# КУРСОВАЯ РАБОТА

Проектирование и обеспечение функционирования системы

управления предпринимательской организации

(на примере ООО "Олеся")

Москва 2000

**Содержание**

Введение 3

1. Выбор объекта организационного проектирования. 5
2. Проблемный сценарий. 9
3. Выбор управленческого подразделения. 12
4. Разработка целевой системы управления. 15
5. Разработка функциональной системы управления. 19

Список литературы 29

**ВВЕДЕНИЕ**

Основные ситуационные переменные, которые учитываются менеджером при анализе управленческой ситуации можно разделить на внутренние и внешние. Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений. Это, однако, не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто "данное", что руководство должно преодолеть в своей работе. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства – это цели, структура, задачи, технология и люди.

Процесс организации начинается с определения целей, стоящих перед фирмой. В соответствии с ними формируются направления её работы, отражаемые в планах, выявляются и классифицируются необходимые виды деятельности и только потом они группируются в структуру с учётом наиболее эффективного использования материальных и трудовых ресурсов. На основе структуры создаётся система управления, координации, распределяются должностные обязанности. По мнению одного из крупнейших западных специалистов в области менеджмента Г. Минцберга, структура любой организации состоит из ряда взаимосвязанных элементов, роль которых, однако, в видах организаций не одинакова. К этим элементам он отнёс "стратегическую вершину", состоящую из главного руководства фирмой; "среднюю линию", которую образуют начальники структурных, а если фирма большая, территориальных подразделений; "техноструктуры" – т. е. различных специалистов – инженеров, программистов, и т.п.; вспомогательный персонал и "ядра" – рабочих, клерков, операторов.

У каждой из этих групп, как считает Минцберг, имеются свои интересы, в той или иной степени противоречащие интересам других или в чём-то с ними совпадающие.

Очевидным является то, что каждая организация представляет собой достаточно сложную технико-экономическую и социальную систему, отражающую индивидуальность и специфику этой организации. Описать эту систему можно, если определить характер взаимодействия на каждом из её уровней: "организация – внешняя среда"; "подразделение – подразделение"; "индивид" – организация.

Согласно существующей теории и практике взаимодействие на уровне "организация и внешняя среда" может осуществляться с помощью механического или органического подхода и соответственно организация может получить одну из этих характеристик. Взаимодействие на уровне "подразделение – подразделение" реализуется с помощью комбинаций различных типов департаментизации и выступает в рамках организационных структур: традиционной; дивизионной; матричной. И, наконец, на последнем уровне "индивид – организация" взаимодействие, тяготея к одной из сторон, может придать организации характер индивидуалистской или корпоративной.

Цели являются изна­чальным элементом системы уп­равления организацией, выполняя организующую, мотивирующую и контролирующую функции. Исчер­пывающий анализ целей предполага­ет их изучение в цепочке: общество – организация – человек.

Современное общество – это организованное общество. Это означает, что все виды деятельности, начиная от нашего рождения, находятся под сильным воздействием организационной среды. Идея организации появилась у людей из понимания факта, что человек в одиночку не способен удовлет­ворить все свои потребности и желания. Само появление организаций связывается с наличием у людей общих целей, что превращает управление организацией в целенаправленную дея­тельность. Следовательно, если нет целей в организации, то и нет управления ею. Хорошо управляемые компании имеют общие цели. Цели в организации задают и определяют все другие ее составляющие.

**1. ВЫБОР ОБЪЕКТА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ**

Объектом проектирования выбрано торговое предприятие ООО "Олеся", созданное в марте 1999 года в г. Москве. Первоначальный капитал организации при регистрации предприятия составлял 15 тыс. деноминированных рублей.

Территориальное расположение ООО "Олеся" – "спальный" район г. Москвы.

Помещение площадью 120 м2 арендуется:

* 40 м2 – торговый зал,
* 50 м2 – складские помещения,
* 30 м2 – площадь для хозяйственных нужд и администрации.

