**Содержание**

Введение

1. Методологические аспекты исследования систем управления

1.1 Исследование систем управления: понятие, основные направления и подходы

1.2 Методы исследования систем управления

1.3 Информационная составляющая системы управления

2. Исследование системы управления предприятием ООО «Восток Запад»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

2.2 Стратегия развития предприятия

2.3 Организация экономической службы, система финансового учета, планирования и анализа на предприятии. Совершенствование системы управления предприятием

Заключение

Список литературы

**Введение**

Россия переживает сейчас сложный и противоречивый период становления новой системы экономических отношений. Объективные условия изменения и развития всех форм собственности, возникновение наемного труда, расширение и усложнение внешнеэкономических связей потребовали иных, чем прежде способов управленческой деятельности.

Организацию можно рассматривать как производственную целостность, которая, эффективно используя свои ресурсы, выполняет экономическую функцию производства продукции и оказания услуг. При этом обеспечиваются рабочие места для населения и доходы для предпринимателей. Исходя из этой точки зрения, роль бизнеса заключается в использовании его энергии и ресурсов для получения прибыли. Однако организация одновременно является частью среды, состоящей из поставщиков, потребителей, средств информации, союзов и объединений людей, работников, собственников акций, поэтому она находится в прямой зависимости от этой среды и должна наряду с обеспечением своих интересов удовлетворять ее интересы.

Организационная структура управления – понятие многостороннее. Оно прежде всего включает систему целей и их распределение между различными звеньями, поскольку механизм управления должен быть ориентирован на достижение целей. Сюда же относятся состав подразделений, которые связаны определенными отношениями; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации управления. Важными элементами структуры управления являются коммуникации, потоки информации и документооборот в организации. Наконец, организационная структура – это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.

Организационная структура управления – понятие многостороннее. Оно прежде всего включает систему целей и их распределение между различными звеньями, поскольку механизм управления должен быть ориентирован на достижение целей. Сюда же относятся состав подразделений, которые связаны определенными отношениями; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации управления.

Научно обоснованное формирование организационных структур управления – 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.

Цель курсовой работы – изучить методы исследования систем управления предприятием и пути ее совершенствования. Согласно цели, были сформулированы задачи работы:

1. Изучить теоретический материал по основам организации управления на современных предприятиях;

2. Проанализировать миссию и задачи ООО «Восток-Запад»;

3. Рассмотреть основные направления совершенствования структуры управления предприятием.

Объект исследования – ООО «Восток-Запад». Предмет исследования – система управления предприятием.

Методы исследования: анализ экономических, правовых, статистических источников литературы; эмпирический.

При написании курсовой работы использовалась литература отечественных и зарубежных экономистов-теоретиков, нормативно-правовые акты, учебные пособия и учебники, монографии и научные статьи в периодических изданиях.

**1. Методологические аспекты исследования систем управления**

**1.1 Исследование систем управления: понятие, основные направления и подходы**

Управление только тогда может быть действительно успешным, когда оно находится в постоянном и непрерывном развитии, когда оно ориентировано на изменения, обеспечивающие жизнестойкость организации и накопление ею потенциала инноваций. Это оказывается практически возможным при условии исследования систем управления, которое предполагает своим результатом разработку и предложение наиболее эффективных вариантов построения системы управления.

В процессе развития управления возникают новые реальности и новые потребности, которые определенным образом отражаются и на содержании управления. В современном управлении исследовательская деятельность составляет не менее 30% рабочего времени и усилий руководителей. В дальнейшем доля исследовательской деятельности будет возрастать. В этом состоит одна из основных тенденций развития управления. Сегодня в управлении нет простых решений: усложняются условия управления, усложняется человек в своих социально-психологических характеристиках. Невозможно принимать решения, опираясь только на опыт, интуицию и здравый смысл или формально усвоенные знания. Необходимо исследование ситуаций, проблем, условий, факторов эффективности деятельности организации, необходим обоснованный выбор решений из постоянно растущего количества их вариантов.

Каждая организация находится в постоянном развитии. Ее развитие – это решение множества проблем, которые следуют одна задругой или вместе, возникают неожиданно, проявляются остро и не дают времени на обдумывание. Несвоевременность их решения может обернуться кризисом. Поэтому исследование обеспечивает такой подход к управлению, который предусматривает высокое качество управленческих решений.

Исследование – это вид деятельности человека, состоящий из следующих компонентов [12, с. 122–134]:

– распознавание проблемных ситуаций и самих проблем, установление их места в системе накопленных знаний;

– выявление свойств, содержания, закономерностей поведения и развития;

– нахождение путей, средств и возможностей использования новых представлений или знаний о данной проблеме в практике ее разрешения.

Всякое исследование характеризуется целью, объектом и предметом исследования, методологией и организацией его проведения, результатами и возможностями их практической реализации.

Цель исследования – это поиск наиболее эффективных вариантов построения системы управления и организации ее функционирования и развития. Главная задана исследования – найти решение проблемы, которое либо устраняет существующее препятствие развития, либо выявляет фактор, обеспечивающий нормальное, желаемое функционирование или развитие. Решение, полученное в результате исследования, может иметь вид некоторого акта деятельности, а может быть концепцией деятельности на ближайшую перспективу. Лучшим вариантом результата исследования является разработка программы совершенствования, модернизации или реконструкции, реформирования системы управления в полном комплексе ее характеристик и параметров.

Объектом исследования является система управления. В методологическом отношении очень важным оказывается понимание и учет класса этой системы. Она относится к классу социально-экономических систем. А это значит, что основополагающим ее элементом является человек, поскольку именно деятельность человека определяет особенности всех процессов функционирования и развития такой системы. Какими бы совершенными ни были современные технические средства, система управления строится на деятельности человека. Можно исследовать технику, но нельзя исследовать ее в отрыве от человека и от всех факторов ее использования в его деятельности [12, с. 122–134].

Систему управления нельзя рассматривать в отрыве от объекта управления. Поэтому при исследовании систем управления в качестве объекта исследования, наряду с системой собственно управления, выступает управляемая социально-экономическая система (предприятие, фирма, корпорация, ассоциация и пр.). Главная ее особенность также заключается в том, что основополагающим элементом и здесь является человек, деятельность которого определяет и существование, и развитие этой системы, и в значительной степени зависит от того, как организовано управление этой деятельностью, в какой мере управление соответствует его интересам и мотивам поведения, по каким целям и с учетом каких факторов оно осуществляется.

Предметом исследования систем управления – это наиболее существенный для исследователя аспект проявления сущности рассматриваемой системы управления, некая проблема, т.е. это реальное противоречие, требующее своего разрешения. Предметом изучения могут быть проблемы в организации управления, профессионализме персонала, механизмах мотивации, использовании компьютерных технологий и т.д.

Методологический подход к исследованию систем управления – это ракурс исследования, это как бы исходная позиция, отправная точка, которая определяет его направленность относительно цели. Подход может быть аспектным, системным и концептуальным. Аспектный подход представляет собой выбор одной грани проблемы по принципу актуальности или по принципу учета ресурсов, выделенных на исследование. Так, например, проблема развития персонала может иметь экономический аспект, социально-психологический, образовательный и т.п.

Системный подход требует максимально возможного учета всех аспектов проблемы в их взаимосвязи и целостности, выделения главного и существенного, определения характера связей между аспектами, свойствами и характеристиками. Системный подход применяется при решении социально-экономических, социально-политических, инженерно-технических и иных задач, предлагающих изучение или проектирование и создание системных объектов высокой сложности, а также управления ими.

Система всегда существует и функционирует в рамках своего окружения – среды. Свойства и функции элементов системы определяются их местом в рамках целого. При этом не следует забывать об относительной самостоятельности и специфических свойствах элементов, которые вступают в определенные взаимоотношения между собой. Целостность системы конкретизируется и осуществляется через связи. К примеру, хозяйственная организация как открытая система взаимодействует со средой, обменивается с ней материалами, энергией, людьми, информацией. Среда, ее факторы воздействуют на систему и могут оказывать влияние на внутреннюю жизнь, элементы и связи в системе организации, способны приводить к изменению функционирования элементов, подсистем.

