Содержание

Введение

1. Управленческая структура организации

1.1 Признаки организации. Внутренние переменные и внешняя среда

1.2 Понятие управленческой и организационной структуры. Взаимосвязь организационной и управленческой структур

1.3 Управление производством, системное представление

Выводы по 1 главе

2. Управление производственной деятельностью на предприятии Смоленский почтамт

2.1 Краткая экономическая характеристика предприятия Смоленский почтамт, анализ его приоритетов и целей

2.2 Анализ структуры управления предприятием

2.3 Анализ производственного потенциала

Выводы по 2 главе

Заключение

Список используемой литературы

## Введение

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. Таким образом, организации отвечают перед обществом за его состояние, благополучие, что требует от них направления части ресурсов и усилий по социальным каналам. Сферами ответственности организации являются защита среды обитания, здравоохранение и безопасность, защита прав потребителей и т.п. Бизнес в этом случае выступает в роли фактора ответственности за развитие общества.

Предприятие является членом общества, поэтому ему должны быть свойственны нормы морали, как и индивидуальным членам общества. Поскольку законы не могут охватывать все случаи жизни, то предприятия должны исходить из посылок поддержания законности и порядка.

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. Практика показывает, что новое с трудом пробивает себе дорогу через укоренившиеся привычки, традиции, обычаи и препятствия старой административно-командной системы управления. Но все большее число людей понимает необходимость преодоления старых директивных методов руководства и перехода к широкому использованию предприимчивости, инициативы, разумному сочетанию частного и государственного интересов. Возможности этого в новой системе рыночных отношений, безусловно, есть. Практический опыт управления, при всей его противоречивости, дает сегодня множество примеров плодотворной работы в самых различных по форме собственности, размерам, видам организациях и фирмах.

Актуальность темы не вызывает сомнений, поэтому цель курсовой работы - систематизируя теоретические основы практики управления, рассмотреть систему управления организацией, как хозяйствующего субъекта, в современных условиях и пути ее совершенствования. Согласно цели, были сформулированы задачи работы:

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

2. Проанализировать систему управления предприятием Смоленский почтамт;

3. Рассмотреть основные направления совершенствования систем управления.

Объект исследования - Смоленский почтамт. Предмет исследования - система управления предприятием.

Методы исследования: анализ экономических, правовых, статистических источников литературы; эмпирический. Методологической основой структуры работы и логической связи в ней изучаемых вопросов послужили разработки отечественных и зарубежных ученых в области теории организации, менеджмента и маркетинга. 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. Работа содержит материал теоретического и практического исследования, изложенный в 2-х главах, иллюстрированных таблицами; библиографический перечень включает 26 литературных источников.

## 1. Управленческая структура организации

## 1.1 Признаки организации. Внутренние переменные и внешняя среда

Организация представляет собой обособленное объединение людей для взаимодействия в достижении определенных целей и задач. Это открытая система, состоящая из множества взаимосвязанных частей, объединенных в единое целое. Центральное и основное место в организации занимает человек, владеющий, использующий и распоряжающийся техникой, технологией и финансами, принадлежащими данной организации. Каждую организацию характеризуют наиболее общие признаки. К ним относятся:

количественная определенность, необходимость минимального количества членов организации и определенный максимум ее участников, иначе она начинает терять присущие ей свойства и качества;

наличие общих целей, ради которых люди объединились в организацию и создали ее определенную структуру, а также средств достижения этих целей;

обособленность, "границы", которые отделяют организацию от других и создают целостность, единство действий работников внутри данной системы, несмотря на ее открытость, т.е. взаимодействие с внешним окружением;

управляющий, руководящий и координирующий центр. В крупных организациях может быть несколько таких центров. Например, производственное объединение может состоять из множества центров управления, начиная с производственной бригады, смены, цеха, участка, заводоуправления, генерального директора и совета директоров [8. c.34 - 45].

Организацию характеризуют определенная организационная культура и возможность, в необходимых пределах, осуществлять саморегулирование своей деятельности, считаю необходимым отметить внутренние переменные организации и ее отношения с внешним окружением. Состояние организации не является чем-то неизменным и застывшим. Изменения внутреннего содержания ее происходят под влиянием времени и в результате управленческих действий людей. В каждый определенный отрезок времени внутренний фактор организации есть нечто "данное", что менеджеры должны изменять в ходе достижения поставленных целей. К основным внутренним переменным относятся сами цели и задачи, структура, кадры, техника и технология и другие составляющие организации.

Цели и задачи организации многообразны и зависят от разных обстоятельств. Торговые организации ставят своей целью реализацию товаров и получение прибыли; промышленные организации - производство товаров, при этом решают задачи повышения производительности труда, достижения рентабельности; государственные учебные заведения - подготовку специалистов для народного хозяйства и совсем не нацелены на получение прибыли, но в их задачи входят: оптимизация затрат на обучение, повышение его научного уровня и приобретение практических навыков учащимися и др. От целей организации зависит ее структура.

Структура организации это внутренняя переменная, показывающая взаимодействие уровней управления и функциональных областей организации (подразделений, занятых маркетингом, производством, финансами, НИОКР и т.д.). В зависимости от конкретных условий и обстановки, материальных, финансовых и кадровых возможностей руководство организации перестраивает ее для более эффективного достижения целей и решения конкретных задач. Это связано с пересмотром уже сложившейся системы специализированного разделения труда.

Разделение труда по специализированным линиям применяют все организации, за исключением самых мелких, где один - два сотрудника совмещают работу во всех функциональных областях. В крупных организациях этот вопрос является первостепенным в управленческой деятельности руководства. Различаются две ступени специализированного разделения труда: горизонтальное и вертикальное. Первому соответствует разделение труда в организации между взаимосвязанными функциональными подразделениями, не подчиненными друг другу, но участвующими в изготовлении конечного продукта на его различных стадиях и этапах; второму - управленческая иерархия, т.е. Формальная подчиненность сотрудников сверху вниз, от руководителя к исполнителю. Здесь необходимо оптимальное соотношение тех и других [10. c.78-97]. Согласно теории административной емкости один руководитель может эффективно управлять деятельностью ограниченного количества подчиненных, находящихся в его прямом и непосредственном подчинении. Однако везде остро стоит проблема экономии на управленческих расходах.

Техника и технология - четвертая составляющая внутренних переменных организаций. На любом предприятии всегда есть проблема с внедрением новой и новейшей техники. Техника устаревает сравнительно быстро. Дело даже не в том, что она изнашивается, она устаревает морально. Научно-технический прогресс, открытия и изобретения дают замечательные образцы новых машин и механизмов, компьютерной техники, новых материалов - полимерных, электропроводящих, сплавов с направленной кристаллической структурой, объемных микросхем и т.д. Но применить все это на практике дело довольно сложное, хлопотливое, рискованное, часто связанное с временными потерями в уже действующем и отлаженном производстве. Таким образом, управление внутренней переменной оказывается в зависимости не только от внутренних материальных и финансовых возможностей данной организации, уровня и квалификации управленческих кадров и соответствующих специалистов, но и от внешних условий, среды внешнего окружения, в которых она находится.

