**Менеджмент в организации (на примере АО ИП «ЭФЕС Караганда пивоваренный завод»)**

Содержание

Введение

1. Общая характеристика предприятия

2. Стратегическое управление предприятием

2.1 Миссия, цели и ценности предприятия

2.2 Организационная структура управления

2.3 Функции и методы управления

2.4 Анализ внешней и внутренней среды предприятия

3. Организационные процессы

3.1 Применяемые стили руководства

3.2 Процессы принятия решений на различных уровнях менеджмента

4. Организационная культура

5. Рекомендации по совершенствованию менеджмента предприятия

Заключение

Список литературы

Введение

Любая организационная система подразделяется на две подсистемы: материально-обеспечивающая подсистема, занимающаяся переработкой поступающих в её распоряжение ресурсов в товары и услуги и подсистема управления, в задачу которой входит руководство, контроль деятельности организационной системой. Последнюю называют – управляющая система, которая имеет свою структуру, обеспечивающую условия для рационального разделения труда и взаимной кооперации. В рамках данной структуры работники-менеджеры имеют свои задачи, зоны ответственности. При этом они вступают в отношения руководства-подчинения, контроля, сотрудничества. Эти структуры отражают и обеспечивают разделение труда, в рамках которого осуществляется процесс управления предприятием.

В то время как задача претворения в жизнь разработанной и принятой к исполнению стратегии стоит перед всеми подразделениями предприятия, действующему как единое целое, менеджменту предприятия предстоит тщательно продумать организационный аспект управления – как правильно и эффективно скоординировать работу всех элементов сложного механизма бизнеса.

В широком смысле задача менеджера состоит в том, чтобы выбрать структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а так же воздействующим на неё внутренним и внешним факторам. «Наилучшая» структура – та, которая позволяет эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия сотрудников и удовлетворять потребности клиентов и достигать целей организации.

Научно обоснованное формирование организационных структур управления предприятием - актуальная задача современного этапа адаптации хозяйствующих субъектов к рыночной экономике. В новых условиях необходимо широко использовать принципы и методы проектирования организации управления на основе системного подхода.

Без развития методов проектирования структур управления затруднено дальнейшее совершенствование управления и повышение эффективности производства, так как:

* во-первых, в новых условиях в целом ряде случаев нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений, создают опасность деформации самих задач управления;
* во-вторых, в сферу хозяйственного управления невозможно переносить закономерности управления техническими системами. Комплексный подход к совершенствованию организационного механизма ранее во многом был подменен работой по внедрению и использованию автоматизированных систем управления (АСУ) - работой исключительно важной, но не единственной в развитии управления на всех уровнях. Сама же работа по созданию АСУ нередко ведется в отрыве от улучшения структуры управления, недостаточно связана с организационными факторами;
* в-третьих, создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и, наконец, интуицию, но и на научные методы организационного проектирования

Объектом исследования данной работы является АО ИП «ЭФЕС Караганда пивоваренный завод».

Предмет исследования – система управления предприятием.

1. Общая характеристика предприятия

ЗАО ИП «ЭФЕС Караганда пивоваренный завод»

**Адрес**: 100014 Караганда, ул. Гоголя, 75

**Телефон**: (7212) 51-20-77, 43-25-20, факс.51-51-14

**Директор**: Хакан Аксой

**Деятельность**: Производство и реализация пива, безалкогольных напитков

ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» создано для обеспечения реализации программ и заданий по производству пива и безалкогольных напитков на территории Карагандинской области и за её пределами. На договорных условиях с организациями и предприятиями торговли ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» осуществляет следующие виды хозяйственной деятельности:

* производство пива;
* производство безалкогольных напитков;
* производство солода и хмеля;
* производство углекислоты и других видов продукции;
* осуществление торгово-коммерческой деятельности;
* осуществление внешнеэкономической деятельности;
* осуществление другой деятельности, не запрещенной законодательством РК;
* оказание медицинской помощи работникам предприятия.

Производитель пива – ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» входит в мультинациональную группу «Efes Beverage Group», которая состоит из 30 компаний – производителей пива и безалкогольных напитков, а также солода и хмеля в Турции, Восточной Европе и странах СНГ. В 1997 году Efes Beverage Group приобрела Карагандинский пивоваренный завод, построенный в 1958 году. На его базе и возникло новое предприятие – ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод». После глубокой технологической реконструкции предприятие превратилось в современное производство, вполне способное конкурировать с ведущими мировыми производителями ячменного напитка.

Доли государственной собственности в уставном капитале нет.

Учредительным документом ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» является его устав.

ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» восемь сортов пива, начиная с «Карагандинского Светлого» и заканчивая «Кружкой свежего». А также «Карагандинское Тёмное», «Карагандинское Классическое», «Карагандинское Традиционное», «Шахтёрское», «Огни Магнитки», «Крестьянское».

Также на предприятии выпускаются углекислые безалкогольные напитки следующих наименований: «Лимон», «Апельсин», «Персик», «Ананас», «Буратино», «Тархун» и т.д.

По состоянию на 2009 год на ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» наблюдается незначительный спад объёмов производства. Это напрямую связано с последствиями всемирного финансового кризиса.

Персонал.

Численность персонала 1005 человек. С начала 2007 г. принято 452 человека, уволено 50 (по собственному желанию 48).

Наблюдается устойчивый рост по всем категориям персонала. В условиях всемирного финансового кризиса такая динамика численности не является отрицательным фактором производственно-хозяйственной деятельности данного предприятия. Напротив, руководство ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» неуклонно придерживается долгосрочной стратегии развития предприятия, которая направлена на расширение номенклатуры выпускаемой продукции, увеличение объёмов производства и размеров чистой прибыли.