В процессе исследования системы управления выявляется, из каких составных частей, элементов состоит система управления, как они взаимодействуют друг с другом и с окружением. Для формирования системы необходима совместимость элементов между собой, возможность установления между ними продуктивных связей [12, с. 122–134].

Совокупность связей приводит к понятию структуры и организации системы управления. Структура организации материальных элементов, их связей придают системе управления устойчивость, стабильность.

Требование эффективности управления в системе необходимо приводит в процессе анализа к постановке разработки системы целей, направленности связей, поведения. В частности, во многих случаях возникает проблема соотношения функционирования и развития, стабильности и инноваций. В каждой системе управления существует два вида целей: внутренние (корпоративные) и внешние – производство товаров, оказание услуг и т.д. В связи с этим необходимо осуществить координацию между видами целей, т.е. установить приоритет и установить субординацию в каждом виде отдельно. Управление деятельностью и ее организация обязательно должны быть «целесообразны».

Целеполагание имеет своим продолжением постановку задач – формулирование ранее поставленных целей и подцелей в конкретных условиях, в которых существует и предполагает развиваться организация.

Концептуальный подход предполагает предварительную разработку концепции исследования, т.е. комплекса ключевых положений, определяющих общую направленность, архитектонику и преемственность исследования.

Подход может быть эмпирическим, прагматическим и научным. Эмпирический подход в основном опирается на опыт, прагматический – на задачи получения ближайшего результата. Наиболее эффективным является, конечно, научный подход, который характеризуется научной постановкой целей исследования и использованием научного аппарата в его проведении.

Проблема формулируется разными способами. Это может быть просто констатация объекта исследований в терминах его названия или специфики. Например, персонал управления, мотивация производительной деятельности и пр. Но такая постановка проблемы не всегда способствует концентрации внимания на противоречии, отражающем ее особенность и суть.

Постановка проблемы посредством вопроса способствует более точному представлению о ее содержании, потому что вопрос представляет собой форму мышления, ориентированную на получение конкретного ответа в виде суждений. Суждение, вывод любого исследования можно рассматривать как полученный ответ на некоторый вопрос. Примерами исследовательских вопросов и их конструкций могут быть следующие:

– Как отражает система управления потребности и условия развития организации?

– Почему организация теряет позиции в конкурентной борьбе?

– Где найти дополнительные ресурсы для завершения проекта?

– Как разработать стратегию?

Практические результаты исследования систем управления – это, как правило, рекомендации по изменению тех или иных сторон ее функционирования, повышению качества управленческой деятельности менеджера и всего персонала управления. Эти рекомендации могут быть социально-психологического, экономического, организационного содержания, они могут относиться к области информационного обеспечения управления, мотивации управления, изменения условий деятельности, учета дополнительных факторов развития фирмы, качества деятельности, оценки тенденций развития, конкурентоспособности и пр. Результаты исследования – это возможности, которые позволяют повысить эффективность управления и обеспечить устойчивое и перспективное развитие организации.

Разумеется, исследование имеет и теоретические результаты – осмысление проблемы, выявление закономерностей функционирования и развития, концепции управления системой в определенных условиях, заданных уже не с позиции конкретной ситуации, а категориально. В зависимости от глубины проникновения в суть проблемы и уровня обобщения теоретических результатов возникает возможность существенно расширить и практические результаты, решить важную народно-хозяйственную проблему, обеспечить возможность для тиражирования нового опыта управления. Всякое исследование требует определенного ресурсного обеспечения. Без необходимых ресурсов (человеческих, информационных, финансово-экономических, технических) невозможно провести современное исследование (а тем более невозможно реализовать его выводы на практике). Поэтому важной проблемой исследования систем управления является выделение ресурсов, необходимых для его проведения и воплощения в жизнь [12, с. 122–134].

**1.2 Методы исследования систем управления**

Организации относятся к числу сверхсложных систем: они состоят из элементов и подсистем разной природы (технические, правовые, психологические, социокультурные), они многофункциональны (производят продукцию, услуги, формируют человека и среду). Для объекта такой сложности приходится строить и сложную методологию. Именно системный подход позволяет рассмотреть организацию как систему, как целое – ведь основной его принцип – это принцип интеграции. От него происходит цепь производных принципов, главные из которых – целостность объекта и комплектность его анализа.

Системный подход, придавая важное значение научно обоснованному определению функций управления и нормативов численности как части общего процесса формирования организационно-управленческой структуры, ориентирует исследователей и разработчиков на более общие принципы проектирования организаций. Он предполагает исходное определение системы целей организации, обусловливающих структуру задач и содержание функций аппарата управления.

Многообразие целей как на высшем, так и на среднем и низших уровнях организации обычно не может быть сведено к одному измерителю. Основное назначение большинства производственных организаций с точки зрения общества определяется целями удовлетворения рыночных потребностей в производимой продукции. В любом случае каждая цель отражает одну из объективно необходимых сторон функционирования и развития организационной системы.

Вместе с тем соответствие между системой целей и организационной структурой управления не может быть однозначным. Эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. С одной стороны, здесь следует учитывать, насколько структура обеспечивает достижение организацией результатов, соответствующих поставленным перед ней целям, с другой – насколько ее внутреннее построение и процессы функционирования адекватны объективным требованиям к их содержанию, организации и свойствам.

Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры является наиболее полное и устойчивое достижение целей, поставленных в области производства, экономики, технического прогресса и социального развития. Однако довести этот критерий до практически применимых простых показателей, связать каждое конкретное организационное решение с его конечными результатами чрезвычайно трудно. Целесообразнее использовать набор нормативных характеристик аппарата управления: его производительность при переработке информации; оперативность принятия управленческих решений; надежность аппарата управления, выражающаяся в качестве исполнения решений в рамках установленных сроков и ресурсов; адаптивность и гибкость, характеризующиеся способностью своевременного выявления организационных проблем и соответствующей перестройкой работы.

Все методы исследования систем управления можно классифицировать на две группы:

– теоретические: метод восхождения от абстрактного к конкретному, метод абстрагирования, методы анализа и синтеза, методы дедукции и индукции, метод моделирования и др.;

– эмпирические: наблюдение, сравнение, метод экспертных оценок и др.

Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов: аналогий; экспертно-аналитического; структуризации целей; организационного моделирования.

Метод аналогий состоит в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными организационными характеристиками (целями, типом технологии, спецификой организационного окружения, размером и т.п.), по отношению к проектируемой организации. К методу аналогий относится выработка типовых структур управления производственно-хозяйственных организаций и определение границ и условий их применения.

Использование метода аналогий основано на двух взаимодополняющих подходах. Первый из них заключается в выявлении для каждого типа производственно-хозяйственных организаций и для различных отраслей значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления, которые исходя из конкретного опыта или научных обоснований доказывают свою эффективность для определенного набора исходных условий.

Второй подход представляет, по сути, типизацию наиболее общих принципиальных решений о характере и взаимоотношениях звеньев аппарата управления и отдельных должностей в четко определенных условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций и отраслей. Типизация решений является средством повышения общего уровня организации управления производством, направленным на стандартизацию и унификацию организационных форм управления, ускорение внедрения наиболее рациональных, прогрессивных форм. Типовые организационные решения должны быть, во-первых, вариантными, а не однозначными, во-вторых, пересматриваемыми и корректируемыми с регулярной периодичностью и, наконец, допускающими отклонения в случаях, когда условия работы организации отличаются от четко формулированных условий, для которых рекомендуется соответствующая типовая форма организационной структуры управления.