Успешная деятельность организации в достижении поставленных целей и задач во многом зависит от внешнего окружения. Так, например, на производственном предприятии всегда возникает ряд вопросов, относящихся к внешней среде: каковы источники сырья, материалов, энергии? У кого приобрести оборудование? Есть ли подрядчик на строительство объекта? Каковы удаленность и объемы рынков сбыта? Как поведут себя местные власти? Внешняя среда может воздействовать или прямо и непосредственно, или скрыто, косвенным образом. Среда прямого воздействия включает: государственные организации, регулирующие хозяйственную деятельность (налоговая инспекция, разрешительная система, таможенная служба, правоохранительные органы, государственное страхование и др.); потребителей, чьи интересы защищает общество охраны прав потребителя, соответствующий спрос на рынке; конкурентов с их стремлением завоевать потребителя при помощи лучшего качества, сервиса или более приемлемой цены; материалов, энергии, полуфабрикатов, комплектующих изделий и др. Менеджеру в своей работе необходимо все знать и учитывать.

Среда косвенного воздействия включает факторы, которые влияют на предприятие не прямо и немедленно, а опосредованно, через сложную систему экономической конъюнктуры, достижения технического прогресса, социально-политические и культурные изменения, микрохозяйственные связи, отношения и др. Данные факторы проявляются не все сразу и не с одинаковой силой. Учет воздействия внешней среды требует от менеджеров знания, как быстро могут проявлять себя факторы внутренней и внешней среды, ведь в современных условиях их влияние может стремительно возрастать. Однако скорость воздействия факторов внешнего окружения неодинакова для различных организаций. Особенно остро влияет на деятельность предприятия неопределенность ситуации. Так, например, события в сфере финансов государства могут разворачиваться настолько быстро и непредсказуемо, что организация оказывается в крайне затруднительном положении, граничащем с невосполнимым ущербом их для ее работы. Здесь необходима точная и достоверная информация о готовящихся или назревающих изменениях внешних условий [6. c.27 - 42].

Исследование признаков организации, ее внутренних переменных и взаимосвязи с внешним окружением показывает, что предприятия после их возникновения живут по определенным законам и закономерностям. Ряд из них носит объективный характер и обеспечивает жизнедеятельность всех без исключения организаций. Рассмотрим некоторые из них.

## 1.2 Понятие управленческой и организационной структуры. Взаимосвязь организационной и управленческой структур

Организационная структура - это внутренняя упорядоченность, согласованность и взаимодействие отдельных частей единого целого. Например, структура предприятия, учреждения, учебного заведения, торговой фирмы и т.д. Основой для образования структурных (составных) частей организации является предназначение самой организации и функции, которые выполняют ее составные элементы.

Функциональный принцип формирования организационных структур имеет многовековую историю развития, при этом каждый длительный период в жизни человеческого общества внес свои особенности в этот процесс. В первобытно-общинном периоде организационная структура представляла собой род, племя, семью. Средневековый период дал обществу цеха, территориальное размежевание. Промышленная революция резко изменила жизнь и уклады народного хозяйства ряда стран. Появились мануфактуры, фабрики, заводы. На этом отрезке развития общества в основном сформировалась функциональная организационная структура, сохранившаяся до нашего времени. Каждая составная часть организации выполняет свою функцию: плановый отдел планирует работу предприятия, производственный - выпускает продукцию, отдел снабжения - поставляет материалы, сырье и т.д. [2. c.104-138]. При такой структуре наиболее полно раскрываются возможности разделения труда. Теоретическое обоснование функциональной организационной структуры дал в начале ХХ в. немецкий ученый-социолог Макс Вебер. В менеджменте оно известно как принципы рациональной бюрократии. Сущность этих принципов сводится к следующему: четкое разделение труда способствует появлению высококвалифицированных специалистов, строгая иерархия уровней управления, выработка единых для каждого вида деятельности норм и стандартов и многое другое. Такая организационная структура существует в принципе в большинстве фирм, учреждений и др. Положительным в такой структуре является высокая степень эффективности работы, приток кадров и продвижение по службе специалистов. Решения в таких организациях принимаются со знанием дела и высоким профессионализмом. Однако функциональная структура имеет и ряд недостатков. Стабильность, незыблемость, малая подвижность и закостенелость функциональных структур сдерживают развитие организации. Это стало особенно сильно проявляться в процессе образования монополий и быстрых изменений характера производства в наш информационный век. Традиционные функциональные структуры перестали удовлетворять возросшие потребности современного производства.

Дивизиональная организационная структура. Особенно явно новая организационная структура проявляется на крупных предприятиях с широкой номенклатурой товаров и услуг, быстро меняющейся техникой и технологией. На крупных предприятиях, подчиненные им отделения начинают специализироваться на производстве какого-либо одного продукта или увеличивают ассортимент и реализацию всей продукции. Это влечет за собой возникновение новой продуктовой структуры. Выход предприятий с данной продукцией за пределы своего региона и даже национальные границы ведет к необходимости создавать территориальные структуры. Непредсказуемость и нестабильность внешнего окружения требуют от руководителей создания инновационной структуры, где специальные отделы ведут разработку, освоение и подготовку к массовому производству новых видов продукции, товаров, работ, услуг. На многих крупных предприятиях сфера сбыта выросла в целые отделы маркетинга, где основой структуризации являются рыночные структуры. Такие организационные структуры получили определенную самостоятельность, возросла местная инициатива, увеличилась возможность быстрее и результативнее реагировать на изменения обстановки, учитывать новые потребности. Но дивизиональные структуры, как и функциональные, не свободны от недостатков. Так, значительно усложнился процесс контроля за действиями новых структур, могут возникнуть проблемы из-за дублирования или противоречивости в сети команд и управленческих решений, ослабляются вертикальные связи. Чрезмерная автономизация частей организации может привести к полной утрате воздействия со стороны центральных структур, а, следовательно, подчинения единым целям и задачам. [10. c.56-68]

Функциональные (по основным видам работ) и дивизиональные (по основным направлениям деятельности) структуры организаций не остановились в своем развитии. Они модифицируются, совершенствуются, внутри них образуются новые структуры. В 60-е гг. возникли более гибкие организационные структуры, которые по сравнению с классическими и дивизиональными лучше приспособлены к быстрым изменениям условий хозяйственной деятельности. Они получили название органических, или адаптивных, структур. Основным способом построения таких структур является автономная возможность выполнения целей и задач, а также их быстрое приспособление (адаптация) к изменениям. Сегодня крупные организации используют два типа адаптивных структур: проектную и матричную. Проектная организация является временной структурой, создаваемой для выполнения какой-либо определенной задачи, например для разработки проекта реконструкции здания или структурных изменений самой организации, и др. Особенно успешно такие группы действуют в отраслях оборонного комплекса. Матричная организационная структура позволяет решать задачи интеграции различных видов работ и создает большое число коммуникационных каналов и центров принятия технических и технологических решений. Она объединяет целевые и комплексные группы специалистов по отдельному виду продукта.

Рассмотренные организационные структуры могут служить лишь основой изучения структурных построений. В действительности их гораздо больше. Особенно интенсивно процесс изменения организационных структур пошел в связи с рыночными преобразованиями в нашей стране. Например, структуры таких казалось бы незыблемых и стабильных организаций как учебные заведения в последнее время вынуждены применять новшества и менять прежнюю застывшую структуру. В вузах появились ранее не свойственные им коммерческие структуры, а также собственные опытно-конструкторские и проектные структуры [2. c.140-156].