Динамика, анализ и состав, распределение по уровню образования численности персонала ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» представлены в таблицах 1, 2, 3.

Таблица 1 – Динамика численности персонала ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория | 2007 | 2008 | 2009 |
| Рабочие, чел. | 351 | 390 | 516 |
| Всего, производственно-промышленный персонал, чел. | 489 | 564 | 720 |
| Непромышленный персонал, чел. | 81 | 117 | 180 |
| Совместители, чел. | 6 | 12 | 15 |
| Несписочный персонал, чел. | 27 | 42 | 90 |
| Всего, средняя численность персонала, чел. | 603 | 735 | 1005 |

Таблица 2 – Анализ численности и состава персонала по подразделениям за 2008 – 2009 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории | Период | | | | | | | | | План к базису | | | | | | Факт к базису | | | | Факт по плану | | | |
| 2008 базис | | 2009 план | | | 2009 факт | | | | чел. | | % | | | | чел. | | % | | чел. | | % | |
| 1 | 2 | | 3 | | | 4 | | | | 5 | | 6 | | | | 7 | | 8 | | 9 | | 10 | |
| Сектор сбыта | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Всего | 33 | | 36 | | | 36 | | | | 3 | | | 109 | | | 3 | | 109 | | - | | - | |
| ППП в т. ч. | 18 | | 18 | | | 18 | | | | - | | | - | | | - | | - | | - | | - | |
| рабочие | 3 | | 3 | | | 3 | | | | - | | | - | | | - | | - | | - | | - | |
| Непромыш. персонал | 12 | | 12 | | | 12 | | | | - | | | - | | | - | | - | | - | | - | |
| Неспис. состав | - | | - | | | - | | | | - | | | - | | | - | | - | | - | | - | |
| Совместители | 3 | | 6 | | | 6 | | | | 3 | | | 200 | | | 3 | | 200 | | - | | - | |
| Производственный сектор | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Всего | 603 | | | 867 | | | 837 | | 264 | | | 144 | | | 234 | | | 139 | | -30 | | 96 | |
| ППП в т. ч. | 501 | | | 702 | | | 639 | | 201 | | | 140 | | | 138 | | | 128 | | -63 | | 91 | |
| рабочие | 366 | | | 513 | | | 489 | | 147 | | | 140 | | | 123 | | | 134 | | -24 | | 95 | |
| Непромыш. персонал | 60 | | | 81 | | | 108 | | 21 | | | 135 | | | 48 | | | 180 | | 27 | | 133 | |
| Неспис. состав | 33 | | | 75 | | | 81 | | 42 | | | 227 | | | 48 | | | 245 | | 6 | | 108 | |
| Совместители | 9 | | | 9 | | | 9 | | - | | | - | | | - | | | - | | - | | - | |
| Технический сектор | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Всего | 99 | | | 126 | | | 132 | | 27 | | | 127 | | | 33 | | | 133 | | 6 | | 105 | |
| ППП в т. ч. | 45 | | | 60 | | | 63 | | 15 | | | 133 | | | 18 | | | 140 | | 3 | | 105 | |
| рабочие | 21 | | | 24 | | | 24 | | 3 | | | 114 | | | 3 | | | 114 | | - | | - | |
| Непромыш. персонал | 45 | | | 60 | | | 60 | | 15 | | | 133 | | | 15 | | | 133 | | - | | - | |
| Неспис. состав | 9 | | | 6 | | | 9 | | -3 | | | 67 | | | - | | | - | | 3 | | 150 | |
| Совместители | - | | | - | | | - | | - | | | - | | | - | | | - | | - | | - | |
| Итого по предприятию | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Всего | | 735 | | | 1029 | | | 1005 | | | 294 | | | 140 | | | 270 | | 137 | | -24 | | 98 |
| ППП в т. ч. | | 564 | | | 780 | | | 720 | | | 216 | | | 138 | | | 156 | | 128 | | -60 | | 92 |
| рабочие | | 390 | | | 540 | | | 516 | | | 150 | | | 138 | | | 126 | | 132 | | -24 | | 96 |
| Непромыш. персонал | | 117 | | | 153 | | | 180 | | | 36 | | | 131 | | | 63 | | 154 | | 27 | | 118 |
| Неспис. состав | | 42 | | | 81 | | | 90 | | | 39 | | | 193 | | | 48 | | 214 | | 9 | | 111 |
| Совместители | | 12 | | | 15 | | | 15 | | | 3 | | | 125 | | | 3 | | 125 | | - | | - |

Таблица 3 – Разделение персонала по уровню образования в ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Кате-гории | 2007 | | | 2008 | | | 2009 | | |
| Ср. спец. | Неоконч. высшее | Высш. | Ср. спец. | Неоконч. высшее | Высш. | Ср. спец. | Неоконч. высшее | Высш. |
| чел. | чел. | чел. | чел. | чел. | чел. | чел. | чел. | чел. |
| Всего персо-нала | 400 | 103 | 100 | 522 | 111 | 102 | 747 | 153 | 105 |

Исходя из представленных данных, можно говорить о повышении образовательного уровня на предприятии.

Анализ возрастной структуры в целом по предприятию отразим графически.



Рисунок 1 – Возрастная структура численности персонала ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» за 2007 год (среднесписочная численность персонала – 603 человека)



Рисунок 2 – Возрастная структура численности персонала ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» за 2008 год (среднесписочная численность персонала – 735 человек)



Рисунок 3 – Возрастная структура численности персонала ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» за 2009 год (среднесписочная численность персонала – 1005 человек)

В течение трех лет (2007 – 2009 гг.) в среднесписочной численности персонала ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» доминировали сотрудники в возрасте от 30 до 39 лет. Отмечен рост численности сотрудников в возрасте до 29 лет, который составил с 2007 по 2009 гг. 8%. Доля сотрудников в возрасте от 40 до 49 лет и старше 50 лет в общей численности персонала сократилась на 12% и 4% соответственно с 2007 по 2009 гг.