Экспертно-аналитический метод состоит в обследовании и аналитическом изучении организации, проводимыми квалифицированными специалистами с привлечением ее руководителей и других работников, с тем чтобы выявить специфические особенности, проблемы, «узкие места» в работе аппарата управления; а также выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройке. Данный метод, являющийся наиболее гибким и всеохватывающим, применяется в тесном сочетании с другими (в особенности методами аналогий и структуризации целей) и имеет многообразные формы реализации. К нему относится и проведение экспертных опросов руководителей и членов организации для выявления и анализа отдельных характеристик построения и функционирования аппарата управления, обработка полученных экспертных оценок статистико-математическими методами (ранговой корреляции, факторного анализа обработки списков и т.п.).

К экспертным методам следует отнести также разработку и применение научных принципов формирования организационных структур управления. Под ними понимаются выведенные из передового опыта управления и научных обобщений руководящие правила, выполнение которых направляет деятельность специалистов при выработке рекомендаций по рациональному проектированию и совершенствованию организационных систем управления. Принципы формирования организационных структур управления являются конкретизацией более общих принципов управления (например, единоначалия или коллективного руководства, специализации и т.п.). Примерами современных принципов формирования организационных структур могут служить такие, как «построение организационной структуры исходя из системы целей», «отделение стратегических и координационных функций от оперативного управления», «сочетание функционального и программно-целевого управления» и целый ряд других.

Особое место среди экспертных методов занимает разработка графических и табличных описаний организационных структур и процессов управления, отражающих рекомендации по их наилучшей организации. К такого рода описаниям относятся, в частности, маршрутная технология выполнения управленческих функций или их этапов, основанная на принципах научной организации труда, а также на прогрессивных методах и технических средствах осуществления управленческих работ, и регламентирующая порядок их выполнения. Этому предшествует разработка вариантов организационных решений, направленных на устранение выявленных организационных проблем, отвечающих научным принципам и передовому опыту организации управления, а также требуемому уровню количественно-качественных критериев оценки эффективности организационных структур. Как правило, при этом осуществляется табличное представление преимуществ и недостатков каждого из вариантов с целью их последующего обсуждения и анализа.

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации (включая их количественную и качественную формулировки) и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы:

1) разработка системы («дерева») целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности, исходя из конечных результатов, независимо от распределения этих видов деятельности по организационным подразделениям и программно-целевым подсистемам в организации;

2) экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений исходя из взаимосвязей их целей и т.п.;

3) составление карт прав и ответственности за достижение целей как для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности (продукция, ресурсы, рабочая сила, производственные и управленческие процессы, информация); конкретные результаты, за достижение которых устанавливается ответственность; права, которыми наделяется подразделение для достижения результатов (утверждать и представлять на утверждение, согласовывать, подтверждать, контролировать).

Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Можно назвать несколько основных типов организационных моделей:

– математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств или же с помощью машинных имитационных языков (примерами могут служить модели многоступенчатой оптимизации, модели системной, индустриальной динамики и др.);

– графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. Они дают возможность анализировать их направленность, характер, причины возникновения, оценивать различные варианты группировки взаимосвязанных видов деятельности в однородные подразделения, «проигрывать» варианты распределения прав и ответственности между разными уровнями руководства и т.п. Примерами могут служить «метасхемные» описания материальных, информационных, денежных потоков совместно с управленческими действиями; матрицы распределения полномочий и ответственности; таблицы коэффициентов связей между функциями производства и управления и др.;

– натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях. К ним относятся организационные эксперименты – заранее спланированные и контролируемые перестройки структур и процессов в реальных организациях; лабораторные эксперименты – искусственно созданные ситуации принятия решений и организационного поведения, сходные с реальными организационными условиями; управленческие игры – действия практических работников, основанные на заранее установленных правилах с оценкой их текущих и долгосрочных последствий (в т.ч. с помощью ЭВМ);

– математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур. Они построены на основе сбора, анализа и обработки эмпирических данных об организациях, функционирующих в сопоставимых условиях. Примерами могут служить регрессивные модели зависимости численности ИТР и служащих от производственно-технологических характеристик организации; зависимости показателей специализации, централизации, стандартизации управленческих работ от типа организационных задач и других характеристик и т.п.

Таким образом:

1. Объектом исследования и проектирования систем управления выступают социальные системы, представляющие собой сложные системные объекты.

2. Исследование и проектирование систем управления осуществляется на основе научной методологии, с применением соответствующих методологических подходов, комплекса методов и конкретных методик.

3. Цель исследования заключается в поиске наиболее эффективных вариантов построения системы управления и организации ее функционирования и развития.

4. Результат исследования систем управления представляет собой практические рекомендации по изменению тех или иных сторон се функционирования, повышению качества управленческой деятельности менеджера и всего персонала управления.

5. Системный анализ выступает базовым подходом и методом в исследовании и проектировании систем управления.

6. Современными формами организации и проведения исследования систем управления являются экспертная и консультационная деятельность.

**1.3 Информационная составляющая системы управления**

Любой аппарат управления (контора, офис) представляет собой «фабрику информации». Его основная роль заключается в обработке информации подобно, собственно, промышленному предприятию, занимающемуся обработкой материалов и производством энергии. Аппарат управления получает информацию в самых разных формах. В тех же формах офис и производит информацию. Это могут быть:

– данные, выдаваемые компьютером в электронной форме;

– документы, передающие информацию в численной или цифровой форме;

– устная информация, передаваемая по телефону, часто в электронной форме.

Между процессом получения и распространения информации аппарат выполняет ряд разнообразных действий. Он может:

1) преобразовать информацию (например, информацию о продажах в информацию, о полученной выручке и выполненной работе);

2) объединять информацию (например, информацию о продажах с информацией, о закупках в информацию, о товарно-материальных запасах);

3) накапливать информацию (например, информацию о продажах для составления ежемесячных и годовых отчетов о доходах).

Как правило, аппарат управления использует полученные данные в качестве основы для производства другой своей важной продукции – решений. Это могут быть решения:

а) местного и оперативного характера – такие, как решения, касающиеся закупок и продаж продукции, найма и увольнения работников, повышения или снижения цен;

б) долгосрочного, стратегического характера – решения, связанные с расширением предприятия, инвестициями, снятием с производства изделия, вхождением в корпорацию и выходом из нее.

Таким образом, аппарат управления – это «фабрики, обрабатывающие информацию», с выходом продукции двух типов: информации (данные, документы, устная информация) и решений (краткосрочных и долгосрочных). В отдельных случаях аппарат управления специализируется в одной из этих областей. К звеньям аппарата, производящим продукцию первого типа (информацию), относятся: подразделения, которые занимаются подготовкой технических инструкций; бухгалтерия и финансовые подразделения; подразделения, подготавливающие информацию для общественности. К звеньям аппарата, основной продукцией которых является производство решений, относятся: подразделения по управлению производством; подразделения по управлению продажами; аппарат высшего руководства. Звенья аппарата, производящие продукцию и того и другого типа, включают: технические подразделения; офисы, занимающиеся кадровыми вопросами; маркетинговые подразделения [1. с. 241–247].

Руководство предприятий должно заниматься вопросами продуктивности «фабрик информации» точно так же, как и подразделений по производству продукции. При производстве информации повышение продуктивности означает увеличение стоимости информации на единицу затрат. Это может быть большим объем информации (например, больше писем или технически инструкций); более высокое качество информации (более читабельные тексты, с меньшим количеством ошибок); более своевременная информация (техническая инструкция составляется одновременно с модификацией продукта). Применительно к решениям повышение продуктивности – это увеличение стоимости решений на единицу затрат. Практически это означает: большее число решений (например, на основе выбора из большего числа вариантов закупок и продаж или предложений рабочей силы); более высокое качество решений (выбор, который приводит к увеличению прибыли или улучшению качества работы подразделения); более своевременные решения (выбор, который оперативнее реагирует на изменение условий). Оценка продуктивности работы аппарата управления представляет известную сложность. Тщательный анализ и точное измерение часто подменяются экспертными оценками и наблюдениями. Определенный интерес представляет ранжирование информации, используемой в организациях в условиях рыночной экономики. Один из типичных вариантов таких оценок, основанных на материалах крупномасштабных обследований, приводится в табл. 1.