Организации, их признаки, законы развития, виды и структуры дают нам необходимые представления о сложном процессе взаимосвязи и взаимообусловленности процессов общественного и внутрипроизводственного разделения труда, результатом которых и являются наилучшие способы совместной работы людей. Одним из признаков организации является наличие организационного центра, координирующего деятельность членов организации и обеспечивающего единство их действий в достижении целей.

В менеджменте введено понятие "система управления", которая представляет собой совокупность форм объединения людей, осуществляющих на практике процесс управления всей организацией в целом и всеми ее составными элементами (структурами) в отдельности. Система управления содержит структуру как упорядоченный набор образующих ее элементов. Истоками образования современных управленческих структур, несомненно, являются крупное общественное разделение труда, кооперация, специализация и внутрипроизводственное разделение труда. Основой управленческих структур выступает потребность в эффективном и экономически обоснованном управлении организациями. Причем формы собственности могут быть разными, что, естественно, обусловливает принципы и методы управления, взаимоотношения управленческих структур как внутри организации, так и с внешней средой.

В основе управленческих структур лежит также и количественный фактор, возможность эффективного охвата управленческой деятельностью определенного количества объектов. В менеджменте это называется диапазоном контроля, т.е. предельным числом объектов, которыми можно эффективно управлять. Так, например, в простых видах труда один руководитель может управлять 40-50 людьми, при более сложных работах - 7-10, а на высших звеньях управления - только 4-5 подчиненными руководителями высшего звена управления. [10. c.101-106]

Понять сущность и предназначение управленческих структур позволяет критерий их эффективности, действенности. На практике встречаются такие примеры, когда созданные управленческие структуры не только не отвечают своему предназначению, но и оказываются вредными и излишними. Особенно это проявляется в чрезмерной бюрократизации управлении, "раздутие" управленческого аппарата ведет к излишним затратам на его содержание, а, следовательно, сказывается и на величине издержек производства и обращения. Таким образом в понятие управленческих структур включают: сущность, как упорядоченный набор отдельных составляющих частей; истоки, связанные с разделением труда; основы, которыми выступают формы собственности; количественные факторы; достижения научно-технического прогресса; критерии эффективности управленческой деятельности. Важное значение в управленческой структуре имеет человеческий фактор - наличие специалистов, имеющих профессиональные знания и опыт руководящей работы. Эффективность деятельности управленческих структур в менеджменте сводится к тому, что руководство предприятием обеспечивает:

взаимодействие всех функциональных подразделений организации для достижения общих целей;

надежность управленческих коммуникаций сверху - вниз и снизу - вверх, а также горизонтальных производственных связей между подразделениями;

следование принципу единоначалия во всех звеньях управления вместе с принципом разделения ответственности и прав в рамках демократизации;

определенную стабильность и преемственность в руководстве, следование выработанному в организации ритму, правилам, приемам;

способность достаточно быстро реагировать на изменения внутренних и внешних условий, совершенствовать методы управленческих действий, менять свою структуру, прежде чем она станет тормозящим фактором.

Управленческие структуры являются постоянно развивающимися системами, что связано с изменениями и развитием организационных структур предприятий, учреждений, учебных и государственных организаций [8. c.256-278].

Наиболее четко и явно взаимосвязь организационных и управленческих структур выступает в организациях, построенных по функциональному принципу. Выделение из организации как целого отдельных частей и подразделений, выполняющих свои функции, незамедлительно требует соответствующего управления ими; или количественный рост организаций, выходящий за рамки диапазона контроля, привел к созданию структур управления, которые охватывали бы весь объект управления целиком и каждую ее составную часть в отдельности. Иными словами, если возник объект управления, то должен появиться и соответствующий ему субъект - руководитель или руководящий орган. Процесс создания организационных структур может протекать последователь или параллельно, одновременно с образованием управленческих структур. При дивизиональной организационной структуре управленческая, как правило, формируется в первую очередь. Она организует, планирует и контролирует сам ход построения фирмы.

Адаптивные управленческие структуры являются производными от базовых - функциональных и дивизиональных. Например, адаптивная управленческая структура как таковая формально не создается, а назначенным специалистам для выполнения необходимого виды работ лишь делегируются необходимые для этого полномочия. В зависимости от видов организации (отраслей, видов продукции или услуг, размеров, количества предприятий, суботделений и суперотделений и др.) выстраивается и структура управления; возникают уровни управления по вертикали и координирующие центры по горизонтали. Взаимосвязь здесь самая прямая и непосредственная. Каждый управленческий орган относится к конкретному объекту управления - группе, бригаде, отделу, заводу и др. Поэтому структура управления всегда совпадает с общей структурой организации. Однако при полном совпадении структур управленческая имеет особенность усложняться по вертикали, образовывать своего рода "этажи и надстройки". Чтобы нагляднее представить взаимную связь управленческих и исполнительских функций, которых на практике множество, сведем эту деятельность к нескольким функциям: производства продукции, поставок и сбыта, обеспечения финансами, обеспечения кадрами, планирования, учета, контроля и отчетности. Все эти виды деятельности в организации взаимосвязаны между собой. Отсутствие хотя бы одного из этих звеньев или сбой в его работе ведут к нарушению всего хозяйственного механизма. Механистические типы организационных и управленческих структур малоподвижны, стабильны, система планирования и контроля строго иерархичны, а решения принимаются высшим руководством.

В зависимости от внутренних целей организации и внешних возможностей их осуществления могут быть и иные формы взаимосвязи организационных и управленческих структур. На предприятиях где тип управления отличается меньшей централизацией, чаще встречается более гибкая, меняющаяся структура организации и управления ею - органическая.

При всей очевидности взаимосвязи управленческих и организационных структур в менеджменте выделяют необходимость исследования проблем совершенствования и развития управленческих структур как самостоятельного предмета. Это связано с чрезвычайно быстро изменяющимися задачами, которые необходимо решать на всех уровнях управления. В одних случаях требуется совершенствовать управление предприятия, в других - его развитие, а в третьих - разрушить старую структуру и создать новую [10. c.105-106].

## 1.3 Управление производством, системное представление

Производство является центральным ядром предприятия, организованным на основе рационального сочетания в пространстве и времени средств, предметов труда и самого труда для реализации производственного процесса по изготовлению изделий. Производственная деятельность на предприятии протекает в подразделениях, основанных для выполнения конкретных целей. Отдельно рассматриваемое подразделение (в привычном выражении - цех) является хозяйственным механизмом и отражает единство его производственной и экономической деятельности. В каждом из них организуется работа на основе централизованного управления со стороны предприятия или на основе коллективного, арендного подряда, выделения малых предприятий, на базе которых создаются кооперативы.

Возможны и другие формы организации и управления производством. Производственная и экономическая деятельность определяет суть процесса функционирования каждого производственного подразделения. Результатом этого процесса является выпуск каждым из них продукции по заключенным с предприятием договорам, реализация ее другим заказчикам и вовлечение полученных финансовых средств в новый процесс [4. с.78-96].