Основной деятельностью ООО "Олеся" является розничная торговля продуктами питания и хозяйственными товарами первой необходимости.

Ассортимент товаров – хлебобулочные изделия, мясные полуфабрикаты, рыбные и мясные консервы, колбасы, соки, винно-водочные изделия и пиво, табачные изделия, а также мыло, СМС, зубная паста и другие товары. За время функционирования ООО "Олеся" профилирование предприятия не изменялось.

На рис. 1. представлено изменение прибыли предприятия по годам до настоящего времени.

В перспективе развития предприятия: создание отдела сопутствующих товаров, кулинарии, а также открытие новых магазинов в этом или другом районе Москвы.

Режим работы ООО "Олеся" – круглосуточный, без перерывов и выходных.

На предприятии работают 2 смены обслуживающего персонала: с 800 до 2200 и с 2200 до 800. Общая численность персонала – 13 человек. Весь персонал предприятия имеет фиксированный оклад и процент с товарооборота.

Управленческая структура ООО "Олеся" представлена на рис. 2.



**Рис. 1. Прибыль ООО "Олеся" по годам.**

Инспектор отдела кадров

Генеральный

директор

Секретарь

Менеджеры консультанты

1 смены

Главный бухгалтер

Менеджер по закупкам

Менеджер по продажам

Экспедитор

Менеджеры консультанты

2 смены

Кассир-операционист

1 смены

Кассир-операционист

2 смены

**Рис. 2. Управленческая структура ООО "Олеся".**

**Генеральный директор** (1 чел.) – осуществляет общее руководство предприятием. Все важные вопросы предприятия в обязательном порядке с ним согласуются.

**Главный бухгалтер** (1 чел.) – непосредственно подчиняется генеральному директору и отвечает за начисление заработной платы, оплату поставок, своевременное начисление налогов и за другую работу связанную с документацией предприятия.

**Инспектор отдела кадров** (1 чел.) – решение вопросов о приеме, найме, увольнении работников и оформление соответствующих документов.

**Секретарь** (1 чел.) – рабочее место приемная генерального директора, должностными обязанностями являются: отвечать на телефонные звонки и передавать полученную информацию ген. директору, печать писем, отправка факсов и т.п., составление распорядка проведения мероприятий.

**Менеджер** (2 чел.) – непосредственно следят наличием ассортимента товаров, соблюдением трудовой дисциплины, правильным оформлением купли-продажи товара, осуществляют рекламную деятельность, а также, анализируя спрос, прогнозируют рыночную ситуацию.

**Экспедитор** (1 чел.) – занимается доставкой товаров и документов.

**Младшие менеджеры-консультанты** (4 чел.) – непосредственно общаются с покупателями. Их задача установить контакт с покупателем и побудить его к покупке.

**Кассиры-операционисты** (2 чел.) – ведение кассовых операций и непосредственно связанны с бухгалтерией.

На рис. 3 представлена схема поступления товаров от поставщиков для реализации и направление денежных средств на оплату предоставляемых предприятию услуг, а также отчислений в бюджет.

ООО

"Олеся"

АО "Царицынский молочный комбинат" (молочные продукты)

АО "Таонин"

(пиво)

Телефонная станция

ДЭЗ

Налоги местные и федеральные, отчисления в земельный комитет и др.

АО "Завод Кристалл" (винно-водочные изделия)

АО "Великан"

(мясные изделия)

АО "Москворечье" (хлебобулочные

изделия)

**Рис. 3. Направление денежных средств ООО "Олеся".**

**2. ПРОБЛЕМНЫЙ СЦЕНАРИЙ**

**ВНЕШНЯЯ СРЕДА**

**Факторы прямого воздействия:**

*Правительственные органы:*

* Государство не имеет четко разработанной законодательной базы, что отрицательно воздействует на деятельность предприятия;
* Налоговые органы не имеют четкого сценария взимания налогов;
* Трудность получения лицензий на некоторые виды деятельности.

*Клиенты:*

* Непостоянство покупателей в выборе тех или иных товаров.

