плана являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочным планами. Календарные планы составляются на основе сведений о наличии заказов, степени загруженности мощностей и их использовании с учетом обусловленных сроков исполнения каждого заказа, товарных запасов, товароснабжения, состояния конъюнктуры рынка. В календарных планах предусматриваются расходы на реконструкцию и замену оборудования, сооружения новых предприятий, обучение рабочей силы. В планы по сбыту продукции и предоставлению услуг включаются показатели по экспорту продукции, предоставлению технических услуг и обслуживанию.

Оперативные планы реализуются через систему бюджетов или финансовых планов, которые составляются по каждому отдельному подразделению, а затем собираются в единый бюджет или финансовый план фирмы. Бюджет представляет собой выражение оперативного плана в денежных единицах. Он охватывает все стороны деятельности фирмы и служит средством координационной работы всех звеньев фирмы. При его составлении, прежде всего, учитываются показатели, разработанные в перспективных и среднесрочных планах. Через бюджет осуществляется взаимоувязка между перспективными, текущими и др. видами планирования. Составлением бюджета занимаются различные службы, редактируют их администраторы, утверждает руководитель.

Бюджет фирмы охватывает все стороны её деятельности и основывается на оперативных планах отделов и предприятий фирмы, поэтому он служит также средством координации работы всех звеньев фирмы.

Долгосрочное планирование (выполняется свыше 5 лет).

Планирование заключается в основном в определении главных целей деятельности фирмы и ориентировано на определение намечаемых конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами.

Что касается рассматриваемого нами предприятия, то на данный момент основной целью деятельности общества является получение прибыли полученной в результате удовлетворения потребностей потребителей в определенных товарах или услугах.

Данную цель можно разложить на несколько составляющих:

1. Планирование роста прибыли.

2. Планирование издержек предприятия и, как следствие, их уменьшения.

3. Увеличение доли рынка, увеличение доли продаж.

4. Улучшение социальной политики фирмы.

В разработке планов принимает участие весь руководящий состав ЗАО Кировского молочного завода: генеральный директор, начальник отдела кадров, коммерческий директор, главный бухгалтер.

Планирование осуществляется плановым комитетом Совета Директоров, а также плановыми отделами и его структуры на месте.

1.5 Организация

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

Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач, чтобы данный процесс был успешным, существует соответствующая целям и задачам грамотно построенная организационная структура. Систематически осуществляемые меры по повышению уровня специализации предприятия открывают возможность для совершенствования процесса разделения труда между подразделениями. Специализация подразделений предприятия предполагает наличие между ними кооперированных связей, что является непременным условием организации их совместной работы. Связи эти обусловлены логикой процесса производства и выражаются в услугах, оказываемых вспомогательными службами основным, например, в передаче партий молока из одного цеха в другой, обеспечении энергетическими ресурсами, выполнении ремонтных работ.

1.6 Мотивация

В основном применяют метод "кнута и пряника". Действия сотрудников высоко мотивированы, а результаты труда, например, высоки. Отсюда следует стимул работников. За плохую работу применяется те же поощрения с противоположным значением.

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

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

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

Общеизвестным фактом является то, что методы мотивации персонала могут быть как материальными, так и нематериальными.

Что касается материальных методов, то первоочередное внимание следует обратить на организацию заработной платы.

На данном предприятии организация заработной платы имеет относительно упрощенный характер.

Рядовые работники (работники складов), младший обслуживающий персонал (технички, грузчики), охрана имеют строго фиксированный оклад, не зависящий от их личного вклада в деятельность организации, а также получают премии по результатам работы всего предприятия в целом. Такая же схема оплаты труда применяется к работникам бухгалтерии и отдела кадров.

Руководители служб (коммерческий директор и его заместитель, главный бухгалтер, начальник отдела кадров, начальник отдела охраны) помимо должностного оклада имеют процент от прибыли.

Таким образом, непосредственно материально заинтересованными в улучшении показателей работы ЗАО "Кировского молочного завода" являются руководящие работники, а зависимость заработной платы остальных работников от эффективности его работы явно недостаточна.

Экономическая ответственность работников ЗАО "Кировского молочного завода" реализуется путем прямого уменьшения заработной платы виновных работников на сумму предъявленных к ним претензий за упущения в работе.

Что касается нематериальных форм мотивации, то здесь ситуация складывается еще более плачевная. Единственным проявлением данных форм является вынесение благодарности персоналу ЗАО "Кировского молочного завода" за достигнутые результаты (объемы продаж и/или отсутствие жалоб со стороны покупателей), а также звание "Лучший работник года" (по тем же критериям).

Таким образом, мотивация, как функция управления, на данном предприятии выражена слабо, что выражается, прежде всего, в высокой текучести. Это, несомненно, оказывает самое пагубной воздействие на результаты работы ЗАО "Кировского молочного завода"

1.7 Контроль

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

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

Осуществление функции контроля опирается в первую очередь на организацию системы учета и отчетности, включающей финансовые и производственные показатели деятельности и проведение их анализа.