Как объект управления производство является динамично развивающейся системой, указанные выше элементы которой взаимосвязаны и взаимозависимы. Они требуют четкого и целенаправленного взаимодействия с внутренней и внешней средой каждого подразделения. Работа производственных подразделений организуется на основе соответствующей подготовки, которая выражается в обеспечении их чертежами, технологией обработки деталей, сборки изделий, инструментом, приспособлениями, специалистами. Извне цехи обеспечиваются сырьем, материалами, заготовками, комплектующими изделиями, которые накапливаются и хранятся на соответствующих складах. Движение этих предметов труда внутри цехов и между ними образует производственные потоки, которые организуются в соответствии с типом, особенностями и масштабом производства в каждом из них. При этом выдерживаются маршруты движения различных потоков, согласованные во времени и пространстве на основе закономерностей организации машиностроительного производства. Цехи и маршруты движения предметов труда как основные составные части организованного производства и на предприятии позволяют реализовать производственный процесс, представляющий собой совокупность последовательно выполняемых операций по обработке деталей и сборке изделий [5. с.286-298].

Для повышения уровня стабильности производства и управления на предприятии необходимы:

четкая целевая организация и взаимосвязь общих целей предприятия, подразделений, их коллективов: повышение производительности, качества работы и выпускаемой продукции, гибкость в управлении, постоянное повышение квалификации рабочих и специалистов по управлению;

стратегия развития производства, совершенствования системы управления, стабилизации занятости должна разрабатываться совместно представителями руководства предприятия, цехов, профсоюзов и непосредственно рабочих;

участие рабочих в процессе управления.

Для этого руководство предприятия и цехов должно:

проявлять готовность повышать степень влияния рабочих на решение проблем управления, включая участие в прибылях, программах стабилизации занятости, повышении качества, в принятии решений;

образовывать совместные рабочие группы, в которые должны входить представители всех категорий заинтересованных специалистов;

при внедрении новых форм организации производства, методов управления в практику необходимо начинать с изменений в процессе внедрения управленческих нововведений;

внедрение новых форм управления следует поручать людям, которые будут использовать их в своей повседневной работе;

работа по вовлечению рабочих в управление должна быть увязана с прогрессивными организационными изменениями, такими, как система управления производством по принципу "точно вовремя", внедрение новых производственных линий (участков), организация эффективной системы обслуживания потребителей, выпускаемых изделий, и т.д. [4. с.125-132].

Менеджер - это высококвалифицированный специалист на предприятии в области управления производством, обеспечивающий организацию и руководство усилиями управленческого персонала для достижения поставленных целей. Основные области деятельности менеджеров в управлении производством - планово-экономическая и организационно-управленческая (табл.1). При назначении специалиста менеджером по указанным видам деятельности необходимо уделять внимание его творческому началу. Место работы менеджеров по управлению производством на уровне предприятия - производственно-диспетчерский отдел (ПДО) или отдел межцехового управления (ОМУ) при достаточно полной самостоятельности производственных подразделений [4. с.52-64].

Управление целенаправленно воздействует не только на коллективы, но и на производственные процессы, которые могут быть представлены в различных формах и осуществляются различными методами. На формы организации производственного процесса влияет степень автоматизации производства и складывающиеся отношения между людьми в этом процессе. Независимо от форм организации и места протекания производственных процессов управление соединяет их в единый целенаправленный поток с охватом всех уровней производства: цехов, участков, поточных линий, бригад, рабочих мест. Непосредственно управление производством осуществляется на основе планирования (целеполагания), организации работ, координации, мотивации труда, контроля за исполнением решений и регулирования хода производства. Для организации в целом характерна основная (стратегическая, глобальная) цель, определяющая направленность ее функционирования в соответствии с выбранным или установленным ассортиментом, объемом выпуска и качеством продукции. Реализация указанной цели требует четкого определения коллективам подразделений конкретных задач, а также соответствующих ресурсов, мероприятий для их выполнения.

Таблица 1 - Менеджер в области планово-экономической и организационно-управленческой деятельности

|  |  |
| --- | --- |
| Менеджер должен: | Деятельность менеджера: |
| создавать вокруг себя обстановку, в которой возможно творчество при работе с подчиненными специалистами; | участвует в разработке стратегии развития производства на основе проводимых на предприятии маркетинговых исследований и перспективных планов выпуска новых изделий; |
| ориентироваться в проблемах производства и управления, уметь решать их; |
| обращать внимание на ожидаемые результаты, а не только на свою повседневную деятельность; | осуществляет технико-экономическое обоснование нововведений в производство и действующую систему управления; |
| со знанием дела управлять процессом изменений в ходе производства; | руководит процессом разработки производственных программ, организует проведение анализа производственно-хозяйственной деятельности на предприятии и его подразделениях; |
| обладать видением глобальных (перспективных) проблем организации и управления производством; |
| обладать способностью коммуникации; | осуществляет координацию работы производственных подразделений предприятия по выпуску продукции; |
| основывать свою деятельность на доверии к людям, проявляя гибкость в руководстве людьми и способность идти на риск; |
| совершенствовать организацию и методы своей работы, выявлять и устранять недостатки в управлении производством; | разрабатывает планы совершенствования управления производством на основе использования современных средств вычислительной техники и новых информационных технологий; |
| стремиться к активной деятельности, не "стоять" на месте; |
| проявлять в работе рациональность и здравый смысл; | обосновывает и разрабатывает мероприятия по повышению эффективности системы управления производством; |
| не избегать проблем, возникающих в ходе управления производством, а участвовать и находить пути их решения; |
| быть уверенным в себе, активно участвовать в дискуссиях по вопросам организации и управления производством; | организует учет издержек производства и управление затратами; |
| обладать умением обеспечить взаимную поддержку усилий специалистов в сфере производства и управления; | разрабатывает новые формы и методы управления производством; |
| преодолевать сложности, возникающие в ходе производства, и не бояться при этом совершать ошибки; | участвует в разработке компьютерных информационных систем управления; |
| быть вдумчивым и активным в действиях; |
| иметь способность реагировать, подходить к проблеме с разных сторон | формирует информационные потоки в системе управления производством. |
| быть способным выдвигать новые идеи и обосновывать их; |

Цели и задачи - это те конечные рубежи, на достижение которых направлена деятельность коллектива подразделения. Каждое подразделение может иметь свои задачи. Они должны способствовать достижению целей организации. Практически цели и задачи являются идентичными по конечным результатам выполнения. Задачу можно представить в качестве конечного результата выполнения производственной программы, а цель как количественные и качественные показатели работы предприятия, его подразделений. Так, перед мастером производственного участка на текущий месяц можно поставить задачу по выпуску определенного ассортимента, количества, качества и стоимости деталей. Перед руководителем же цеха могут стоять такие цели, как: произвести определенное количество изделий при определенных издержках на их производство, снизить процент брака, не допустить текучести рабочей силы, закупить и установить новое оборудование или осуществить перестановку действующего оборудования к установленному сроку и т.д. Это количественные показатели цели коллектива. Качественные показатели цели имеют более расплывчатый характер и отражают задачи коллектива в общем виде на определенный период: год, квартал, месяц. К ним можно, например, отнести следующие цели [9. с.311-326]:

усовершенствовать организационную структуру управления производством в связи с созданием автоматизированных рабочих мест специалистов по управлению, экономистов, бухгалтеров;

осуществить переподготовку кадров функциональных служб предприятия;

организовать и укомплектовать аппарат квалифицированными кадрами, для повышения эффективности производства и управления;

устранить непроизводительные потери времени рабочих и служащих и т.д.