На основании анализа можно судить, что в ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» отмечается тенденция омоложения кадрового состава предприятия.

Далее, в таблице 4, приведём анализ распределения персонала ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» по полу и возрасту за 2007 – 2009 гг.

Таблица 4 – Анализ распределения персонала ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» по полу и возрасту за 2007 – 2009 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | Пол, возраст | | | | | | | | | | | | | | | |
| до 29 лет | | | | 30 – 39 лет | | | | 40 – 49 лет | | | | старше 50 лет | | | |
| муж | | жен | | муж | | жен | | муж | | жен | | муж | | жен | |
| 1 | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | | 7 | | 8 | | 9 | |
| Отдел сбыта 2007 г. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Руководители | - | | - | | 7 | | - | | 2 | | 5 | | 3 | | 2 | |
| Специалисты | - | | 2 | | 2 | | 10 | | - | | 26 | | - | | 20 | |
| Рабочие | - | | - | | 16 | | 2 | | - | | - | | - | | - | |
| Всего | - | | 2 | | 25 | | 12 | | 2 | | 31 | | 3 | | 22 | |
| 2008 г. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Руководители | - | | - | | 7 | | - | | 2 | | 5 | | 3 | | 2 | |
| Специалисты | 2 | | 12 | | 18 | | 32 | | - | | 26 | | - | | 20 | |
| Рабочие | 5 | | - | | 16 | | 2 | | 14 | | 6 | | - | | - | |
| Всего | 7 | | 12 | | 41 | | 34 | | 16 | | 37 | | 3 | | 22 | |
| 2009 г. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Руководители | - | | - | | 10 | | 2 | | 2 | | 5 | | 3 | | 2 | |
| Специалисты | 5 | | 16 | | 30 | | 40 | | 5 | | 26 | | - | | 18 | |
| Рабочие | 5 | | 5 | | 16 | | 22 | | 1 | | 10 | | - | | - | |
| Всего | 10 | | 21 | | 56 | | 64 | | 8 | | 41 | | 3 | | 20 | |
| Производственный сектор 2007 г. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Руководители | - | | - | | 5 | | - | | 11 | | - | | 2 | | - | |
| Специалисты | 3 | | 12 | | 6 | | 16 | | 6 | | - | | - | | - | |
| Рабочие | 34 | | 16 | | 33 | | 157 | | 20 | | 17 | | - | | - | |
| Всего | 37 | | 28 | | 44 | | 173 | | 37 | | 17 | | 2 | | - | |
| 2008 г. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Руководители | - | | - | | 5 | | - | | 11 | | - | | 2 | | - | |
| Специалисты | 10 | | 25 | | 11 | | 25 | | 6 | | - | | - | | - | |
| Рабочие | 35 | | 16 | | 33 | | 159 | | 20 | | 21 | | - | | - | |
| Всего | 45 | | 41 | | 49 | | 184 | | 37 | | 21 | | 2 | | - | |
| 2009 г. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Руководители | - | | - | | 8 | | 7 | | 11 | | - | | 2 | | - | |
| Специалисты | 14 | | 36 | | 36 | | 40 | | 6 | | 5 | | - | | - | |
| Рабочие | 35 | | 36 | | 59 | | 190 | | 26 | | 24 | | - | | - | |
| Всего | 49 | | 72 | | 103 | | 237 | | 43 | | 29 | | 2 | | - | |
| Технический сектор 2007 г. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Руководители | - | | - | | 2 | | 1 | | 18 | | 2 | | 5 | | 1 | |
| Специалисты | - | | - | | - | | 8 | | 14 | | 27 | | 11 | | 23 | |
| Рабочие | 5 | | - | | 12 | | - | | 10 | | 29 | | - | | - | |
| Всего | 5 | | - | | 14 | | 9 | | 42 | | 58 | | 16 | | 24 | |
| 2008 г. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Руководители | - | | 1 | | 4 | | 1 | | 6 | | - | | 3 | | - | |
| Специалисты | 6 | | 14 | | 10 | | 38 | | 16 | | - | | 7 | | 15 | |
| Рабочие | 6 | | - | | 14 | | - | | 13 | | 30 | | - | | - | |
| Всего | 12 | | 15 | | 28 | | 39 | | 35 | | 30 | | 10 | | 15 | |
| 2009 г. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Руководители | | - | | 1 | | 9 | | 6 | | 6 | | - | | 3 | | - |
| Специалисты | | 9 | | 16 | | 22 | | 46 | | 16 | | 4 | | 7 | | 15 |
| Рабочие | | 6 | | 17 | | 15 | | 5 | | 15 | | 29 | | - | | - |
| Всего | | 15 | | 34 | | 46 | | 57 | | 37 | | 33 | | 10 | | 15 |

В 2009 г. в ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» среднесписочная численность персонала по половому признаку распределилась следующим образом: 38% мужчин и 62% женщин. Распределение персонала по половозрастным характеристикам обусловлено спецификой производственного процесса.

Теперь приведём анализ персонала ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» по стажу работы на предприятии (см. рисунок 4).



Рисунок 4 – Анализ персонала ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» по стажу работы на предприятии

Итак, наблюдается последовательное увеличение численности персонала, имеющего стаж работы на данном предприятии от 5 до 10 лет.

Выводы:

1) В ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» имеется тенденция роста числа сотрудников.

2) Квалификационный уровень работников довольно высок, растет число сотрудников с высшим образованием.

3) Наблюдается тенденция к омоложению кадрового состава.