В ЗАО "Кировского молочного завода" используют две формы контроля: финансовый (как основа общего управленческого контроля) и административный.

Финансовый контроль реализуется на основании сопоставления с финансовым планом предприятия достигнутых результатов, он осуществляется путем получения от каждого подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам.

Административный контроль осуществляется за соответствием хозяйственных результатов показателям, запланированным в текущем бюджете; производится сравнение объема фактических и планируемых продаж; анализируются, изменение доли фирмы на рынке, как в целом, так и по отдельным продуктам и сегментам рынка.

Рассмотренные выше функции планирования и организации помогают в осуществлении предварительного контроля. Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение - это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. В качестве форм осуществления предварительного контроля используются должностные инструкции, положения о структурных подразделениях, правила трудового распорядка и т.п.

В данной организации предварительный контроль используется в трех ключевых областях - по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам. Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей.

Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет (финансовый план предприятия), который позволяет также осуществить функцию планирования. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что он дает уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут. Бюджеты устанавливают также предельные значения затрат и не позволяют тем самым какому-либо отделу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до конца.

Текущий контроль. Как это собственно следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Его объектом являются подчиненные сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Текущий контроль за деятельностью продавцов осуществляется заведующими магазинов, за деятельность заведующих – заместителем коммерческого директора и т.п. Формой проявления текущего контроля является выявление недостач, замечаний в книге жалоб и предложений, неявки на работу, в том числе по неуважительным причинам и т.д.

Руководители функциональных служб еженедельно предоставляют генеральному директору отчеты о деятельности своих подразделений и результатах их работы.

Для высшего управленческого состава характерно еженедельное проведение так называемых планерок в кабинете генерального директора с обсуждением достигнутых результатов и допущенных ошибок, а также обсуждением дальнейших направлений их действий. В результате работы по выработке решений руководители подразделений получают от генерального директора следующие виды управленческих решений: приказы и рекомендации.

Приказ представляет собой чётко сформулированное решение, рассчитанное на конкретное подразделение, подлежащее безукоснительному, обязательному исполнению.

Рекомендация - некое управленческое решение, направленное на конкретное подразделение, рекомендательного характера, несущее в себе информацию к размышлению и выработанное для улучшения работы учреждения.

Заключительный контроль осуществляется непосредственно после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности либо по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результата сравниваются с требуемыми. Здесь происходит сравнение запланированного размера прибыли с полученным, запланированный уровень производительности труда, текучести кадров, объем продаж, издержки и т.д.

На данном предприятии заключительный контроль выполняет две основные функции: руководство ЗАО "Кировского молочного завода" проводит анализ фактически полученных и требовавшихся результатов и оценивает, насколько реалистично были составлены им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем (в чем и заключается функция анализа). Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации, так как заработная плата большинства работников непосредственно зависит от результатов деятельности организации.

Таким образом, в результате рассмотрения основных функций менеджмента на ЗАО "Кировского молочного завода" можно сделать вывод о том, что на общем плане наиболее "хромающими" из них являются мотивация и планирование.

3. Вывод по практической работе

Четыре функции управления - планирование, организация, мотивация и контроль - имеют две общих характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют связующими процессами.

Принятие решений - это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

Основным требованием для принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.

Коммуникация - это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.

В проделанной работе были освещены следующие функции:

Планирование, которое дает конкретную формулировку целей организации, средств их достижения, сроков и этапов выполнения. Оно способствует ясному видению стратегии предприятия, возникающих проблем, что дает возможность своевременной корректировке целей и задач.

На рассматриваемом мною предприятии достаточно хорошо реализуется оперативное, краткосрочное планирование, но не существует ярко выраженного, документально закрепленного долгосрочного, стратегического, что неприемлемо в условиях постоянно меняющейся рыночной среды. Данный фактор, несомненно, оказывает отрицательное воздействие на формирование экономических результатов деятельности предприятия.

Организация - не менее важная функция менеджмента, которая способствует бесперебойному функционированию предприятия. Правильно подобранная организационная структура позволяет сэкономить время и денежные средства организации, способствует рациональному ведению хозяйственной деятельности.

Что касается функции организации, то организационная структура ЗАО "Кировского молочного завода" достаточно точно соответствует ее целям и задачам, но в то же время, являясь линейно-функциональной, она обладает всеми недостатками данного вида бюрократических структур.

Контроль это системное наблюдение за выполнением планов, заданий и распоряжений. Это один из важнейших факторов нормального функционирования организации. Он объединяет в себе все виды управленческой деятельности. Контроль помогает устранять недоработки и своевременно находить ошибки.

Функция мотивации является двигателем рабочего процесса. Если коллектив знает, что свой труд он получит достойное вознаграждение, то он в целом будет работать эффективно. Функции контроля в ЗАО "Кировского молочного завода" очень тесно взаимосвязаны между собой и реализуются на достаточно приемлемом уровне.

Стимулирование активизирует деятельность людей, заинтересовывает в достижении более высоких результатов своего труда. Это поощрение работников различными способами к более качественному выполнению своей работы.