Практическая реализация процесса управления выражается в периодически повторяющихся работах по формированию производственных программ цехам, оперативных сменно-суточных заданий участкам, бригадам и непрерывном слежении за их выполнением. Первая часть указанных работ относится к планированию производства, которая проводится в соответствии с установленными плановыми периодами (один раз в квартал, месяц, неделю, сутки, смену). Вторая связана с контролем выполнения плановых заданий, со сбором и использованием полученной информации для регулирования хода производства. Для планирования и регулирования производства требуется информация о подготовке производства, о целях и конкретных задачах производственных подразделений (постоянная информация) и о состоянии производственного процесса (переменная информация), получаемая в ходе выполнения цехами производственных программ.

Таким образом, исходя из вышеизложенного, в развернутом виде процесс управления производством можно представить как совокупность последовательных действий управленческого персонала по определению целей для объектов управления и их фактического состояния на основе регистрации и обработки соответствующей информации, формированию и утверждению (принятие решений) экономически обоснованных производственных программ и оперативных заданий.

## Выводы по 1 главе

Организация представляет собой обособленное объединение людей для взаимодействия в достижении определенных целей и задач. Это открытая система, состоящая из множества взаимосвязанных частей, объединенных в единое целое. Организацию характеризуют определенная организационная культура и возможность, в необходимых пределах, осуществлять саморегулирование своей деятельности, считаю необходимым отметить внутренние переменные организации и ее отношения с внешним окружением. Состояние организации не является чем-то неизменным и застывшим. Изменения внутреннего содержания ее происходят под влиянием времени и в результате управленческих действий людей. В каждый определенный отрезок времени внутренний фактор организации есть нечто "данное", что менеджеры должны изменять в ходе достижения поставленных целей. К основным внутренним переменным относятся сами цели и задачи, структура, кадры, техника и технология и другие составляющие организации.

Цели и задачи организации многообразны и зависят от разных обстоятельств. Торговые организации ставят своей целью реализацию товаров и получение прибыли; промышленные организации - производство товаров, при этом решают задачи повышения производительности труда, достижения рентабельности и т.п. Структура организации это внутренняя переменная, показывающая взаимодействие уровней управления и функциональных областей организации. В зависимости от конкретных условий и обстановки, материальных, финансовых и кадровых возможностей руководство организации перестраивает ее для более эффективного достижения целей и решения конкретных задач.

Под стратегией в менеджменте понимается общая концепция того, как достигаются главные цели предприятия, решаются стоящие перед ним проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Стратегия представляет собой совокупность управленческих решений, отражающих реакцию организации на внешние и внутренние условия. Нужно иметь в виду, что выработка действенной стратегии возможна лишь при наличии определенных условий: постоянный мониторинг рыночной ситуации и пополнение информационной базы; наличие людей, способных разработать и реализовать стратегию на практике.

Объектами управления на предприятии являются производственные подразделения и производственный процесс как совокупность последовательно выполняемых частичных процессов по изготовлению изделий, протекающий во времени внутри цехов.

Исходя из вышеизложенного, в развернутом виде процесс управления производством можно представить как совокупность последовательных действий управленческого персонала по определению целей для объектов управления и их фактического состояния на основе регистрации и обработки соответствующей информации, формированию и утверждению (принятие решений) экономически обоснованных производственных программ и оперативных заданий.

## 2. Управление производственной деятельностью на предприятии Смоленский почтамт

## 2.1 Краткая экономическая характеристика предприятия Смоленский почтамт, анализ его приоритетов и целей

Слово "почта" произошло от латинского выражения "станция в пункте... ". Впервые на Руси слово "почта" вошло в обиход в IХ-м веке. Тогда Почта представляла собой почтовую гоньбу для доставки частной корреспонденции между крупными городами. В XV веке появляются первые почтовые учреждения. С годами география доставки почты распространилась на всей территории России. На рубеже ХVII-ХVIII вв. были введены специальные почтовые печати, штемпеля, оттискиваемые краской на каждом письме. В это время закладываются основы унификаций почтовых отправлений, разрабатывается единый стиль. Почта наконец-то становится доходным предприятием. Начало XIX века ознаменовано, в истории формирования отечественной почты, созданием Главного почтового управления, которое в 1874 году вошло во Всемирный почтовый союз. Это позволило наладить каналы доставки корреспонденции за рубеж. А в 1922 году началась воздушная перевозка почты, как на международных, так и внутренних линиях.

В послевоенное время, в 1946 году было образовано Министерство Связи СССР. Почтовое управление которого и стало руководить всей почтовой связью. Многие десятилетия предприятия почты существовали сначала в составе областных и республиканских управлений связи, а затем в составе государственных предприятий связи и информатики. Начало реформирования почтовой связи страны относится к началу 80-х годов XX века и связано с бурным развитием средств электросвязи. Первым шагом реформы явилось отделение почты от электросвязи в самостоятельную подотрасль. В середине 90-х почтовые предприятия России получили хозяйственную и коммерческую самостоятельность.

Смоленский почтамт, расположен по адресу: Смоленск, пл.К. Маркса 9. В его состав входят:

41 городское отделение почтовой связи на территории г. Смоленска;

24 отделения почтовой связи, расположенные в Смоленском районе, г. Сельцо;

пункты приёма платежей, расположенные на Супоневском авторынке, областном ГИБДД;

пункты приёма платежей в отделах паспортно-визовой службы города;

4 городских отдела доставки пенсий и пособий, в каждом районе города.

Смоленский почтамт подчиняется государственному учреждению: управление Федеральной почтовой связи Смоленской области - филиал ФГУП "Почта России". Смоленский почтамт работает по Лицензии № 25577, выданной Министерством связи РФ в соответствии с Законом о связи в РФ и разрешает осуществление деятельности по связи УФПС Смоленской области - филиал ФГУП "Почта России". Срок действия лицензии - до 11.04.2013 года (прилагается). Смоленский почтамт обслуживает г. Смоленск, Смоленский район, г. Сельцо. Основной вид деятельности - предоставление услуг почтовой связи.

Почтовые услуги - уникальное явление, они принадлежат и рынку коммуникации, и рынку рекламы, и рынку транспортных перевозок. В связи с бурным развитием электронных средств связи, почтовые службы стран всего мира ускоренными темпами переходят от предоставления традиционных услуг двусторонней коммуникации к услугам рекламным и транспортным. Современная сеть отделений почтовой связи г. Смоленска - это мощный централизованный механизм торговли не только почтовыми услугами, но и сопутствующими товарами. Доходы от реализации сопутствующих товаров растут из года в год. Однако в условиях конкуренции предприятию постоянно приходится не только отстаивать свои позиции, но и осваивать новые, перспективные направления.

Смоленский почтамт осуществляет:

Приём, обработку, перевозку и доставку почтовых отправлений. Объемы посылочных отправлений, пересылаемых государственной почтой, непрерывно возрастают. Чаще всего посылками и грузами через Почту России отправляют рекламные образцы продукции, запчасти и комплектующие, товары посылторговых компаний, а также документы.

Приём, обработку, перевозку и доставку письменной корреспонденции. На рынке эта услуга - лидер - на ее долю приходится 98%. Корпоративные клиенты пользуются услугами федеральной почты в основном для отправки деловой корреспонденции и рядовых документов с несрочной отправкой, а также переписки с государственными и налоговыми органами. Основными же покупателями услуг по пересылке простых и заказных писем являются физические лица.