Таблица 1. Интерес руководителей к деловой информации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Деловая информация | № | Деловая информация |
| 1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  11  12  13 | Надежность деловых партнеров  Источники деловой информации  Цены, ценообразование  Хозяйственные договоры и споры, арбитраж  Банки  Инвестиционные компании  Внешнеэкономическая деятельность  Состояние кредитного рынка  Состояние фондового рынка, рынка ценных бумаг  Предприятия, фирмы (адреса, показатели работы)  Состояние рынка недвижимости  Коммерческие предложения  Законодательство | 13  14  15  16  17  18  19  20  21 | Состояние товарного рынка, рынка услуг  Иностранное участие в российской экономике  Выставки и ярмарки  Предпринимательские объединения, ассоциации  Результаты маркетинговых исследований  Причины преобразований, санации, ликвидации фирм  Рекламные агентства  Аудиторские фирмы  Страховые компании, пенсионные фонды |

Современные компании применяют информационные технологии для совершенствования методов работы. В результате изменяется организационная структура компании, разрабатывают новые организационные взаимосвязи, которые ранее экономически были невозможны. Вот почему информационные технологии являются весьма перспективной и эффективной сферой для капиталовложений. Принципиальная схема построения и взаимодействия основных элементов современной информационной системы организации приведена на рис. 1.

Изменения в организации и технике управления под влиянием информационных технологий и автоматизированных офисов происходят по следующим направлениям. Во-первых, в корне меняются организация и техника информационного обеспечения руководителя. Особое значение приобретает массовое внедрение мини- и микрокомпьютеров, персональных компьютеров как составных частей информационных систем, связанных с сетью банка данных. При этом работа по сбору, обработке и распространению информации осуществляется удобными интерфейсами «человек – ЭВМ», не требующими специальной подготовки (диалоги на естественном языке, речевой ввод-вывод информации и т.д.).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Система управления документами | | | | |
| Экспертные системы и системы принятия решений |  |  |  | Средства распознавания текста |
| Бухгалтерский учет | Интегрированная корпоративная база данных | Средства работы с графическими образами документов |
| Финансовый анализ | Информационная система | Средства описания и анализ |
| Система поддержки клиентов | Текстовые процессоры, электронные таблицы |
| Управление проектами | Машинная графика, интегрированные пакеты |
|  | | | | Справочные системы |
| Коммуникационные пакеты | | | | |
| Выход на финалы и внешние организации | | | | |

Рисунок 1 – Современная информационная система организации

Существенно меняется также техника хранения и обработки информации. Автоматизируются системы принятия, упорядочения, хранения и передачи информации, в которых поддерживается чистота информационных каналов, и не допускаются неполнота информации, дублирование, ввод информации, рассчитанной на другие уровни управления, и т.д.

Во-вторых, осуществляется автоматизация отдельных функций руководителя. Выросло количество эффективно функционирующих автоматизированных систем, охватывающих производство, хозяйственную деятельность, организационно-технологические процессы и т.п. Все большая часть работы при составлении планов передается компьютеру. При этом существенно повышается качество планов, разработанных с использованием микрокомпьютеров на более низком уровне управления. Кроме того, четко согласуются планы для отдельных подсистем системы управления. Совершенствуются системы контроля, в том числе дающие возможность обнаружить отклонения от запланированного уровня и обеспечивающие обнаружение причин возникновения таких отклонений [6. с. 371–386].

В-третьих, существенно изменяются и средства коммуникации, не считая обмена сообщениями через сеть микропроцессоров. Особое значение приобретает система телекоммуникаций, которая дает возможность проведения заочных совещаний, телеконференций и т.п. (участники которых могут находиться друг от друга на значительных расстояниях), оперативной передачи информации. Соответственно меняются методы и техника коммуникационных отношений руководителей с подчиненными и вышестоящими органами управления [4. с. 332–348].

Автоматизированный офис предъявляет новые требования к деловым качествам руководителя, среди которых – умение и навыки пользоваться сложной техникой управления, определять стратегию развития системы, руководить коллективом, мотивировать и направлять его деятельность. Особое место занимает умение разрешать конфликты, оперативно реагировать на возникновение проблемных ситуаций, четко обосновывать принятые решения, своевременно доводить их до исполнителей. Творческий подход к решению управленческих задач, развитие стратегического мышления руководителей предполагают использование новых информационных технологий, возможностей автоматизированных офисов.

**2. Исследование системы управления предприятием ООО «Восток Запад»**

**2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Предприятие ООО «Восток Запад» создано по решению общего собрания участников общества 5 октября 2005 года, в соответствии с Гражданским кодексом РФ и Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью», с целью ведения предпринимательской деятельности и получения прибыли. ООО «Восток Запад» является юридическим лицом, действует на основании Устава и Закона РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации. Участниками Общества являются физические лица – граждане Российской Федерации.

Общество с ограниченной ответственностью «Восток Запад», расположенное по адресу: 241000, г. Смоленск, ул. Урицкого, д. 41.

Основными видами деятельности ООО «Восток Запад» являются:

– оптовая торговля фармацевтическими и медицинскими товарами, парфюмерными и косметическими товарами, включая мыло;

– оптовая торговля чистящими средствами;

– розничная торговля косметическими и парфюмерными товарами;

– оптовая и розничная торговля прочими непродовольственными и потребительскими товарами;

– денежное посредничество;

– финансовый лизинг;

– предоставление различного вида услуг.

Уставный капитал ООО «Восток Запад» полностью состоит из номинальной стоимости долей участников общества, которые не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью предприятия, в пределах стоимости внесенного им вклада. Величина Уставного капитала составляет 10000 руб. и полностью внесена. Лицензируемые виды деятельности предприятие осуществляет в соответствии с действующим законодательством. 28 июля 2006 г. в Устав предприятия были внесены изменения, а в частности «Для организации и обеспечении деятельности Общества образован Уставной капитал в размере 800000 (восемьсот тысяч) рублей.

ООО «Восток Запад» имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, а также может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Высшим органом ООО «Восток Запад» является его единственный участник – учредитель (Устав предприятия, приложение 1).

ООО «Восток Запад» осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством РФ, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», Уставом общества.

Предметом деятельности исследуемого предприятия являются любые виды деятельности, не противоречащие целям деятельности общества и не запрещенные действующим законодательством РФ, в т.ч. осуществлении деятельности: в сфере материального производства и внепроизводственной сфере. ООО «Восток Запад» имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения общества. Для осуществления текущей деятельности предприятием открыт расчетный счет в банке. Как юридическое лицо, ООО «Восток Запад» зарегистрировано в ИМНС Советского района г. Смоленска, ИНН 3234220580.

Директором, с момента создания предприятия, является Будерина Г.Н. Штатное расписание предприятия разрабатывается обществом и утверждается директором. Все документы денежного, материального, имущественного, расчетного, кредитного характера, а также отчеты и балансы подписываются директором ООО «Восток Запад» и главным бухгалтером.

ООО «Восток Запад» осуществляет оптовую и розничную торговлю фармацевтическими и медицинскими товарами, парфюмерными и косметическими товарами включая мыло, прочими непродовольственными товарами начиная с 2005 года. Его филиалы расположены в Смоленске, Орле, Туле, Белгороде, Рязани. Собственники компании они же учредители – Рочев С.П., Курлович В.А.

25 августа 2007 года ООО «Восток Запад» провело открытие первого супермаркета самообслуживания сети магазинов «Свенская Ярмарка». Супермаркет находится в Фокинском районе г. Смоленска недалеко от оживленной трассы проспект Московский, ведущей из Володарского, Советского района на московскую магистраль. В магазине представлен широкий ассортимент продуктов питания, кулинарии (собственное производство) и промышленных товаров non-food. Супермаркет расположен на 2-х этажах отдельно стоящего здания общей площадью 1200м2. Численность персонала супермаркета – 121 человек. Постоянные потребители – активная часть населения Фокинского района и близлежащих к нему территорий в возрасте 20–50 лет со средним и высоким уровнем дохода.