4) Увеличивается число работающих женщин.

5) Основной кадровый состав представлен работниками в возрасте до 40 лет, имеющих высшее образование, с общим стажем работы до 10 лет.

Далее приведём основные технико-экономические показатели деятельности за период с 2007 по 2009 гг.

Таблица 5 – Основные технико-экономические показатели предприятия ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Период, год | | |
| 2007 год | 2008 год | 2009 год |
| Выпуск продукции, тыс. тенге | 1282290 | 1720142 | 2913314 |
| Себестоимость, тыс. тенге | 468480 | 596315 | 782620 |
| Чистая прибыль, тыс. тенге | 147571 | 195591 | 259047 |
| Рентабельность чистая, ЧП/себ.\*100%, % | 31,5 | 32,8 | 33,1 |
| Производительность труда персонала, тыс. тенге/час | 401 | 413 | 451 |
| Отработано чел/дней | 133263 | 173460 | 269340 |
| Отработано чел/час. | 3198312 | 4163040 | 6464160 |

Отметим, что основным показателем деятельности предприятия является прибыль. Следовательно, увеличение валового дохода на 69,3% в 2009 г. относительно 2008 г. и рост уровня себестоимости на 31,2% (разница между ростом выручки и себестоимости 38,1%) обусловили увеличение чистой прибыли в 1999 г. на 32,4%, подтянув за собой остальные показатели.

2. Стратегическое управление предприятием

2.1 Миссия, цели и ценности предприятия

ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» входит в мультинациональную группу “Efes Beverage Group”, которая состоит из 30 компаний, специализирующихся на производстве и продаже пива и безалкогольных напитков, а также солода и хмеля в Турции, Восточной Европе и странах СНГ.

«Efes Beverage Group» – один из первых инвесторов в Казахстане. В 1995 году компания проинвестировала реконструкцию завода «Кока-Кола Алматы Боттлерс», а в 1997 году приватизировала Карагандинский пивоваренный завод, построенный в 1958 году. На его базе «Efes Beverage Group» создала новое предприятие – ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод».

Начиная с 1998 года, была произведена поэтапная реконструкция Карагандинского пивоваренного завода. Морально и физически устаревшее оборудование было заменено на новое – установлена современная линия по розливу пива производительностью 24 тыс. бутылок в час. В 2001 году была закончена реконструкция отделения брожения и дображивания пива. Одновременно была осуществлена замена системы пивопроводов, установка 6 форфасов, и обновление дрожжевого отделения, установлена линия розлива пива в кеги. В 2000-2002 годах также была осуществлена поставка лабораторного оборудования на сумму более USD 100 тыс. Это позволило проводить более точный и углубленный анализ сырья и готовой продукции. Построен цех по выработке пара, установлено оборудование по очистке воды и углекислоты. Заменены воздушные и аммиачные компрессоры.

В 2002 году, в результате проведенных мероприятий, завод достиг наибольшего выпуска пива за все годы своей деятельности – 44 млн. литров пива при мощности 53 млн. литров пива в год и стал лидирующей пивоварней в Казахстане, доля рынка которой составляет более 20%.

Ведущая торговая марка компании – пиво «Карагандинское» – в настоящее время занимает первую позицию в Казахстане по объему продаж. Эта марка уже успела получить несколько престижных наград, среди которых – Золотая медаль на Московской международной выставке-ярмарке «Пивоиндустрия-2002», Брэнд 2003 года в категории «Пиво» на конкурсе «Брэнд Года» (Казахстан). Высокие вкусовые качества, современный дизайн упаковки, длительный срок хранения (6 месяцев) и гибкая система ценообразования обеспечивают конкурентоспособность продукции предприятия. В 2003 году пивоваренный завод в Караганде начал выпуск новых разновидностей пива «Карагандинское» – «Карагандинское Светлое», «Карагандинское Темное», «Карагандинское Классическое», «Карагандинское Традиционное» и «Карагандинское Крепкое».

С 2001 года «Эфес Караганда пивоваренный завод» начал распространять в Казахстане популярную российскую марку пива «Старый Мельник», выпускаемую «Пивоварня Москва-Эфес». Эта марка известна уже в 10 странах мира и высоко оценена на различных международных конкурсах. Среди наград этой марки – Серебряная медаль на 40-м всемирном конкурсе пива и безалкогольных напитков «Monde Selection» в Брюсселе, Брэнд 2000 года в категории «Выведение продукта на рынок» на конкурсе «Брэнд года» (Россия), Golden Drum на Европейском конкурсе лучшей рекламной кампании в СМИ.

Объем продаж Карагандинского пивоваренного завода вырос настолько, что мощности одной пивоварни стало не хватать. В октябре 2001 года началось строительство нового пивоваренного завода недалеко от г.Алматы, в поселке Береке Карасайского района Алматинской области. Начиная с сентября этого года, новый завод начал производить уже полюбившуюся казахстанцам торговую марку «Карагандинское». Далее было налажено производство премиальных торговых марок международного класса – «Efes Pilsener» и «Старый Мельник». Общая сумма инвестиций в новый завод составила USD 25 млн. Планируемая производственная мощность – 60 млн. литров в год. На новом предприятии к 2009 году уже работает 570 человек, причем каждое рабочее место на заводе влечет за собой появление еще десяти в сопутствующем производстве. Новый завод позволил компании «Эфес Караганда пивоваренный завод» не только доминировать в Казахстане, но и открыл новые перспективы для развития экспорта в страны Средней Азии.

Исходя из вышесказанного, можно сделать следующие выводы:

1) Миссией компании «Эфес Караганда пивоваренный завод» является гармоничная интеграция в экономику Казахстана, активное участие в её укреплении и обеспечении стабильности.