Заключение

Менеджмент сегодня стал необходимой реальностью, и к нему в российском обществе проявляется активный интерес. Но в отличие от многих новых веяний менеджмент вознесся на волну популярности не благодаря моде на то, что приходит с Запада. Собственная значимость менеджмента далеко превосходит тот имидж, который он успел приобрести в глазах общественности. Очевидна необходимость его изучения, освоение того опыта, который накоплен странами, живущими в условиях рынка не одну сотню лет. Возникновение научного управления связывают обычно с началом ХХ в., с появлением работ Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, Г. Форда,А. Файоля, т.е. с возникновением классической школы управления. Усилия основоположников этой школы были направлены на создание универсальных принципов управления, основанных на личных наблюдениях и направленных на рационализацию производства. Основное внимание представители классической школы акцентировали на четырёх главных элементах: разделении труда, изменении ступенчатости и многозвенности управления, совершенствовании структуры управления предприятиями и организациями и определении возможных пределов управления. При этом игнорировались социальные отношения в процессе производства, и не уделялось должного внимания человеческому фактору. Сторонники концепции неоклассической школы управления, сложившейся в 30-е годы, напротив, исследовали, прежде всего, межличностные отношения в процессе управления и выделяли в качестве важнейших элементов системы человеческих отношений систему взаимных связей и информации, систему бесед – исповедей, а также уделяли большое внимание проблемам формирования неформальных групп и управления ими. Современные концепции менеджмента наиболее полно характеризуют поведенческая школа и количественный подход в управлении. Поведенческая школа изучает главным образом бихевиоральные аспекты менеджмента: природу власти и лидерства, стиль управления, мотивации поведения и т.п. Целью этой школы является повышение эффективности работы предприятия (организации) за счет лучшего использования кадрового потенциала. Количественный подход предполагает формализацию управленческих процессов на микро - и макроуровнях, их описание математическими средствами и оптимизацию.

Развитие научной управленческой мысли продолжается до настоящего времени. За истекший период сформировались отдельные научные направления, которые привнесли в практику менеджмента много нового. Данное обстоятельство, в конечном счете, позволило повысить эффективность системы организации и управления производством. Богатый опыт стран с развитой рыночной экономикой, обеспечивающей высокую эффективность производства и реализации продукции, это подтверждает.

Менеджмент – это самостоятельная область знаний. Она требует постоянного глубокого и вдумчивого освоения. Это международная область знаний, которая сочетает в себе науку; специализированный вид деятельности и опыт; методы и формы управления; инновации, преумножаемые организационно – управленческим искусством. Сегодня знание основ менеджмента становиться необходимым любому специалисту, ибо это неотъемлемая часть его культуры. Следует также учитывать, что успех любого предприятия зависит не только от личности управляющего. Управление – процесс двусторонний, осуществляемый по схеме "управляющий – управляемый". Следовательно, обществу нужны квалифицированные специалисты в области менеджмента, с одной стороны, а с другой – различные специалисты неуправленческих структур, обладающие культурой управленческого мышления.

Таким образом, знания теории менеджмента является лишь тем фундаментом, на базе которого менеджер, исходя из реальной ситуации, должен принимать решение, сообразуясь с конкретной обстановкой.

Библиография

1. Г. Б. Казанчевская - "Менеджмент".

2. Е. Л. Драчева, Л. И. Юликов – "Менеджмент".

3. В. В. Лукашевич – "Основы менеджмента в торговле".

4. М. В. Макаренко, О. М. Махалина – "Производственный менеджмент".

5. Ф. М. Русинов, М. Л. Разу, В. А. Денисов, В. Г. Князев, М. Н. Кулапов,

Маршавина, Л. Н. Павлова, А. А. Прокопьев, Е. В. Попова, Л. В. Фаткин, А.

Филиппов, А. Н. Фоломьев, Р. А. Фатхутдинов , А. В. Тихомирова, Ю. В.

Якутин – "Менеджмент".

6. И.Н. Герчикова. Менеджмент. М.: ЮНИТИ, 1995, 478 с.

7. Менеджмент организации / под редакцией З.П. Румянцевой, Н.А.

8. Саломатина /. М.: ИНФРА - М., 1996, 430 с.

9. ДогильЛ.Ф., Семенов Б.Д. Предпринимательство и малый бизнес.

10. Минск: Высшая школа, 1997, 264 с.

11. Кибанов А.Я., Дятлов В.А., Пихало В. Т. Управление персоналом./ Под

ред. А.Я. Кибанова - М.: "Издательство ПРИОР", 1998.

12. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на

предприятии. - М.: ГАУ, 1994.

13. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления. - М.:

ГАУ, 1993.

14. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента – М.: "Дело", 1992.

15. Минуберг Г., Лэмпел Д., Альстренд Б. , Школа стратегий. "Питер",

Санкт-Петербург 2000

16. Гурков И. Б. "Стратегический менеджмент организации" ЗАО "Бизнес-

школа", "Интел-Синтез", Москва 2001

17. Бакштанский В.Л., О.И. Жданов "10000 дней менеджмент в жизни"

"PERSE", Москва 2001.