Лицензируемые виды деятельности Общество осуществляет в соответствии с действующим законодательством. Уставный капитал Общества составлял 100000 рублей до 28 июля 2006 г. В Устав предприятия были внесены изменения, а в частности «Для организации и обеспечении деятельности Общества образован Уставной капитал в размере 800000 (восемьсот тысяч) рублей.

Миссия организации – удовлетворение потребностей любого потребителя в промышленных товарах и продуктах питания через супермаркеты с высоким уровнем культуры обслуживания, повышение социального уровня жизни работников организации.

Стратегические цели – к 2012 году добиться увеличения объема продаж на 5 млрд. руб. в год за счет расширения рынка в г. Смоленске и Смоленской области в сфере розничной торговли продовольственными и промышленными товарами с высоким уровнем культуры обслуживания, открыть пять супермаркетов самообслуживания в Фокинском, Володарском, Бежицком, Советском районах г. Смоленска.

Структура организации имеет древовидную форму (рис. 2). Общее руководство ООО «Восток Запад» осуществляет генеральный директор, который производит расстановку приоритетов, отбор и эффективное использование маркетинговой, финансовой, организационной информации. У генерального директора высшее торговое, медицинское образование.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Генеральный директор | | | |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Директор супермаркета | Начальник службы контроля | Главный бухгалтер | Заведующий производством | Директор по маркетингу | Технический директор | Директор по персоналу | Директор информ. технологий | Юридический отдел | секретарь |

Рисунок 2 – Управленческая структура ООО «Восток-Запад»

Рассмотрим объемы и структуру производства и реализации продукции предприятия, представив данные в виде табл. 2.

В результате анализа полученной информации можно сделать вывод о том, что в 2007 году по сравнению с 2005 годом объемы и структура производства и реализации продукции ООО «Восток Запад» характеризуется следующими изменениями: производство и реализация собственной продукции снизилось на 1,0%, но выросло в абсолютномвыражении на 9881,7 тыс. руб., реализация алкогольной продукции уменьшилось на 1,3% по структуре, но выросло в абсолютном выражении на 18104,6 тыс. руб., реализация бытовой химии и товаров для дома уменьшилось на 7,6% доле в структуре, но тем не менее, выросло в абсолютном выражении на 38429,4 тыс. руб., реализация продуктов питания выросли на 9,9% или 117781,3 тыс. руб.

Таблица 2. Объемы и структура производства и реализации продукции ООО «Восток Запад» в 2005–2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование продукции (работ, услуг) | 2005 г. | | 2006 г. | | 2007 г. | | Изменение 2007 к 2006 г. | |
| Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % | Абсолют. | Уд. веса, % |
| Производство и выпуск собственной продукции | - | - | 2993,8 | 6,6 | 12875,5 | 5,6 | 9881,7 | -1 |
| Реализация алкогольной продукции | - | - | 5223,9 | 11,5 | 23328,5 | 10,2 | 18104,6 | -1,3 |
| Реализация продуктов питания | - | - | 23202,2 | 51,5 | 140983,5 | 61,4 | 117781 | 9,9 |
| Реализация бытовой химии и товаров для дома | 3301 | 100 | 13958,1 | 30,4 | 52387,5 | 22,8 | 38429,4 | -7,6 |
| Итого: | 3301 | 100 | 45378 | 100 | 229575 | 100 | 184197 | 0 |

Иными словами, можно сделать вывод о том, что объемы и структура производства и реализации продукции ООО «Восток Запад» в 2005–2007 гг. имеют положительную динамику по всем видам в абсолютном выражении, и практически по всем видам – в долях структуры, что свидетельствует о расширении масштабов деятельности ООО «Восток Запад».

Используя балансовые данные ООО «Восток Запад» за 2005–2007 гг., можно рассчитать основные показатели деятельности предприятия, которые изменились следующим образом (табл. 3). Анализируя динамику показателей, можно сделать вывод, что в целом предприятие ООО «Восток Запад» работало в течение 2005–2007 гг. периода достаточно эффективно.

Следует отметить, что предприятие начало свою деятельность с 2005 г., поэтому некоторые показатели и их динамику не представляется возможным рассчитать. Этим же фактом можно объяснить и убытки как результат финансово-хозяйственной деятельности в 2005–2007 г. Хотя следует отметить снижение их величины в 2007 г. по сравнению с 2006 г. на общем фоне значительного увеличения выручки (в 5 раз или 184197 тыс. руб.).

Таблица 3. Основные показатели деятельности ООО «Восток Запад» в 2005–2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | Темп роста в % | |
| 2006/2005 | 2007/2006 |
| Денежная выручка, тыс. руб. | 3301 | 45378 | 229575 | 1374,7 | в 5,1 р. |
| Среднесписочная численность, чел. | 23 | 53 | 164 | 230,43 | в 3,1 р. |
| Стоимость основных средств, тыс. руб. |  | 9548 | 40313 |  | в 4,2 р. |
| Расходы на оплату труда, тыс. руб. | 162,4 | 325 | 6220 |  | в 38,3 р. |
| Среднемесячная зарплата, руб. | 2723 | 3099,4 | 4329,9 | 113,82 | 139,70 |
| Производительность труда, тыс. руб. | 143,52 | 856,19 | 1399,85 | 596,56 | 163,50 |
| Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб. | 3204 | 38413 | 194866 | 1198,9 | в 5,1 р. |
| Прибыль/убыток от продаж, тыс. руб. | -107 | -2629 | -1717 | 2457,0 | 65,31 |
| Фондоотдача, руб. |  | 4,75 | 5,69 |  | 119,82 |
| Рентабельность продаж, % | -0,0324 | -0,0579 | -0,0075 | 178,73 | 12,91 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | -116 | -2165 | -1872 | 1866,4 | 86,47 |
| Величина оборотных активов, тыс. руб. |  | 18741 | 68645 |  | в 3,7 р. |
| Оборачиваемость оборотных средств, дни |  | 2,42 | 3,34 |  | 138,12 |
| Собственный капитал, тыс. руб. |  | -1481 | -3353 |  | в 2,3 р. |

В целом по всем показателям, представленным в табл. 2, прослеживается положительная динамика. Предприятие уверенно развивается, наращивая производственные мощности (величина основных средств увеличилась в 4 раза, оборотных активов – в 3,5). Также стоит отметить постоянный рост заработной платы – практически в 2 раза. Хотя увеличение заработной платы в абсолютном выражении за 3 года и не столь высоко, индексация заработной платы на предприятии проводится регулярно, что позволяет компенсировать негативное воздействие инфляции.

Наряду с количественными выросли и качественные показатели финансово-хозяйственной деятельности – производительность труда (практически в 10 раз), фондоотдача на 19,8%. Рентабельность продаж пока имеет отрицательное значение (из-за убытков, как результата деятельности), но также прослеживается положительная динамика показателя.

**2.2 Стратегия развития предприятия**

Компания «Восток Запад», существующая на рынке с 2004 года, является динамично развивающимся предприятием и занимает устойчивую позицию на рынке потребительских товаров, не взирая на высокую конкуренцию в этом секторе экономики.

Целью стратегии «Восток Запад» является завоевание передовых позиций в г. Смоленске в сфере розничной торговли продовольственными и промышленными товарами с высоким уровнем культуры обслуживания с извлечением прибыли и ростом активов предприятия.

В рамках реализации общей стратегии предприятия, ООО «Восток Запад» за исследуемый период были предприняты следующие шаги.

С 2004 г. по 2006 г. интенсивное развитие розничной сети – открытие 7 торговых павильонов на территории г. Смоленска, разработка проекта и строительство первого крупного торгового помещения – супермаркета.

25 августа 2006 года ООО «Восток Запад» провело открытие первого супермаркета самообслуживания сети магазинов «Свенская Ярмарка» в Фокинском р-не г. Смоленска.

27 сентября 2007 г. предприятие повело открытие второго супермаркета самообслуживания сети магазинов «Свенская Ярмарка» в Володарском р-не г. Смоленска.