2) Стратегическая цель компании «Эфес Караганда пивоваренный завод» – завоевание и удержание лидирующих позиций на рынках пива и безалкогольных напитков Казахстана и стран СНГ.

3) Приоритетными ценностями компании являются её сотрудники, настоящие и потенциальные потребители её продукции, минимизация вредных воздействий процесса производства на окружающую среду.

2.2 Организационная структура управления

На предприятии сложилась функциональная структура управления. Предприятие объединяет несколько специализированных цехов, разделенных на участки, которые являются первичными звеньями управленческой структуры.

Аппарат управления построен по четырехступенчатой системе, в которой соподчиненность следующая: генеральный директор – заместители генерального директора – начальники отделов и подразделений – специалисты.

Предприятие возглавляет генеральный директор, который выполняет функцию общего руководства, организует работу и эффективное взаимодействие производственных единиц, участков и других структурных подразделений.

Генеральному директору подчинены: директор по строительству, заведующий лабораторией, директор по производству, финансово-экономический директор, коммерческий директор, заведующий хозяйством, администратор АБК, юристконульт, секретарь-референт, заведующий здравпунктом, начальник службы безопасности, старший инспектор отдела кадров.

Планово-экономический отдел является самостоятельным структурным подразделением и подчиняется финансово-экономическому директору. В функции отдела входит: организация и общее руководство разработкой проектов-планов предприятия, организация работы по ценообразованию, контроль за выполнением годовых, квартальных, суточных планов и заданий.

Бухгалтерия возглавляется главным бухгалтером, который, в свою очередь, подчиняется финансово-экономическому директору. В бухгалтерии формируется информация о хозяйственных процессах и финансовых результатах деятельности организации, обеспечивается контроль за наличием и движением имущества, организуется учет основных фондов, сырья, материалов, топлива, готовой продукции, денежных средств.

Отдел материально-технического обеспечения подчинен непосредственно коммерческому директору. В отделе определяется потребность в сырье и материалах, оборудовании, топливе, устанавливаются наиболее рациональные формы снабжения, обеспечивается завоз материальных ресурсов.

В функции отдела сбыта, который также починяется коммерческому директору, входит: обеспечение коммерческой деятельности предприятия по сбыту продукции, подготовка и заключение договоров с покупателями, составление планов поставок продукции в соответствии с заказами.

Транспортный отдел является самостоятельным структурным подразделением, подчиняется непосредственно коммерческому директору. В его функции входят: разработка планов-графиков транспортных перевозок, контроль за своевременным выполнением планов поставок тары, планов погрузочно-разгрузочных работ.

Графически организационная структура управления ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» представлена на рисунке 5.

Генеральный директор

Директор по строительству

Зав. хозяйством

Инженер по кап. строительству

Строительно-ремонтный цех

Зав. лабораторией

Микробиолог

Инженер-химик по пиву

Инженер-химик по зерну

Инженер-химик по газированной воде

Директор по производству

Основной цех

Финансово-экономический директор

Планово-экономический отдел

Бухгалтерия

Коммерческий директор

Отдел материально-технического обеспечения

Отдел сбыта

Транспортный отдел

Хоз. группа

Администратор АБК

Юристконсульт

Секретарь-референт

Зав. здравпунктом

Фельдшер

Начальник службы безопасности

Начальник отдела охраны

Отдел охраны

Старший инспектор отдела кадров

Инспектор отдела кадров

Рисунок 5 – организационная структура управления ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод»

Далее, в виде таблицы 6, отобразим уровни управления в ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод».

Таблица 6 – Уровни управления в ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Уровень | |
| Функциональный | Линейный |
| 1. | - | Генеральный директор |
| 2. | Технический, финансово-экономический, коммерческий директор, директор по строительству | Инженер по строительству |
| 3. | Зав. лабораторией, юрисконсульт, начальник службы безопасности, старший инспектор отдела кадров. | Микробиолог, инженер-химик по пиву, инженер-химик по зерну, инженер-химик по газированной воде, начальник отдела охраны, инспектор ОК. |
| 4. | Зав. хозяйством, администратор АБК, секретарь-референт, зав. здравпунктом. | Хоз. группа, фельдшер. |
| 5. | Старшие (ведущие) специалисты. | Старшие мастера. |
| 6. | Начальник отдела охраны. | Мастера-бригадиры. |
| 7. | Младшие специалисты. | Бригадиры, звеньевые. |

Итак, анализируя организационную структуру ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод», можно выделить следующие ее положительные моменты: простота и отсутствие бюрократической цепочки, так как основные специалисты подчинятся генеральному директору.

Возможным недостатком является столь детальное и полное отражение более низких уровней управления.

В складывающихся условиях в конкурентной борьбе может победить тот, кто наиболее эффективным образом приспосабливает свою организацию к новым требованиям внешнего окружения, формируемого за счет взаимодействия подразделений организации друг с другом.

2.3 Функции и методы управления

В ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» применяются следующие функции и методы управления:

1) Организационно-административные методы (приказы, распоряжения, статьи устава, административные взыскания), выполняющие функции контроля и координации действий работников.

2) Экономические методы (высокая заработная плата, премии, оплата обучения), выполняющие функцию стимулирования деятельности работников во благо организации за адекватное вознаграждение.

3) Большой группой представлены социально-психологические методы, выполняющие функции морального стимулирования деятельности работников, которые улучшают их деятельность за счёт морального удовлетворения тем, что они принадлежат к данному коллективу, руководство их ценит и заботится о них.