Приём, обработку и доставку электронных и телеграфных переводов денежных средств. На рынке внутренних почтовых переводов Почта России является крупнейшим оператором - ее доля составляет 80%. Об успехах предприятия в этой области говорит тот факт, что в прошлом году впервые в истории российской почты объемы корпоративных переводов превысили объемы переводов между физическими лицами.

Неоспоримые преимущества Почты России: широта охвата территории, надежность, узнаваемость, внедрение единой системы почтовых переводов ЕСПП, гибкая система тарифов. Все это позволяет национальному почтовому оператору претендовать и на дальнейшее расширение своего присутствия на рынке.

Оказывает следующие дополнительные услуги:

Приём коммунальных платежей. Сегодня ФГУП "Почта России" оказывает услугу по приему коммунальных платежей (за свет, газ, тепло, воду, телекоммуникации) во всех населенных пунктах: от города до самой отдаленной деревни Смоленского района.

Прием подписки на периодические издания. Почта России не является участником распространения периодической печати по подписке, она на основании договоров выполняет только услуги по доставке периодических печатных изданий и осуществляет прием и оформление заказов подписчиков.

Приём платы за обучение детей в музыкальных учреждениях, регистрацию автомашин, обмен паспортов при отделах ПВС;

Приём и доставку отправлений "ЕМS-Почта России". Благодаря уникальной инфраструктуре и сотрудничеству с почтовыми администрациями стран - членов Кооператива EMS "Почта России" предлагает доставку "от двери до двери" в любую точку России и в 190 стран мира. Сбор почтовых отправлений на территории России обеспечивают 4000 пунктов приема "EMS Почта России".

Выплату пенсий, пособий, компенсационных выплат. К сожалению, сокращается доля почты на рынке доставки пенсий. Укрепить свои позиции на рынке доставки пенсий и даже расширить свое присутствие государственная почта может, только принимая эффективные меры по удержанию клиентов - внедряя системы электронной обработки документов на выплату пенсий, развивая широкий спектр почтово-банковских услуг и создав удобный режим для совместной работы с Пенсионным фондом. Немаловажное значение имеет также уровень взаимодействия руководителей региональных почтовых предприятий с местными органами власти.

Приём денежных средств в счёт оплаты услуг сотовой связи ОАО "Реком".

Экспресс - доставка почтовых отправлений. Качество услуг по скоростной доставке документов и грузов в России очень высокое. В настоящее время предприятие занимает 12% российского рынка экспресс-доставки.

В ближайшие годы прогнозируется дальнейшее расширение рынка, соответственно, свое присутствие на нем будут стараться увеличить и зарубежные, и отечественные компании. По мнению специалистов ФГУП "Почта России", к 2010 году доля российской почты на этом рынке как минимум удвоится - до 30%. Основные надежды предприятие связывает с традиционными преимуществами государственной почтовой сети и топ-менеджмента.

Курьерская служба. До недавнего времени услуги курьерской доставки предоставлялись в России в основном частными отечественными компаниями. С 2005 года в 10 филиалах ФГУП "Почта России" начала действовать внутриобластная курьерская доставка, к середине 2007 года количество регионов, где государственная почта перевозит курьерские отправления и грузы, возросло почти втрое.

Внедрена эта услуга и на Смоленском почтамте. Планируется, что до конца 2206 года проект "Регион-курьер" охватит все филиалы предприятия, все регионы страны. Доля ФГУП "Почта России" в этом одном из самых высокодоходных сегменте рынка постепенно возрастет до 25-30%.

Прием и оплата переводов "Western Union". Система Вестерн Юнион осуществляет быстрый перевод денег с использованием современных средств связи. Через несколько минут отправленный перевод становится доступным для получения его адресатом в пунктах обслуживания Вестерн Юнион. При получении денежных средств посредством Вестерн Юнион в отделениях почтовой связи г. Смоленска существует преимущество по сравнению с пунктами Вестерн Юнион. В отделениях почтовой связи деньги выдаются в национальной валюте (рублях).

Ответное внутреннее почтовое отправление - позволят организовать сбор информации о потребителях, помогут в составлении баз данных целевых аудиторий клиента, в планировании рекламно - маркетинговой компании. Среди потребителей услуги - издательства, социологические фирмы, каталожные компании.

Отправления 1 класса - это внутренние почтовые отправления ускоренной почты со сроками доставки на 30% меньше, чем у универсальных услуг;

"Почта Деда Мороза" - с 2005 года - "Письмо от Деда Мороза" во всех регионах РФ, "Подарок от Деда Мороза";

Выдачу посылок компании "AVON".

Современная сеть отделений Почты России - это мощный централизованный механизм торговли не только почтовыми услугами, но и сопутствующими товарами. Розничная сеть продаж на почте входит в пятерку крупнейших розничных сетей России. Также почтамт осуществляет:

Реализацию парфюмерно-косметических товаров, канцелярских принадлежностей, периодических изданий в розницу;

Приём объявлений в газеты "Десница";

Реализацию сувениров, филателии, лотерейных билетов;

Реализацию товаров "Кодак";

Страхование, автострахование.

Смоленский почтамт работает согласно Актам Всемирного почтового союза, Почтовых правил. ПОУПС, ФЗ "О почтовой связи" и действующего законодательства РФ. Смоленский почтамт несёт имущественную ответственность перед пользователями услуг почтовой связи за утрату, порчу, недоставку или задержку доставки почтовых отправлений, за несоблюдение тайны связи, повлекшее причинение ущерба указанному пользователю, в размерах и порядке, определяемых законодательством РФ. Обеспечивает соблюдение тайны связи. Тарифы на предоставление услуг почтовой связи устанавливаются на договорной основе. Тарифы на универсальные услуги почтовой связи регулируются законодательством РФ.

Гарантии услуг почтовой связи: конфиденциальность; сохранность отправлений, денежных средств; вручение отправлений лично в руки адресату или его доверенному лицу. Дополнительные услуги: приём отправлений на дому или на предприятии, офисе; страхование почты; система скидок для контрактных клиентов при распространении рекламы, корпоративных клиентов.

Рынок как сфера товарообмена неизменно динамичен, крайне неустойчив и предельно требователен к своей клиентуре. Успех предприятия определяется знанием потребностей рынка и плодотворностью деятельности, инициативы со стороны персонала и руководителей. Инициатива, в свою очередь, является функцией целевой установки, определяемой самим предприятием или навязанной ему со стороны, в т. ч. приказом вышестоящего хозяйственного органа. Для достижения цели предприятие осуществляет комплексный анализ внутреннего потенциала предприятия и состояния внешней среды, в которой оно действует, прежде всего: физического и морального износа и структуры производственных мощностей предприятия; кадров и их квалификации; финансов предприятия и возможностей привлечения стороннего капитала; конъюнктуры интересующих предприятие сегментов рынка. На основе полученных данных определяются наиболее целесообразные направления деятельности и стратегия развития предприятия. Устанавливаются фирменные приоритеты, краткосрочные задачи и долговременные цели предприятия в целом и его подразделений. Формируется тактика поведения руководителей (рисунок 1).

Приоритеты

Цель

Рисунок.1 - Схема "Цели - результат".