После подведения итогов второго года работы сети супермаркетов 20 октября 2008 г. было проведено общее собрание учредителей ООО «Восток Запад» для определения дальнейших тактических целей реализации стратегии предприятия. В результате проведенного обсуждения представленных на собрание проектов (3 проекта) был выбран и утвержден к исполнению вариант, предложенный группой категорийных менеджеров 1-го супермаркета под руководством коммерческого директора.

Суть представленной стратегии дальнейшего развития ООО «Восток Запад» была изложена в бизнес-плане, где на основе анализа работы супермаркетов №1 и №2 (за 2 года и 1 год соответственно), пересматривалась существующая структура организации предприятия и была предложена программа расширения сети посредством открытия нового (третьего) супермаркета в Фокинском районе г. Смоленска.

Инновационности данной стратегии проявляется в том, что основная задача супермаркета №3 – не собственно расширение сети магазинов и получение прибыли в ближайшей перспективе, а направление всех усилий и ресурсов на создание конкурентной позиции открывающемуся в этом же районе гипермаркету «Линия» и переключение его покупателей на свою торговую сеть. То есть ООО «Восток Запад» впервые решило осуществить стратегию экспансии – так называемую «стратегию захвата рынка».

Рыночные (краткосрочные) цели стратегии – организация рекламной компании, разработка логистических мероприятий (складирование, планирование размещения отделов и товаров в них с учетом планограмм и правил товарного соседства, адаптация программного обеспечения к реальным конкретным условиям работы супермаркета).

Производственные (кратко- и среднесрочные) цели – снижение затрат (в первую очередь постоянных) для получения большего запаса «финансового простора» в управлении наценкой и конкурентного преимущества по цене товаров.

Организационные (среднесрочные) цели – разработка фирменного стиля для данного супермаркета, разработка системы скидок после выявления постоянных покупателей.

Механизм реализации: в декабре 2008 года было арендовано помещение 3500 м2, закуплено торговое оборудование на 15 млн. руб., проведен дополнительный набор 156 человек, разработаны новые бизнес процессы для осуществления финансово-хозяйственной деятельности в магазине.

Считаю что существует риск после вложения немалых средств в «холодную войну» с гипермаркетом «Линия» зацикливания на борьбе и потери реакции на изменяющиеся требования покупателей, тем более, что многие пути достижения низкой себестоимости и привлечения покупателей могут быть легко скопированы конкурентом – «Линией». Поэтому необходимо разработать определенные корректировочные мероприятия для стратегии предприятия ООО «Восток Запад».

Для выработки мероприятий по совершенствованию инновационной стратегии ООО «Восток Запад» необходимо провести дополнительный анализ микроокружения по модели 5 сил Портера. Интенсивность конкуренции между действующими предприятиями на рынке зависит от следующих факторов:

1. Наличия взаимоуравновешивающих друг друга конкурентов – «Магнит», «Журавли», «Копейка», «Линия»;

Таблица 4. Анализ конкурентов ООО «Восток Запад»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристика | Важность | Организация | | | | | |
| Магнит | Копейка | Журавли | 2\*2 | Линия | Свенск. ярмарка |
| Доступность | 10 | 9 | 8 | 10 | 6 | 10 | 6 |
| Ассортимент | 9 | 5 | 6 | 5 | 8 | 7 | 7 |
| Качество товара | 9 | 5 | 5 | 7 | 8 | 8 | 7 |
| Уникальность | 8 | 4 | 4 | 4 | 5 | 7 | 7 |
| Культура и уровень обслуживания | 9 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 7 |
| Скорость обслуживания | 7 | 6 | 7 | 5 | 7 | 4 | 7 |
| Объем сети | 9 | 9 | 9 | 9 | 7 | 9 | 6 |
| Цена | 9 | 8 | 7 | 6 | 7 | 9 | 7 |
| Суммарные характеристики, % | 70 | 51 | 51 | 51 | 53 | 59 | 56 |

Из таблицы видно, что наибольшую конкуренцию ООО «Восток Запад» составляет супермаркет Магнит:

– в объеме сети, доступности товара – магазины находятся в каждом районе г. Смоленска,

– в цене на товар – низкие цены, обусловленные объемом закупа.

Копейка составляет конкуренцию:

– в объеме сети, доступности товара – магазины находятся в каждом районе г. Смоленска, федеральная сеть.

Журавли составляют конкуренцию:

– в объеме сети 22 магазина, доступности товара – магазины находятся в каждом районе г. Смоленска,

2\*2 составляет ООО «Восток Запад» конкуренцию:

– в ассортименте товара.

Линия составляет ООО «Восток Запад» конкуренцию:

– в доступности товара (находится центре города в проходном месте), объеме сети – 10 гипермаркетов, 2 супермаркета в ЦФО,

– в уникальности товара и добавленных услуг,

– в цене на товар низкая цена обусловлена объемом сети и ценовой политикой предприятия.

2. Темпа роста рынка. Рынок города Смоленска перенасыщен предприятиями розничной торговли продуктов питания и промышленных товаров. Возникает необходимость вытеснять предприятия-конкуренты, предлагать иной ассортимент товара, пользующийся спросом у потребителей;

3. Степени сходства товаров. Товар у предприятий торговли схож и аналогичен, потребитель может приобрести его в любом из выше перечисленных. Основная конкуренция разворачивается на уровне и культуре обслуживания покупателя, добавленных услуг и товаров;

4. Величины постоянных издержек – коммуникации, транспорт, аренда, налоги, фонд заработной платы.

Таким образом, на основании анализа можно выделить:

1. Сильные стороны предприятия: ассортимент товаров, качество товара, уникальность товара и услуг, культура и скорость обслуживания.

2. Слабые стороны предприятия: доступность товара, объем сети, розничная цена, высокая зависимость от поставщика, высокие постоянные издержки.

Проведем исследование макроокружения с помощью СТЭП-анализа. Дальнее внешнее окружение это социальные, экономические, политические (СТЭП) факторы, на которые отдельная компания не может влиять. Эти факторы оказывают существенное влияние как на фирму в целом, так и на ее ближнее окружение.

Социальные факторы, оказывающие влияние на организацию:

1) Смертность превышает рождаемость, вследствие чего количество активного населения сокращается.

2) Социально-экономический уровень населения повышается. Понижается доля малообеспеченного класса населения, более активный рост среднего класса населения.

3) Здоровый образ жизни. Потребитель выбирает здоровую качественную пищу, свежий продукт.

4) Рост доверия к брэнду. Выбор потребителя все чаще падает на «раскрученный», хорошо узнаваемый товар. Покупки он совершает в брэндованных местах продажи.

Технологические факторы оказывают на многие организации значительное влияние. На данном этапе развития нашего предприятия технологические факторы выделить нельзя, однако должна быть своевременная реакция организации при появлении новых товаров и продуктов питания.

К экономическим факторам можно отнести:

1) Рост доходов населения 2007 г. – 15%,

2) Снижение процентных ставок – от 0,5 до 2,5%,

3) Повышение платежеспособного спроса населения,

4) Негативное влияние инфляции – 9%,

5) Повышение затрат на энергоносители и транспортировку,

6) Повышение коммуникационных издержек.

Политические факторы, оказывающие влияние на организацию:

1) Выборы президента РФ,

2) Кадровые перестановки в правительстве РФ,

3) Монополизация власти города в руках бизнесменов и предпринимателей,

4) Ужесточение госконтроля за оборотом ЛВИ и создание государственной инспекции алкогольной продукции на местном уровне.

В целом внешняя среда оказывает умеренное воздействие на ООО «Восток Запад», большей частью направленность влияния – положительная. На основании проведенного анализа предлагаю следующие направления совершенствования развития предприятия:

1. Создание собственного WEB-сайта предприятия, где будет размещена вся информация касающееся предприятия и ассортимента товара. В качестве дополнительных услуг на сайте будет размещено следующее:

– посетитель сайта может заполнить анкету о приеме на работу. Для этого нужно ответить на вопросы и отправить в виде электронной почты. Результаты анкетирования будут представлены в письменной или электронной форме.