*Поставщики:*

* Рост цен на транспортные услуги.

*Конкуренты:*

* Постоянно растущая конкуренция.

**Факторы косвенного воздействия:**

*Экономическая среда:*

* Экономическая нестабильность в стране, спад производства, низкая заработная плата – приводит к снижению покупательской способности населения.

*Политическая среда:*

* Политическая нестабильность.

*Природная среда:*

* Сильные сезонные перепады температуры воздуха приводят к изменению покупательского спроса на различные товары.

**ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА**

*Персонал:*

Отсутствие у предприятия специалиста в области маркетинга.

Метод парных сравнений.

Анализ факторов внешней среды может осуществляться различными способами, например, с помощью так называемого SWOT-анализа или метода парных сравнений.

Метод парных сравнений является инструментом экспертной системы, который используется для формирования экспертных заключений.

Факторы внешней среды:

1. Государство;
2. Клиенты;
3. Поставщики;
4. Конкуренты;
5. Экономическая среда;
6. Политическая среда;
7. Природная среда.

Таблица 1

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Σ | α |
| 1 | 1 | 1,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 1,5 | 7 | 0,14 |
| 2 | 1,5 | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1,5 | 1,5 | 7,5 | 0,15 |
| 3 | 1,5 | 1,5 | 1 | 0,5 | 0,5 | 1,5 | 1,5 | 8 | 0,16 |
| 4 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1 | 1 | 1,5 | 1,5 | 9,5 | 0,2 |
| 5 | 1,5 | 0,5 | 1 | 0,5 | 1 | 1 | 1,5 | 7 | 0,14 |
| 6 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1,5 | 5,5 | 0,11 |
| 7 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 4 | 0,08 |

48,5

Таблица 2

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Σ′ | α′ |
| 1 | 7 | 10,5 | 3,5 | 3,5 | 7 | 7 | 10,5 | 49 | 0,14 |
| 2 | 11,25 | 7,5 | 3,75 | 3,75 | 7,5 | 11,25 | 11,25 | 56,25 | 0,17 |
| 3 | 12 | 12 | 8 | 4 | 4 | 12 | 12 | 64 | 0,19 |
| 4 | 14,25 | 14,25 | 14,25 | 9,5 | 9,5 | 14,25 | 14,25 | 76 | 0,22 |
| 5 | 10,5 | 3,5 | 7 | 3,5 | 7 | 7 | 10,5 | 49 | 0,14 |
| 6 | 5,5 | 2,75 | 2,75 | 2,75 | 2,75 | 5,5 | 8,25 | 30,25 | 0,09 |
| 7 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 16 | 0,05 |

340,5

Таблица 3

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Σ′′ | α′′ |
| 1 | 49 | 73,5 | 24,5 | 24,5 | 49 | 49 | 73,5 | 343 | 0,13 |
| 2 | 84,38 | 56,25 | 28,13 | 28,13 | 56,25 | 84,38 | 84,38 | 421,9 | 0,16 |
| 3 | 96 | 96 | 64 | 32 | 32 | 96 | 96 | 512 | 0,2 |
| 4 | 114 | 114 | 114 | 76 | 76 | 114 | 114 | 722 | 0,3 |
| 5 | 73,5 | 24,5 | 49 | 24,5 | 49 | 49 | 73,5 | 343 | 0,13 |
| 6 | 30,25 | 15,13 | 15,13 | 15,13 | 15,13 | 30,25 | 45,38 | 166,4 | 0,06 |
| 7 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 16 | 64 | 0,02 |

2572,3

Вывод: из таблиц 1, 2, 3 видно, что на деятельность предприятия существенное влияние оказывает такой фактор внешней среды, как покупатели.

Именно от покупателей зависит прибыли предприятия, а значит и его рентабельность. Поэтому сотрудники прилагают максимум усилий для того, чтобы заинтересовать покупателей качественной продукцией и наличием разнообразного ассортимента, тем самым, побудив его к покупке.