Цель - это конкретное конечное состояние или желаемый результат, который стремится получить предприятие. Приоритеты - это основные ценности, принятые предприятием в его деятельности на период движения к цели, выраженные в форме идеи или тактика поведения с целью завоевания рынков сбыта. Приоритеты выражаются в: качественных характеристиках товара; финансовых ресурсах и их распределении. Основными приоритетами могут быть:

Максимум прибыли на вложенный капитал;

Минимум затрат на производство конкретной продукции;

Устранение зависимости от некоторых внешних факторов;

Высокое качество продукции как гарантия расширения рынков сбыта.

Доминирующая цель производственных предприятий - получение и наращивание дохода, так как при наличии финансовых и материальных ресурсов, извлекаемых из дохода, предприятие в состоянии решать другие задачи, включая наращивание выпуска продукции, её систематическое обновление и улучшение качества, снижение себестоимости. Повышение уровня оплаты труда персонала и создание благоприятных условий работы на предприятии также связаны с дополнительными расходами, которые можно осуществлять, лишь имея дополнительный доход, превышающий текущие расходы. Государственное предприятие может выпускать отдельные виды убыточной промышленности для бесперебойного обеспечения внутренних потребностей страны или содержать предприятие, не приносящее дохода, с целью сохранения рабочих мест для населения. Почтовая отрасль также относится к государственной. Сеть отделений почтовой связи на территории области - 751, многие из них убыточные, но сеть уменьшить нельзя, т.к она необходима для бесперебойного обеспечения населения деревень, посёлков, хуторов периодическими изданиями, получением письменной корреспонденции, печати, приёмом от населения коммунальных платежей и т.д.

На предприятии Смоленский почтамт существует прогнозирование - это система количественных и качественных предплановых изысканий, направленных на выяснение возможного состояния и результатов деятельности предприятия в будущем. В прогнозах, обычно, учитываются вероятная степень отклонения от тех или иных целей, в зависимости от способа будущих действий и влияния различных внешних научно-технических, природно-климатических, социально-экономических и политических факторов (рис.2).

- желаемый результат-Х

цель

прогноз

цель

Объективные факторы

+= Х+γ

Рисунок 2 - Схема целевого прогноза

Вероятный целевой прогноз (Х) и возможные отклонения (γ) от желаемого результата. Прогнозирование определяет конкретные пути и направления развития предприятия и сроки осуществления конкретных событий в рассматриваемой области производства. Задачами здесь являются:

Предвидение возможного распределения ресурсов по направлениям;

Определение нижних и верхних границ полученных результатов;

Оценка максимально возможного количества ресурсов, выделение которых для развития предприятия в данном направлении оправдано для решения соответствующей хозяйственной и научно - технической проблемы, и др.

Одной из главных задач развития рынка услуг почтовой связи является обеспечение государством универсальных услуг почтовой связи.

Важнейшей характеристикой универсальной услуги является доступность любому гражданину в заданный срок, с установленным качеством и по доступной цене на всей или большей части территории страны. Приоритетной задачей федеральной почты является уменьшение в два раза к 2009 г. сроков доставки письменной корреспонденции при достижении европейских показателей по частоте доставки и сохранении существующей сети отделений почтовой связи в сельских, труднодоступных районах, с возможной их оптимизацией в крупных городах. Для достижения этого уровня качества предусматривается следующее:

автоматизация сортировочных участков;

пересмотр дислокации сортировочных центров и маршрутов;

повышение скорости и частоты перевозок и введения новой, современной системы оплаты труда.

Доступность цены для населения на доставку письменной корреспонденции должна определяться единым для всей территории России тарифом, который должен устанавливаться государством с учётом затрат российской почты. Базовые требования к оператору универсальной услуги (охват всей или большей части территории России, доступность услуги по цене, скорость, качество доставки) должны быть закреплены законодательно. Базовые требования будут входить в условия лицензий.

Смоленский почтамт является центром по оказанию различного спектра услуг почтовой связи. Услугами предприятия пользуются: предприятия и учреждения, ООО, ЗАО, фирмы, предприниматели, население и др. Услуги связи являются связующим звеном между предприятиями, предприятиями и населением и т.д.

Если раньше почта в основном выполняла исключительно социальную роль, то сегодня, не отказываясь от предоставления универсальных услуг, нам необходимо стать активным рыночным субъектом, интересным для крупных государственных и коммерческих структур.

Не последнее место в формировании имиджа у потребителя занимает эстетическая привлекательность предприятия. Почта России делает все, чтобы соответствовать ожиданиям населения и корпоративных клиентов.

С начала 2005 года активно и последовательно ведется реконструкция всех отделений почтовой связи в едином корпоративном стиле. Отделения почтовой связи перепланируют - с тем, чтобы пространство для клиентов занимало большую часть площади помещения, оснащают новой мебелью - функциональной и красивой, ставят стеллажи и развешивают информационные стенды.

Словом, делается все, чтобы клиенту было комфортно в здании почты. Техническое же переоснащение рабочих мест операторов почтовой связи позволит оказывать почтовые услуги по приему посылок, бандеролей, ценных писем на более высоком качественном уровне.

За последние два года реконструировано 9 отделений почтовой связи: ОПС № 1; ОПС № 4; ОПС № 7; ОПС № 14; ОПС №19; ОПС № 20; ОПС № 27; ОПС № 29; ОПС № 47.

Для операторов, обслуживающих пользователей услуг почтовой связи, приобретена форма. Форменная одежда - важнейший элемент имиджа тех людей, которых потребитель воспринимает как "лицо" предприятия.

## 2.2 Анализ структуры управления предприятием

На предприятии Смоленский почтамт управление осуществляется на основании линейно-функциональной структуры, рис.3.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Начальник почтамта | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Заместитель начальника | | | | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Диспетчерская группа |  | Отдел организации эксплуатации сети почтовой связи (ООЭСПС) |  | Отдел обработки переводов и оприходования денежных средств (ООП и ОДС) |  | Участок по сопровождению почты |  | Отдел учета регистрируемых почтовых отправлений и квитанционного материала (ОУРПО и КМ) |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | Заместитель начальника | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | Коммерческий отдел |  | Отдел подписки |  | Отдел по продажам услуг |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Бухгалтерия |  | Планово-экономический отдел |  | Отдел по управлению персоналом |  | Отдел по управлению имуществом |  | Штат при руководстве: секретарь, делопроизводитель,  специалист по ГО и ЧС |

Рисунок 3 - Структура управления Смоленского почтамта

Предприятие представляет собой сложный комплекс, динамизм и слаженность работы которого обеспечивается механизмом управления, устанавливающим внутренние связи и учитывающим деятельность всех звеньев и работников предприятия - от рабочего до начальника. Механизм управления включает в себя следующие компоненты (рис.4): принципы и задачи управления; организационная структура органов управления и его персонала; экономические и юридические методы и ограничения, информация и технические средства её обработки.

|  |
| --- |
| Основные принципы и задачи управления |
|  |
| Органы управления |
|  |
| Методы и формы организации управления (методики, инструкции, положения, нормативы и организационно - технические средства). |
|  |
| Объекты управления: цеха, отделы, участки, бригады, рабочие и специалисты. |

Рисунок 4 - Механизм хозяйственного управления

Организационная структура управления на предприятии строится по принципу подчинения нижестоящего органа вышестоящему. Например, начальники отделений почтовой связи подчиняются непосредственно зам. начальника Почтамта. Функциональная и предметная специализация и кооперация труда в той же мере присуща системе управления, как и производству. По признаку функционального разделения труда создаются отделы по управлению имуществом, управления персоналом, планирования, бухучёта. Суть управления состоит в сборе, переработке, хранении и выдаче информации в виде программ, планов, распоряжений, нормативов, заданий, в которых содержится подробная информация о правах и обязанностях исполнителей, их задачах, необходимых технических, экономических и социальных ограничениях (рис.5).