– также посетителям сайта представляется возможность заказать товар. Клиенту будет иметь возможность выбрать ассортимент, количество интересующего его товара. Если сумма заказа превышает установленный лимит, то заказ доставляется бесплатно в указанное место.

2. Создание информационного терминала**.**

Направленность на привлечение покупателя за счет эффективности и скорости обслуживания в виде информационного обеспечения. Эта услуга предоставляется покупателю в виде терминала с полной матрицей ассортимента товара, что обеспечит увеличение качества и скорости обслуживания покупателей. Для удобства обслуживания за терминалом будет закреплен консультант данной системы. К задачам консультанта предписано следующее:

– консультирование покупателей (посетителей) магазина;

– оказывать помощь в поиске нужной группы товара;

– следить за правилами техники безопасности при работе с данным оборудованием;

– периодически проводить обновление ассортимента товара и т.д.

Уникальность данной технической, а также информационной услуги заключаться в следующем.

Во-первых: это поможет сократить время поиска товара в таком большом по площади магазина. Покупателю достаточно будет обратиться к консультанту, указать интересующий его товар и через несколько секунд покупателю будет представлена вся информация касающиеся искомого товара: там будет указана цена, количество на остатках и даже место расположения. Что, безусловно, упростит задачу поиска необходимого товара. Несомненно, могут возникнуть затруднения связанные с поиском товара, так как он может быть представлен от разных производителей. Во-вторых: можно сделать предварительный заказ. Это удобно и просто, так как покупатель видит, что он именно заказывает: указывается цена товара, его состав и визуальное представление в виде фотоиллюстрации. Предполагаю разместить три терминала: в фойе и на территории торгового зала магазина.

3. Создание дополнительной услуги.

Сущность данной услуги заключается в следующем: при расчете, покупателю не придется складывать товар самостоятельно, в этом ему поможет специальный служащий, который упакует товар. Данная услуга увеличит скорость обслуживания в два раза.

Объединив все предложенные мероприятия можно сформировать стратегию, которая будет заключаться в следующем: сохранение существующих и привлечение новых покупателей товара. Иными словами стратегия будет направлена на привлечение покупателя, что позволит увеличить объем продаж, следовательно, и прибыль. За счет стратегии можно будет повысить конкурентоспособность, привлекая покупателя, тем самым укрепить свои конкурентные преимущества, не смотря на то, что в торговой сети находится два магазина, что сильно отличает от других конкурентов.

**2.3 Организация экономической службы, система финансового учета, планирования и анализа на предприятии. Совершенствование системы управления предприятием**

Общее правило формирования коллектива сотрудников финансовой службы предприятия – высокая квалификация и экономически обоснованная минимизация штата. Поэтому структура финансовой службы предприятия ООО «Восток Запад» обычно формируется постепенно, по мере развития предприятия, освоения современных технологий и внедрения современных инструментов финансового менеджмента, централизации финансово – экономического управления предприятием и формирования на предприятии высокой корпоративной культуры.

На основании и в соответствии с Законом «О бухгалтерском учете», Положением по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации, Положениями по бухгалтерскому учету, Планом счетов финансово-хозяйственной деятельности организации и Инструкцией по его применению, утвержденными Приказом Минфина России от 31 октября 2000 года №94н, 19 Положениями по бухучету, а также в соответствии с налоговым кодексом Российской Федерации на предприятии принята учетная политика на соответствующий год.

Бухгалтерский учет имущества, обязательств и хозяйственных операций ведется способом двойной записи в соответствии с Планом счетов бухгалтерского учета. В целях обеспечения достоверности о данных бухгалтерского учета и отчетности проводится инвентаризация имущества и денежных средств. Проведение инвентаризации обязательно: при передаче имущества в аренду, выкупе, продаже; при смене материально-ответственных лиц; при установлении фактов хищения или злоупотребления, а также прочих ценностей и т.д. Ревизия кассы осуществляется не реже одного раза в месяц. Отчетность предприятия составляется ежеквартально нарастающим итогом и представляется внешним пользователям в установленные сроки: квартальный – 30 число следующего за отчетным кварталом; годовой – 30 марта следующего за отчетным годом.

Бухгалтерская отчетность подписывается руководителем и главным бухгалтером. Налоговый учет ведется организацией в регистрах. Формы регистров и порядок их заполнения используется на основании программной настройки к продуктам «1С». Перечень прямых расходов определяется организацией самостоятельно (ФЗ от 06.06.2005 г. №58-ФЗ).

Организация-это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей. Структура организации – это логическое взаимоотношение между уровнями управления и функциональными областями, построенными в форме, которая позволяет организации наиболее эффективно достигать своих целей. Для определения типа организации организационная структура управления предприятием анализируется на трех уровнях: «Организация – внешняя среда», «Организация-человек», «Подразделение-подразделение».

Взаимодействие на первом уровне может осуществлять помощью механистического и органического подходов. Предприятие ООО «Восток Запад» обладает механистическим типом организации, который характеризуется экстенсивным использованием формальных правил, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации. Такая организация может действовать эффективно в условиях, когда используется рутинная технология и имеется несложное и нединамичное внешнее окружение. Механистический подход имеет ряд преимуществ: уникальность, предсказуемость и высокую производительность.

В последнее время механический подход подвергся сильной критике, так как система спроектирована наподобие машинного механизма, поэтому наметилась тенденция, в том числе и на ООО «Восток Запад», приближения к органической организации. Она позволяет организации лучше взаимодействовать с новым окружением, быстрее адаптироваться к изменениям, т.е. является более гибкой.

Оценивая норму управляемости, относим структуру организации. ООО «Восток Запад» к широкому масштабу управляемости (табл. 5). На ООО «Восток Запад» широкий масштаб управляемости, который характеризуется максимальным количеством подчиненных у одного руководителя и минимальным количеством уровней иерархии.

Таблица 5. Преимущества и недостатки широкого масштаба управляемости

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества широкого масштаба управляемости | Недостатки широкого масштаба управляемости |
| 1. Руководитель вынужден делегировать свои полномочия.  2. Сильная команда высоко квалифицированных специалистов. | 1. Руководитель перегружен в решении рутинных задач.  2. Может привести к потере контроля над подчинёнными. |

Структура ООО «Восток Запад», по взаимодействию «подразделение – подразделение», является линейно-функциональной, традиционной или классической, поскольку исторически она была первой структурой, подвергшейся изучению и разработке. Данная структура позволяет специализироваться по направлениям деятельности и улучшает координацию в функциональных областях. Основой линейно-функциональной департаментализации являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие их специализированные подразделения (кадры, финансы, план, маркетинг, снабжение и т.д.).

На ООО «Восток Запад» сложилась централизованная система управления, в которой руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений. Уровень централизации на предприятии довольно высок, так как все важнейшие решения принимаются высшим звеном и осуществляется строгий контроль за их выполнением.

Анализируя структуру ООО «Восток Запад», можно порекомендовать сузить масштаб управляемости для увеличения скорости обмена информацией между руководителями и подчиненными, а также усиления контроля за деятельностью подчиненных. На основе проведенного анализа можно предложить следующие мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления предприятием: провести автоматизацию работы специалистов и за счет этого сократить их число.

Для формирования усовершенствованно структуры предприятия после проведенного анализа необходимо выполнить анализ функций (табл. 6), выполняемых каждым подразделением предприятия ООО «Восток Запад».