**3. ВЫБОР УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ**

В качестве объекта проектирования был выбран отдел продаж. Структура отдела приведена на рис. 4.

Менеджер по продажам

Младшие менеджеры консультанты по продажам 1 смены

(2 чел)

Кассир-операционист 1 смены

(1 чел)

Младшие менеджеры консультанты по продажам 2 смены

(2 чел)

Кассир-операционист 2 смены

(1 чел)

**Рис. 4. Структура отдела продаж ООО "Олеся".**

Стратегическая цель предприятия состоит в том, что бы в рамках разрабатываемых и реализуемых планов по возможность наилучшим образом использовать потенциал продаж и коммерческого успеха. При этом главной целью является достижение соответствующей рентабельности, без которой не гарантированно будущее предприятия.

В качестве целей создания отдела продаж можно выделить:

1. Работа с покупателями:

* Поддержание хороших отношений с уже имеющимися покупателями;
* Постоянный поиск новых покупателей.

1. Исследование объема продаж:

* Изучение спроса, планирование объемов продаж;
* Исследование своего товара и товара конкурентов, с целью выявления положительных и отрицательных факторов, влияющих на конкурентоспособность товара; снижение продажной цены;
* Разработка прогрессивных форм и методов реализации товара.

1. Определение маркетинговой стратегии предприятия на долгосрочный период времени;

* Изучение общественного мнения.

Структура отдела продаж предприятия зависит от объемов сбытовой деятельности, вида, характера реализуемой продукции покупателям и ряда других особенностей.

Численность отдела продаж составляет 7 человек.

Начальником отдела продаж является менеджер по продажам.

Отдел продаж занимает главное место в структуре предприятия, т.к. от его деятельности напрямую зависит объем сбыта продукции, а значит и величина прибыли, получаемая предприятием.

**Функции сотрудников отдела продаж.**

Менеджер по продажам – осуществляет общее руководство отделом, занимается оперативным планированием и оперативной работой по реализации продукции, решает важнейшие вопросы, возникающие в процессе работы отдела, изучает спрос, разрабатывает прогрессивные программы продвижения товара.

Младшие менеджеры-консультанты – подчиняются менеджеру по продажам, непосредственно отвечают за реализацию товаров, занимаются интенсивным консультированием покупателей, предоставляют информацию о текущем спросе на товары. Их задача – установить контакт с покупателем и побудить его покупке товара.

Кассиры-операционалисты – отчитываются за выручку перед менеджером по продажам, отвечают за ведение кассовых операций.

Поиском покупателей занимаются все сотрудники предприятия используя свои личные связи и имеют определенный процент от успешной реализации продукции.

Отдел продаж предприятия тесно сотрудничает с другими подразделениями предприятия.

Отдел продаж дает рекомендации отделу закупок по объемам и ассортименту закупаемой продукции.

Отдел продаж тесно взаимодействует с бухгалтерией, получая необходимые сведения о финансовом положении предприятия и отчитываясь о полученной выручке.

1. **РАЗРАБОТКА ЦЕЛЕВОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ.**

Миссия предприятия – обеспечение покупателя более качественными и недорогими продуктами питания и предметами первой необходимости с целью наилучшего удовлетворения их нужд.

**Общие цели предприятия.**

1. Внешние
   1. Доля рынка
      1. Сохранение текущего положения на рынке услуг.
      2. Расширение рынка продаж за счет новых магазинов.
      3. Повышение престижа предприятия у покупателей.
   2. Ценовая политика.
      1. Снижение цен на товар (чем ближе срок реализации, тем ниже цена).
      2. Снижение цен за счет увеличения объемов продаж.
2. Внутренние
   1. Научно-производственные.
      1. Расширение ассортимента товаров.
   2. Экономические
      1. Обеспечение получения запланированной прибыли.
      2. Минимизация издержек путем сокращения затрат на хранение продукции.
   3. Социально-психологические.
      1. Формирование у сотрудников предприятия сознания того, что их зарплата напрямую связана с процветанием предприятия.
      2. Формирование у служащих предприятия чувства гордости за работу, которую они выполняют (оформление магазина, рабочая форма персонала).
      3. Сформировать на предприятии такой стиль управления, при котором работник будет ощущать свою полезность и важность выполняемой им работы.