Таблица 7 – Функции и методы управления в ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Организационно-административные | Экономические | Социально-психологические |
| 1. Приказы | 1. Высокая заработная плата | 1. Содержание своего медпункта |
| 2. Распоряжения | 2. Премии (около 100% от основной заработной платы) | 2. Дотирование работников на лечение и зубопротезирование |
| 3. Статьи устава | 3. Оплата обучения | 4. Детские путевки |
| 4. Административные взыскания |  | 5. Детские сады |
| 6. Материальная помощь пенсионерам |

2.4 Анализ внешней и внутренней среды предприятия

1. Среда прямого воздействия:

а) Поставщики.

Поставщиками капитала для ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» являются ведущие банки Казахстана, такие как АО «Казкоммерцбанк», АО «Народный Банк Казахстана» и АО «Банк Туран-Алем». Также поставщиками капитала для данного пивзавода являются его акционеры.

б) Трудовые ресурсы.

Предприятие полностью укомплектовано специалистами нужной квалификации, обеспечивающими эффективное функционирование сложной современной техники.

в) Законы государства.

Всегда действуя в рамках правового поля, ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» руководствуется и выполняет законы Республиканского и регионального масштабов.

г) Потребители.

Спектр потребителей продукции данного предприятия охватывает все половозрастные и социальные категории Казахстана и стран СНГ.

д) Конкуренты.

В конкурентной борьбе ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» заняла лидирующие позиции, завоевав свыше 20% рынка пива и безалкогольной продукции в Казахстане.

2. Среда косвенного воздействия:

а) Состояние экономики страны.

В условиях глобального финансового кризиса руководство предприятия ведёт политику сдерживания цен на продукцию, чтобы сохранить её привлекательность для потребителей.

б) Научно-технический прогресс.

ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» - это современное, высокотехнологичное производство, вполне способное конкурировать с ведущими мировыми производителями пива и безалкогольных напитков.

в) Социокультурные факторы.

Благодаря блестяще проводимым рекламным кампаниям, предприятию удалось добиться того, что его продукция всегда присутствует на столах, при проведении больших и малых культурных, праздничных мероприятий. Также, она нашла широкое применение в повседневной жизни огромного количества граждан Казахстана и стран СНГ.

г) Политические факторы.

Политические факторы, имеющие место быть в Казахстане, в целом, благоприятствуют развитию рынка пива и безалкогольных напитков. Следовательно, для анализируемого пивзавода это является положительно тенденцией развития.

д) Отношения с местным населением.

Среди населения Караганды, области и всего Казахстана ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» и его продукция пользуются огромной популярностью и спросом.

3. Организационные процессы

3.1 Применяемые стили руководства

В процессе производственно-хозяйственной деятельности ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» на всех уровнях управления применяется преимущественно консультативно-демократичный стиль руководства, т.е. при принятии решений большинство руководителей прислушиваются к мнению подчинённых. При таком стиле управления руководители обращаются к более высоким потребностям людей. Здесь обязательно присутствует система контроля за деятельностью подчинённых.

Исходя из описанных выше методов управления, применяемых в ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод», направление деятельности руководителей здесь в равной степени сосредоточено и на людях, и на работе.

3.2 Процессы принятия решений на различных уровнях менеджмента

Умение принимать решения необходимо для реализации управленческих функций, поэтому процесс принятия решений является основой теории управления.

Ее отличительными особенностями являются:

1) Использование научного метода, то есть наблюдение, формулировка гипотезы, подтверждение достоверности гипотезы.

2) Системная ориентация.

3) Использование различных моделей.

В процессе принятия решений на различных уровнях менеджмента в ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» применяются различные методы моделирования и прогнозирования.

Виды процессов моделирования:

1) Теория игр. Она первоначально разрабатывалась военными, чтобы учесть возможные действия противника. В бизнесе она применяется при моделировании поведения конкурента, особенно часто в связи с проблемами изменения ценовой политики.

2) Модель теории очередей (модель оптимального обслуживания). Эта модель используется для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребностям в этих каналах.

3) Модель управления запасами. Эта модель часто используется для оптимизации времени исполнения заказов, а также для определения необходимых ресурсов и площадей для хранения той или иной продукции. Цель этой модели - свести к минимуму отрицательные последствия при накоплении или дефиците тех или иных запасов продукции или ресурсов.

4) Модель линейного программирования. Эта модель применяется для определения оптимального распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих между собой потребностей.

5) Имитационное моделирование. Часто применяется в ситуациях слишком сложных для использования математических методов (маркетолог может создать модель модификации покупательских потребностей в связи с изменением цен товаров на рынке, и их дизайна).

6) Экономический анализ является одной из форм моделирования.

Виды процессов прогнозирования:

1) Одним из методов такого прогнозирования является анализ временных рядов. Он основан на допущении, что на закономерностях прошлого можно прогнозировать будущее. Этот метод выявляет тенденции прошлого и проецирует их в будущее.

2) Причинно-следственный метод применяется в ситуациях, когда имеется несколько неизвестных. Это исследование статистической зависимости между рассматриваемым фактором и другими переменными.

3) Мнение жюри. Его суть состоит в соединении и усреднении мнений экспертов в данной области.

4) Метод исследования информации сбытовиков, то есть когда торговые агенты на основе своего опыта предсказывают спрос на определенном целевом рынке.

5) Модель ожиданий. Она базируется на опросе потребителей и обобщении их мнений.

6) Метод Дельфи. Суть его заключается в том, что эксперты заполняют специальные опросники по рассматриваемой проблеме. Каждый из них индивидуально формирует свой прогноз. Затем эти прогнозы передаются всем экспертам, принимающим участие в обсуждении. Они знакомятся с мнением коллег. и возможно, корректируют свой предшествующий прогноз на базе новых идей или информации. Эта процедура повторяется три-четыре раза, пока в конечном итоге все эксперты не придут к единому мнению.