Таблица 6. Основные функции и их содержание

|  |  |
| --- | --- |
| Функции | Содержание функций |
| Обслуживание собственного производства | Подержание на должном уровне основного производства для его нормальной работы, а также разработки продукции, соответствующей требованиям потребителей, подсчет расхода сырья и продуктов на разработку и изготовление продукции, наличие оборудования, необходимого для производства салатов, мясных п/ф и пр. |
| Производство | Обеспечение предприятия оборудованием, необходимым для производства продукции как можно более высокого качества, управление персоналом цехов предприятия |
| Маркетинг и сбыт | Изучение потребителей и конкурентов, оценка существующей на данный момент ситуации на рынке, выявление целевых сегментов |
| Кадры | Наличие квалифицированных кадров, правильный подбор и обучение персонала, создание благоприятных условий для трудовой деятельности персонал |
| Финансы | Финансирование основных и вспомогательных видов деятельности, управление денежными потоками, контроль соотношения собственного и заемного капиталов, подсчет необходимых выплат по кредиту, изыскание источников финансирования, планирования денежной политики и дальнейшего развития предприятия |
| Учет | Проведение подсчета затрат и прибылей предприятия, составление годового баланса, анализ текущей, инвестиционной и финансовой деятельности политики и дальнейшего развития предприятия |

Основные функции, которые выполняет отдел маркетинга следующие:

– организация и координация работы отдела маркетинга;

– исследование рынка, характера спроса (особенно в зимний период), характеристика внешних и внутренних служб;

– внедрение новых видов продукции, отвечающие стандартам качества;

– сегментирование: выбор целевых сегментов, позиционирование продукта;

– ценообразование;

– разработка рекламной и продвиженческой компании.

Предложенные функции отдела маркетинга должны быть закреплены за определенными должностями:

– Начальник отдела маркетинга – 1 штатная единица

– Менеджер по маркетингу – 2 штатные единицы

– Аналитик рынка – 1 штатная единица

– Менеджер по рекламе – 1 штатная единица

– Менеджер по сбыту продукции – 2 штатные единицы

Рассмотрим должность начальника отдела маркетинга. Квалификационная карта-требование к профессиональным навыкам.

Должность – начальник отдела маркетинга

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Квалификационные характеристики | Уровень квалификационной характеристики | |
| Требуемый | Желательный |
| Образование | Высшее | высшее |
| Специальность | Начальник отдела маркетинга | маркетолог |
| Опыт работы | Не менее 3 лет | Не менее 1 года |
| Возраст | 20–35 | 20–35 |

Анализ функциональных областей подразделений предприятия показал, что на предприятии выполняются все необходимые функции, но некоторые находятся вне компетенции функциональных подразделений:

1. Ценообразование выполняется плановиками, должна выполняться маркетологами.

2. Разработка, проектирование и внедрение в производство новых видов продукции выполняются технологами приготовления пищи, а не маркетологами.

3. Расчет себестоимости должен выполняться планово-экономическим отделом.

4. Функция «транспорт» выполняется подразделениями: отделами снабжения и отгрузки целесообразнее создать один отдел, который будет выполнять данную функцию, и подчинить его коммерческому директору предприятия.

5. Функция «анализ финансово-хозяйственной деятельности» дублируется финансовой службой после экономической. Целесообразнее подчинить обе службы одному лицу, который будет контролировать финансовую и экономическую деятельность (директор по экономике).

6. Функция «производство» находится в ведомстве начальника производства, который подчиняется напрямую генеральному директору, а функция «Подготовка и обслуживание производства» находятся в ведомстве главного инженера. Перечисленные функции тесно связаны между собой и должны находиться в подчинении одного лица, который будет вводить генерального директора в курс дела в области производства (инженер).

Данные предложения направлены на соответствие организационной структуры предприятия поставленным целям, а также на сокращение управленческого аппарата, а, следовательно, и на сокращение управленческих расходов.

Оценивая организацию по взаимодействию с личностью-индивидом, определяем её как относящуюся к смешанному типу. В организации присутствуют элементы корпоративного и индивидуалистического типов.

ООО «Восток Запад» не может быть отнесено в чистой форме к одному из этих видов организации. Хотя на первом месте, в большинстве случаев, стоят интересы организации в целом, но все же учитываются и интересы конкретного работника. Однако рассматриваемое предприятие склоняется в большей степени к корпоративному типу.

**Заключение**

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

– во-первых, в новых условиях в целом ряде случаев нельзя оперировать старыми организационными формами, не удовлетворяющих требованиям рыночных отношений и создающих опасность деформации самих задач управления;

– во-вторых, в сферу хозяйственного управления невозможно переносить закономерности управления техническими системами. Комплексный подход к совершенствованию организационного механизма во многом был подменен внедрением и использованием автоматизированных систем управления – работой исключительно важной, но не единственной в развитии управления на всех уровнях. Создание автоматизированных систем управления нередко ведется в отрыве от улучшения структуры управления, недостаточно связано 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;

– в-четвертых, проектирование сложнейшего механизма – механизма управления – должно возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирования организационных систем.

Особое значение приобретает выявление и анализ возникающих проблем как построения, так и развития организации. Системный подход, придавая важное значение научно обоснованному определению функций управления и нормативов численности как части общего процесса формирования организационно-управленческой структуры, ориентирует исследователей и разработчиков на более общие принципы проектирования организаций. Прежде всего он предполагает исходное определение системы целей организации, которые обусловливают структуру задач и содержание функций аппарата управления. Многообразие целей как на высшем, так и на среднем и низших уровнях организации обычно не может быть сведено к одному измерителю. Основное назначение большинства производственных организаций с точки зрения общества определяется целями удовлетворения рыночных потребностей в производимой продукции и услугах. В любом случае каждая цель отражает одну из объективно необходимых сторон функционирования и развития организационной системы.

Применительно к реализации системных принципов формирования внутренней структуры аппарата управления следует учитывать, что организационная структура является сложной характеристикой системы управления. В единой системе должны рассматриваться и различные методы формирования организационных структур управления, многие из которых появились лишь в последние годы. Эти методы имеют различную природу, каждый из них в отдельности не позволяет решить все практически важные проблемы построения организационной структуры аппарата управления и должен применяться в органическом сочетании с другими.

Эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. С одной стороны, здесь следует учитывать, насколько структура обеспечивает достижение организацией результатов, соответствующих поставленным перед ней производственно-хозяйственным целям, с другой – насколько ее внутреннее построение и процессы функционирования адекватны объективным требованиям к их содержанию, организации и свойствам.

Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры является наиболее полное и устойчивое достижение целей, поставленных в области производства, экономики, технического прогресса и социального развития.

**Список литературы**

1. Акимова Т.А. Теория организации: Уч. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ ДАНА, 2003. – с. 367
2. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. – М.: Юрист, 1994 – 241 с.
3. Виханский О.С., Наумова А.И. Менеджмент: Учебник – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2001 – 432 с.
4. Волкогонова О.В. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учеб. – М.: ИД «ФОРУМ» ИНФРА-М, 2007. – 256 с.
5. Зайцев Н.Л. Экономика организации: Учеб. – М.: «Экзамен», 2004. – 624 с.
6. Коренченко Р.А. Общая теория организации: Учебник для вузов – М.: ЮНИТИ ДАНА, 2003. – с. 286
7. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. – М.: Отела – Л, 2004 – 360 с.
8. Мескон М. Основы менеджмента – М.: изд. «Дело», 1998. – с. 800
9. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации/пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб: Питер, 2002. – с. 512
10. Мухин В.И. Основы теории управления: Учебник для вузов – М.: Изд-во «Экзамен», 2003. – с. 256
11. Основы менеджмента: Учеб. для вузов/под ред. Д.Д. Вачугова – М.: Высш. школа, 2001. – с. 367
12. Петрова Н.П. Творческие решения в бизнесе. – СПб.: Речь, 2004. – 336 с.
13. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003, 864 с.
14. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах – М.: Вершина, 2007. – 224 с.
15. Сергеев И.В. Экономика предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2005 – 156 с.
16. Теория организации: Учебник для вузов – М.: изд-во «Экономика», 2003. – с. 431
17. Теория управления. Учебник/под общ. ред. А.Л. Гапоненко – М.: Изд-во РАГС, 2005. – с. 558
18. Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: Учебное пособие для студентов экономического факультета. 2-е изд. – РнД.: изд. центр «Март», 2001. – 356 с.
19. Экономика предприятия: Учеб./ Под. ред. И.Э. Берзинь – М.: Дрофа, 2004 – 368 с.