**Цели отдела продаж.**

1. Долгосрочные: Расширять сеть магазинов.
2. Среднесрочные: Стать конкурентоспособным предприятием по быстрому оказанию услуг потребителям, полностью удовлетворяя их потребности.
3. Краткосрочные: Увеличить объем продаж.

**Разработка необходимых функций системы управления для отдела продаж "Олеся"**

Таблица 4

Функционально-матричный классификатор

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Общие | Прогнозирование и планирование | Организация | Нормирование | Стимулирование | Координация | Учет и контроль |
| Управление персоналом | Планирование численности персонала | Непрерывность работы персонала |  | Полезность деятельности персонала | Работы персонала | За работой персонала |
| Управление продажами | Прогнозирование спроса и планирование объемов продаж | Организация рекламы | Затрат на рекламу | Гибкая система скидок | Работы менеджера по продажам | За реализацией продукции |
| Контроль за выполнением заключенных договоров |  |  |  |  | Координация работы с бухгалтерией | Контроль за соблюдением пунктов договоров |
| Управление хранения товара | Планирование необходимых запасов | Оптимизация доставки транспортом | Допустимые максимальные издержки |  | Работы со складом и бухгалтерией | Всей продукции на складе |
| Управление работы с клиентами | Направление поиска клиентов | Выделение потенциальных клиентов |  |  | Работы мл. менеджеров |  |
| Изучение и анализ рынка | Спроса и предложения на рынке | Работы менеджера по продажам в определении наилучшей работы в различных ситуациях |  |  | Работы менеджера по продажам в изучении рыночной ситуации | Рыночной ситуации |

Таблица 5.

Функционально-ресурсный классификатор

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Функции | Изучение и анализ рынка | Управление персоналом | Управление продажами | Контроль за выполнением договора | Управление хранением товара | Управление работы с клиентами |
| Финансовые | Затраты на заработную плату, оргтехнику, средства коммуникации, повышение квалификации персонала, спецодежду, маркетинговые исследования | | | | | Затраты на рекламу |
| Материальные | Оргтехника, средства коммуникации, профессиональная литература, источники информации о состоянии рынка продаж | | | | Кондиционеры, холодильники | Источники информации о состоянии рынка |
| Организационные | Организация сбора информации | Формирование эффективной структуры | Организация совместной работы отдела продаж с бухгалтерией | | Складские помещения |  |
| Трудовые | Менеджеры | Ген.директор | Ген. директор и менеджеры | | Менеджеры по продажам | Менеджеры по продажам и мл.менеджеры |
| Показатель использования ресурсов | Оперативное отслеживание | Повышение квалификации персонала и повышение производительности труда | Увеличение объема продаж |  | Снижение затрат на транспорт и склад | Увеличение объема продаж |

**5. РАЗРАБОТКА ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**

Таблица 6

Классификатор дифференциации функций менеджмента

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа функций | Функции | Работа | Исполнители | | |
| Менеджер по продажам | Мл. менеджер-консультант | Кассир-операционист |
| Управление персоналом | Управление персоналом | Контроль за работой персонала | 1-12 |  |  |
|  |  | Набор кадров | 4-6, 8, 9, 12 |  |  |
| Изучение и анализ рынка | Сбор информации | Изучение структуры рынка | 1,2,4,6, 11, 12 |  |  |
|  |  | Изучение спроса | 1, 2, 7, 11, 12 | 1, 8,10 | 1, 4, 10 |
|  |  | Изучение товара | 1, 2, 4, 10, 12 | 1, 4, 12 |  |
|  |  | Изучение конкурентов | 1, 2, 4, 5, 11, 12 |  |  |
|  | Анализ | Анализ методов продаж | 1, 2, 7, 11, 12 |  |  |
| Управление продажами | Определение маркетинговой стратегии | Планирование объема продаж | 1-6 | 1, 2, 10, 11 |  |
|  | Работа с покупателями | Реклама | 4-6, 10, 11, 12 | 1, 2, 8, 9 | 1, 2 |
|  |  | Поиск клиентов | 1, 2, 4-6, 11, 12 | 1, 3, 7, 8, 12 | 1, 2, 3 |
| Управление хранением товара | Управление складом | Складирование | 5, 9, 10, 11 |  |  |