Принятые руководителями решения для их исполнения доводятся до подчинённых в виде приказов, распоряжений, технических и производственных заданий, с указанием конкретных сроков исполнения.

Контроль исполнения управленческих решений осуществляется путём предоставления подчинёнными своим руководителям отчётов о проделанной работе.

4. Организационная культура

Организационная культура, сложившаяся в ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод», отражена в правилах этики и поведения персонала на территории предприятия, утверждённых его генеральным директором.

«Правила этики и поведения персонала

ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод»»

Общие положения

1) Настоящие «Правила» действуют в пределах юрисдикции ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» и обязательны к исполнению всеми сотрудниками данного предприятия.

2) Настоящие «Правила» составлены в соответствии с действующим законодательством Республики Казахстан.

3) Настоящие «Правила» не содержат положений, приводящих к дискриминации людей по расовому, половому, социальному и иным признакам.

Обязанности персонала

Сотрудники ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» обязаны:

1) Быть взаимовежливыми и толерантными по отношению друг к другу.

2) Строго соблюдать субординацию на всех уровнях управления предприятием.

3) Бережно относиться к имуществу предприятия.

4) Соблюдать санитарные нормы и правила, действующие на предприятии.

5) Строго соблюдать технику безопасности.

6) Строго соблюдать правила противопожарной безопасности.

7) Не вести среди других сотрудников агитацию экстремистского характера.

8) Оказать первую помощь другим сотрудникам в случае возникновения чрезвычайной ситуации.

Права персонала

Каждый сотрудник ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» имеет право:

1) В письменном виде подать жалобу генеральному директору предприятия на неправомерные действия вышестоящего должностного лица. При этом, жалоба обязательно должна быть авторизована.

2) Участвовать и свободно изъясняться на всех собраниях, обсуждениях, заседаниях в рамках своего предприятия, кроме закрытых.

3) Участвовать в культурных, спортивных, оздоровительных мероприятиях всех уровней, представляя своё предприятие.

4) На санаторно-курортное лечение, в профилактории, находящемся на балансе предприятия, по льготным тарифам, с любой периодичностью, без отрыва от производства.

5) На бесплатное медицинское обслуживание здравпунктом предприятия.

6) На бесплатное устройство своих детей в дошкольные учреждения, находящиеся на балансе предприятия.

5. Рекомендации по совершенствованию менеджмента предприятия

Исходя из проведённого анализа менеджмента ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод», приведём следующие рекомендации по его совершенствованию:

1) До стабилизации экономики Казахстана, на время, пока она не достигнет «дна» финансового кризиса и пока не начнётся её рост, прекратить приём на предприятие новых сотрудников.

2) В политике сдерживания цен на продукцию можно ориентироваться только на новые брэнды. Цены на продукцию, брэнды которой уже имеют достаточную популярность и известность, должны быть увеличены на 3-5%, но не более. На благосостояние постоянных потребителей такое повышение серьёзного влияния не окажет, а предприятию принесёт дополнительную прибыль, из средств которой можно будет финансировать продвижение новых брэндов на рынках Казахстана и СНГ.

3) В организационную структуру управления предприятием ввести новое подразделение – «Аналитический отдел», который будет выполнять все виды аналитической работы, необходимой для успешного функционирования предприятия и минимизации его рисков. Причём, учитывая пункт 1 настоящих рекомендаций, сотрудников в новый отдел набирать из числа сотрудников предприятия.

4) В процессе принятия решений и контроля за их исполнением ввести элементы авторитарного стиля управления. Эта необходимая мера в условиях финансового кризиса позволит укрепить производственную дисциплину на предприятии.

Заключение

Целью курсовой работы был анализ системы управления предприятием и пути ее совершенствования.

В ходе работы был изучен теоретический вопрос организационные структуры управления предприятием в условиях рыночной экономики.

Данный вопрос сегодня в рыночных условиях приобретает особую значимость в связи с множеством переменных воздействующих на бизнес, требующих от менеджмента предприятия создания адекватных условиям и собственным ресурсам организационных структур предприятия.

В то время как задача претворения в жизнь стратегии стоит перед всеми подразделениями предприятия, менеджменту предстоит тщательно продумать организационный аспект. В данной работе "организационный аспект" рассматривался с точки зрения структуры.

Предметом исследования данной работы была система управления ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод». Данное предприятие является лидером по производству и реализации пива и безалкогольной продукции на рынке Казахстана (доля рынка – 20%).

Менеджмент предприятия определил миссию ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» следующим образом: обеспечение конкурентоспособности продукции европейского качества. Обеспечение населения высококачественным доступным по цене продуктом на основе использования современных технологий.

Предприятие находится на этапе зрелости, имеет функциональную структуру управления, рост производства и реализации продукции в 2,3 раза (2007 - 2009гг.)

В ЗАО ИП «Эфес Караганда пивоваренный завод» имеется тенденция роста числа сотрудников (402 чел.), основное увеличение происходит за счет вспомогательного персонала. Растет число сотрудников с высшим образованием, происходит омоложение персонала, основной кадровый состав представлен работниками до 40 лет, имеющих стаж работы до 10 лет.

Организационная структура обладает следующими преимуществами: простота, разделение труда, четкая иерархия, минимальная степень бюрократизма.

Коэффициент эффективности системы управления находится в диапазоне "средний - высокий". Коэффициент уровня организации системы управления характеризует систему по общему итогу как "хорошая".

Список литературы

1. Абрамова Е. Система мотивации и увлеченные подчиненные //Директор-инфо.-2001.-№ 3.

2. Абчук В.А. Азбука менеджмента.-СПб.:Союз,1998.

3. Албастова Л. Н. Технология эффективного менеджмента. - М.: Издательство ПРИОР, 1998.

4. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы по-строения системы стимулирования //Кадры предприятия.-2002.-№ 7-8.

5. Бендиков М.А., Джамай Е.В. Интеллектуальный капитал развития фирмы //Менеджмент в России и за рубежом.-2001.-№4.-с.13.

6. Большаков А.С., В.И.Михайлов Современный менеджмент. Теория и практика.-СПб.:Питер, 2002.

7. Вебер М. Избранные произведения.-М., 1990.

8. Вейлл П. Искусство менеджмента. / Пер. с англ. Козыревой И.Б. М.: Новости, 1998.

9. Витке Н.А. Научная организация управления //Научная организация техники управления.-М.,1924.

10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник для вузов.-М.: Гардарика,1998

11. Гайденко П.П., Давыдов Ю.Н. История и рациональность: социология Макса Вебе-ра.-2 изд.М., 1998.

12. Гастев А.К.Организация и научная жизнь института труда //Организация труда.-1921.-Кн.2.

13. Гастев А.К.Трудовые установки.-М. 1924.

14. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. Учебник для вузов.-М.:Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М,1998.

15. Герчикова И.Н. Менеджмент.Учебник.-М.:Банки и биржи.ЮНИТИ,1997.

16. Дафт Р.Л. Менеджмент.-СПб.:Питер, 2002.

17. Дружинин Е.Кортьева Н. Менеджер-инноватор: от идеи к ее реализа-ции.//Управление персоналом.-2000.-№ 1.

18. Дункан Д.У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики.-М.: Дело, 1996.

19. Евланов Л.Г. Теория и практика решений.-М.:Экономика, 1984.

20. Журавлев П.В., Кулапов М.Н.,Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персона-лом. М., 1998.

21. Журавлев А.Л. Стиль и эффективность руководства производственным коллекти-вом. Автореф. дисс. канд. психол.наук.-М., 1976.

22. Зайцев О.А.,Радугин А.А.Основы менеджмента: Учебное пособие для ву-зов/Науч.редактор А.А. Радугин. –М.: Центр, 1998.

23. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов /Под ред.С.Д. Ильенковой.-М.:Банки и биржи, ЮНИТИ,1997.

24. Кабаченко Т.С. Психология управления: учебное пособие.-М.,2000.

25. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации.М.:ИНФРА,1999.

26. Кочеткова А. И. Основы управления персоналом. М.: Теис, 1999.

27. Кравченко А.И. Классики социологии менеджмента: Ф.Тейлор и А.Гастев.-СПб.:РХГИ, 1998.

28. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник для ВУЗов. –М.: Русская деловая литература, 1998.

29. Крутик А.Б. Маркушевич О.Г. Механизм управления предприятием в условиях свободной экономики.-М.,1999.

30. Литвак Б.Г. Управленческие решения.-М.: Тандем, 1998.

31. Магура М. И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации - решаю-щее конкурентное преимущество// Управление персоналом, 1998, № 11.

32. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 2000.

33. Менеджмент/Автор-составитель Г. Б. Казначевская - Ростов н/Д: «Феникс», 2000.

34. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. –М.: Де-ло, 1998.

35. Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент. В 2-х.-т. СПб.:Экономическая школа, 2001.

36. Овсянко Д.В. Основы менеджмента: Учеб.пос.-СПб.: Изд-во С.-Петербургского ун-та,1999.

37. Основы управления персоналом / Б.М. Генкин, Г.А. Кононова, В.И. Кочетков и др. – М.: Высшая школа, 1998.

38. Оучи У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы /Пер. с англ.-М., 1993.

39. Павлуцкий А., Павлуцкая Е., Алехина О. Менеджмент третьего тысячелетия: сис-темно-эволюционный подход к развитию организаций.// Управленике персоналом.-2001.-№ 2.

40. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компа-ний. -М.:Прогресс, 1988.

41. Романенко И.В. Управление персоналом:Конспект лекций.-СПб., 2000.

42. Русалинова А.А. Некоторые характеристики руководителя как субъекта управления трудовым коллективом //Трудовой коллектив как объект и субъект управления.-Л., 1980.

43. Семь нот менеджмента.- Изд.третье, доп..-М.:ЗАО «Журнал Эксперт»,1998.

44. Смолкин А. М. Менеджмент: основы организации: Учебник. М.: ИНФРА-М, 1999.

45. Социально-психологические методы управления: практическое пособие для менед-жера.-М.,2001.

46. Тейлор Ф.У. Научная организация труда.-М.,1925.

47. Тейлор Ф.У. Менеджмент/Пер. с англ А.И.Зак.-М.:Контроллинг, 1992.

48. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. / П. В. Журавлёв Ю. Г. Одегов. - М.: Издательство «Эксперимент», 2002.

49. Уткин Э.А. Риск-менеджмент.-М.:Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Изд.ЭКМОС,1998.

50. Файоль А. Общее и промышленное управление.-М.,1998.

51. Финансы предприятия: Учебник /Н.В.Колчина и др.-М.: Финансы, ЮНИТИ, 1998.

52. Ходеев Ф. П. Менеджмент., 2002.

53. Чемеков В. Стратегические цели компании и мотивация персонала //Человек и труд.-2002.-№ 9.

54. Шмаров А., Полунин Ю. Русский стиль менеджмента //Эксперт.-2001.-№ 36.-с.69-72.

55. Экономическая теория /Под ред. А. И. Добрынина, Л.С. Тарасевича: Учебник для вузов. СПб: Изд. «Питер», 1999.

56. Юкаева В.С. Управленческие решения: учебное пособие.-М.:Изд. Дом «Дашковой и К», 1999.

57. Материалы административно-хозяйственной деятельности ООО «Континент».