Обозначение работ менеджмента:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. организация 2. координация 3. согласование 4. рассмотрение 5. принятие решений 6. утверждение | 1. разработка 2. исполнение 3. обеспечение 4. учет 5. контроль 6. анализ |

Из таблицы видно, что в отделе продаж больше преобладают такие функции, как 1, 2, 12, то есть наибольшее предпочтение отдается организации безупречной работы отдела, ее усовершенствованию (координации) и анализу (сравнению с другими методами продаж).

**Анализ организационной структуры управления**

Определение среднего диапазона контроля для предприятия:

Dср = (Чу – Р) /Р ,

где Чу – численность персонала;

Р – количество руководителей.

Dср = (13-3) / 3 = 3,33 чел/рук

Нормативное количество уровней управления:

Rн = logDср Чу .

Rн = log313 = 2

Фактическое количество уровней управления: Rф = 2

Определение среднего диапазона контроля для отдела продаж:

Dср = (7-1) / 1 = 6 чел/рук

Нормативное количество уровней управления:

Rн = log6 7 = 1, 166 ≈ 1

Фактическое количество уровней управления: Rф = 1

**Моделирование и оптимизация**

**централизованных функций менеджмента**

Количество работ:

Рв = 8 Рн = 4

Уровень механизации:

Р = 75

Коэффициенты:

Y = 1 X = 0,3256 Z = 0,0751

A = 0,1822

Таблица 7.

Матрица исходных данных

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Коды работников | | | Коды работ или функции менеджмента. | | | | | | | | | |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Рв | | 01 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 02 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 03 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 04 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 05 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 06 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 07 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 08 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Фв | | | 7 | 4 | 6 | 4 | 6 | 5 | 6 | 5 | 4 | 4 |
| Рн | 09 | | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 10 | | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 11 | | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 12 | | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| Фн | | | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 |

Оценка фактического уровня централизации:

Кцф = Рв / (Рв + Рн) = 8 / (8 + 4) = 0,66 .

Оценка нормативного уровня централизации:

Кцн = А ⋅ Р x ⋅ Yz = 0,1822 ⋅ 750,3256 ⋅ 10,0751 = 0,1822 ⋅ 4,0786 ⋅ 1 = 0,74 .

Кцф < Кцн .

То есть для большей эффективности работы необходимо перераспределить работников.

Количество перераспределяемых работников:

(8 + X) / 12 = 0,74

X = 0,92 ≈ 1

Общее число вариантов перераспределения работников:

 ,

где n – число работников в группе,

G – биноминальный коэффициент,

r - число перераспределяемых работников.



Кгибкости = Фв / (Фв + Фн) ,

где Фв – число АУПа на верхнем уровне управления,

Фн – число АУПа на нижнем уровне управления.

|  |  |
| --- | --- |
| Кг0 = 0,7  Кг1 = 0,57  Кг2 = 0,6  Кг3 = 0,6  Кг4 = 0,6 | Кг5 = 0,625  Кг6 = 0,6  Кг7 = 0,625  Кг8 = 0,8  Кг9 = 0,7 |

ΣКг = 6,32

Кразнообразия = ΣФн / Рн = 26 / 4 = 6,5

Таблица 8

Результаты моделирования централизации функций менеджмента

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № варианта | Коды работ | Показатели | Функции менеджмента | | | | | | | | | | Кр | ΣКг | Ик |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | 9 | Фв | 7 | 4 | 7 | 5 | 7 | 5 | 7 | 6 | 4 | 5 | 6,67 | 7,42 | 49,49 |
| Кг | 0,77 | 0,57 | 0,77 | 0,83 | 0,77 | 0,63 | 0,7 | 0,75 | 0,8 | 0,83 |
| Фн | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| 2 | 10 | Фв | 8 | 5 | 7 | 4 | 7 | 6 | 7 | 6 | 4 | 4 | 6,33 | 7,45 | 47,16 |
| Кг | 0,88 | 0,71 | 0,7 | 0,66 | 0,77 | 0,75 | 0,7 | 0,75 | 0,8 | 0,66 |
| Фн | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 |
| 3 | 11 | Фв | 8 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 7 | 5 | 5 | 4 | 6,67 | 7,48 | 49,89 |
| Кг | 0,88 | 0,71 | 0,66 | 0,83 | 0,66 | 0,75 | 0,7 | 0,63 | 1 | 0,66 |
| Фн | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 0 | 2 |
| 4 | 12 | Фв | 7 | 5 | 7 | 4 | 7 | 6 | 7 | 6 | 4 | 5 | 6,33 | 7,51 | 47,54 |
| Кг | 0,77 | 0,71 | 0,77 | 0,66 | 0,77 | 0,75 | 0,7 | 0,75 | 0,8 | 0,83 |
| Фн | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 |

Оптимальный вариант перебора – 3

|  |  |
| --- | --- |
| Кг0 = 0,88  Кг1 = 0,71  Кг2 = 0,66  Кг3 = 0,83  Кг4 = 0,66 | Кг5 = 0,75  Кг6 = 0,7  Кг7 = 0,63  Кг8 = 1  Кг9 = 0,66 |

ΣКг = 7,48

Кр = 6,67 Ик = 49,89

Таблица 9.

Матрица оптимального управленческого решения

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Коды работников | | | Коды работ или функции менеджмента. | | | | | | | | | |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Рв | | 01 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 02 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 03 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 04 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 05 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 06 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 07 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 08 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 11 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| Фв | | | 8 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 7 | 5 | 5 | 4 |
| Рн | 09 | | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 10 | | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 12 | | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| Фн | | | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 0 | 2 |

**Организация регламентации проектных решений**

Положение об отделе продаж

Сбыт продукции является основным звеном между производством этой продукции, распределением и потреблением. В результате сбыта (продаже) продукции предприятие получает предпринимательскую прибыль.

Задачи отдела продаж

1. Изучение и расширение рынка сбыта продукции.
2. Обеспечение реализации товара.
3. Разработка маркетинговой стратегии рынка.
4. Снижение затрат на транспортировку и хранение товара.

Структура отдела продаж

1. Структуру отдела продаж утверждает генеральный директор.
2. В состав отдела входят:

* Менеджер по продажам – 1 чел.
* Младшие менеджеры контролеры – 2 чел.
* Кассиры-операционисты – 2 чел.

Функции отдела продаж

1. Удовлетворение ожиданий, желаний, требований покупателей.
2. Рассмотрение претензий покупателей и оперативное регулирование сбыточной деятельности предприятия с учетом влияния внешних и внутренних неблагоприятных факторов.
3. Организация взаимодействия всех подразделений предприятия для достижения целей продаж.
4. Оформление документации.
5. Планирование ассортимента товаров.
6. Изучение рынка сбыта с помощью рационального отбора информации из информационной системы сбыта.
7. Организация проведения рекламных кампаний и мероприятий по стимулированию продаж.
8. Организация работы склада.
9. Контроль за объемом товара и выполнение планов продаж.
10. Составление отчетности.
11. Сбор информации о спросе на товары и конкурентах.
12. Поиск новых поставщиков и клиентов.
13. Организация подготовки обслуживающего персонала.

Эффективность и рационализация работы отдела продаж.

1. Создание благоприятного социально-психологического климата для работников.
2. Поиск поставщиков, предлагающих транспортные услуги по минимальной цене.
3. Снижение затрат на хранение товара.
4. Улучшение условий хранения, тем самым, уменьшая потери из-за порчи товара.
5. Обучение обслуживающего персонала.

Взаимоотношения отдела продаж с другими подразделениями.

1. С бухгалтерией: получая информацию об остатке товара на первое число каждого месяца
2. С отделом кадров: предоставляя сведения о требующихся сотрудниках.
3. Со складом: согласовывая время и объем поставок.

Права отдела

1. Требовать от подразделений фирмы необходимую для работы отдела продаж информацию.
2. Давать рекомендации руководству предприятия о прекращении поставки продукции, не пользующейся спросом.
3. Вносить предложения, касающиеся работы, входящей в обязанности отдела.

Ответственность отдела.

1. Всю ответственность за качество и своевременное выполнение задач и функций отдела несет менеджер по продажам.
2. Степень ответственности других сотрудников отдела устанавливается должностными инструкциями.

**Должностная инструкция менеджера по продажам**

Общие положения

1. На должность менеджера по продажам назначаются люди с всшим образованием в возрасте 22-45 лет.
2. Менеджер по продажам непосредственно подчиняется генеральному директору предприятия.
3. В своей работе менеджер по продажам руководствуется Положением об отделе продаж и данной инструкцией.

Обязанности.

1. Изучать рынок продаж и планировать мероприятия необходимые в определенной ситуации.
2. Заниматься поиском покупателей.
3. Осуществлять контроль за работой младших менеджеров.
4. Предоставлять отчет о реализованной продукции в бухгалтерию в определенные сроки.
5. Контролировать работу сотрудников отдела.

Права

1. Докладывать генеральному директору о выявленных недостатках в пределах своей компетенции.
2. Вносить предложения по улучшению работы отдела.

Ответственность

Менеджер по продажам несет ответственность за качество и своевременность выполнения возложенных на него обязанностей.

**Расчет экономической эффективности мероприятий по совершенствованию менеджмента.**

Вычисление сокращения длительности цикла прохождения управленческой информации по уровням управления:

ΔТц = Тср ⋅ Q (1-Кцф/Кцн) , т.к. Кцф<Кцн ,

где Тср – среднее время прохождения документа (информации) между смежными уровнями управления (≈8,2 час/док)

Q – общий годовой объем документооборота в системе управления (≈50000 док/год)

Кцн = 0,74 Кцф = 0,66

ΔТц = 8,2 ⋅ 50000 (1 – 0,66 / 0,74) = 44324,3 чел / год

Сокращение затрат, связанных с уменьшением длительности циклов прохождения управленческой информации с помощью величины эффекта:

ΔS =ΔТц ⋅ Се ,

где Се – денежные затраты, связанные с обработкой одного документа, на одной ступени управления (≈6,5 руб/день/док)

ΔS = 44324,3 ⋅ 6,5 = 288108 руб .

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия.: 2-е доп. – М.: ИП "Экоперспектива", 1998.
2. Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. – М.: "Банки и биржи", 1998.
3. Майкл Мескон. Основы менеджмента.- М.: "Дело", 1999.

Архипова Л.В., Сребник Б.В. Основы маркетинга. М.: МФИ, 1990.

Маркетинг: Учебник / А.Н.Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др.; Под ред. А.Н.Романова. – М,:Банки и баржи, ЮНИТИ, 1996.

1. Основы менеджмента. М.Х. Мескон. – М., 1993.
2. Менеджмент организации. Под ред. З.П. Румянцевой. – М., 1996.
3. Менеджмент. О.С. Виханский. – М., 1994.
4. Менеджмент персонала. Под ред. С.И. Самыгина. – М.,1997.
5. Менеджмент для всех. В.Р. Веснин. – М. 1994.
6. Рюдигер Кайм. Стратегия развития персонала фирмы в условиях глобализации экономики//Человек и труд, 1999. – № 9.