Функциональное управление состоит в том, что начальник предприятия передаёт часть своих полномочий функциональным заместителям или руководителям отделов. Например, зам. начальника почтамта, являясь зам. начальника по почтовой связи, от своего имени издает приказы, распоряжения по всем вопросам, связанным с поступлением, обработкой, хранением и выдачей почтовых отправлений и т.д., не испрашивая на это разрешения у начальника. Функциональное управление позволяет рассредоточить административно-управленческую работу и поручить её наиболее квалифицированным кадрам. Недостаток - необходимость сложных согласований между управленческими органами при подготовке почти каждого документа, что снижает оперативность работы, удлиняет сроки прохождения документации и сроки принятия решений.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Начальник почтамта | | | | | | | | | |
|  |  |  | |  |  |  | | |  |
| Зам. начальника | | | |  | Зам. начальника | | | | |
|  | |  |  |  |  | |  |  | |
| Отдел по управлению персоналом | |  | Планово-экономический отдел |  | ООЭСПС | |  | Бухгалтерия | |
|  | |  |  |  |  | |  |  | |
| Отдел по управлению имуществом | |  | Коммерческий отдел |  | Отдел подписки | |  | Отдел продажи услуг | |
|  | |  |  |  |  | |  |  | |
| Исполнители | | | | | | | | | |

Рисунок 5 - Функциональная форма управления.

Возглавляет почтамт начальник, работающий по доверенности с УФПС Смоленской области - филиал ФГУП "Почта России", сроком на 5 лет. Начальник действует от имени предприятия, представляет его во всех хозяйственных и государственных учреждениях. В соответствии с законодательством, лицензией, уставом предприятия, он издаёт приказы, осуществляет найм и увольнение работников, накладывает взыскания или определяет меры поощрения за хорошую работу. Распоряжается имуществом предприятия, заключает договора со сторонними организациями, выдает от своего имени доверенности другим лицам, открывает в банках расчётные счета и распоряжается денежными средствами на счетах.

Заместитель начальника Почтамта занимается организацией работы отделений почтовой связи, порядком перевозки почты, руководит отделами: организации эксплуатации сети почтовой связи; отделом обработки переводов и оприходования денежных средств; отделом учета регистрируемых почтовых отправлений и квитанционного материала; диспетчерской группой.

Диспетчерская группа осуществляет контроль за использованием автотранспорта.

Отдел организации эксплуатации сети почтовой связи контролирует и оказывает помощь в работе отделениям почтовой связи по вопросам эксплуатации почтовой связи, оказанию договорных услуг: выплате пенсий, пособий, компенсационных выплат, приёму коммунальных платежей и других видов платы, координирует работу с магистральным сортировочным центром по перевозке принятой и входящей почты, работы с фирмой "AVON", "EMS-Почта России" и другие функции, обучение кадров отделений почтовой связи и производственных участков.

Плановый отдел разрабатывает текущие планы предприятия и доводит их до отделений почтовой связи, определяет экономическую эффективность производства по предоставлению тех или иных услуг, реализует анализ хозяйственной деятельности предприятия и отделений почтовой связи. Разрабатывает планы доходов и расходов.

Отдел управления персоналом осуществляет наём и увольнение работников, контролирует соблюдение режима рабочего дня и трудовой дисциплины, контролирует соблюдение трудового законодательства, нормирует и рассчитывает штат предприятия, производит расстановку штата в отделениях почтовой связи, разрабатывает порядок нормирования труда персонала. Одной из важнейших задач службы управления персоналом является полное раскрытие потенциала сотрудников и создание благоприятных условий для его реализации. И здесь не обойтись без серьезного кадрового резерва. Сегодня Почта России заинтересована в квалификационных работниках, обладающих высоким творческим и профессиональным потенциалом, способных решать сложнейшие управленческие задачи. Опыт показывает, что у сотрудников, зачисленных в резерв, наблюдается: повышение уровня профессиональных знаний и профессионального мастерства; целенаправленное и систематическое обновлений знаний; способность к использованию оптимальных решений.

С 1 февраля 2005 года на Смоленском почтамте ведется работа по внедрению международных стандартов качества ИСО 9000. В соответствии с политикой предприятия в области качества, большое значение уделяется непрерывному повышению квалификации персонала. Молодые дипломированные специалисты обладают амбициями. Для таких работников в филиале разработан план карьерного роста и последующая возможность обучения в Колледже телекоммуникаций (КТ МТУСИ) и Московском техническом университете связи и информатики (МТУСИ).

Отдел по управлению имуществом осуществляет косметический ремонт предприятия, заключает договора с тепло- энерго-поставщиками.

Начальник ОПС

Заместитель начальника

почтальон

оператор

Рисунок 6 - Схема управления отделением почтовой связи.

Бухгалтерия учитывает поступление и расходование материальных и финансовых ресурсов, управляет финансовыми операциями предприятия, контролирует поступление денежных средств на расчётный счет и порядок их расходования, производит начисление и выплату налогов в бюджет.

Первоочередная задача начальника отделения почтовой связи - своевременное и качественное предоставление услуг почтовой связи и договорных услуг населению, предприятиям, фирмам и т.д. (Рис.6).

В то же время начальник ОПС или участка, и подчинённый ему персонал, отвечает за сохранность денежных средств и почтовых отправлений, соблюдение контрольных сроков обработки и отправки принятых почтовых отправлений и других услуг, технику безопасности, соблюдение установленных нормативов расходования материалов, энергии, трудовой дисциплины, реализацию договорных услуг.

## 2.3 Анализ производственного потенциала

Для комплексной оценки эффективности хозяйственной деятельности предприятия целесообразно использовать в рамках системы, построенной по схеме: Ресурсы - Затраты - Результаты.

Среди показателей характеризующих ресурсы предприятия и эффективность их использования, можно выделить следующие: среднегодовая стоимость основных фондов; среднегодовая стоимость оборотных средств; оборачиваемость оборотных средств; среднесписочная численность работников; среднегодовая заработная плата; производительность труда.

Два других показателя характеризуют затраты предприятия и эффективность их использования: издержки обращения; затратоотдача.

Из показателей, характеризующих результаты, в данном случае интересны три: розничный товарооборот, представляющий собой продажу товаров и услуг населению за наличный расчет независимо от каналов их реализации; прибыль; коэффициент устойчивости экономического роста.

Для оценки эффективности использования фондов предприятия можно использовать показатель фондоотдачи.

В качестве обобщающей оценки эффективности хозяйственной деятельности торгового предприятия будут использованы следующие комплексные показатели:

показатель эффективности использования торгового потенциала предприятия:

ЭИТП =



Этот показатель позволяет оценить эффективность использования экономического потенциала предприятия и сравнить имеющиеся у него ресурсы с основным конечным результатом деятельности - розничным товарооборотом. Чем выше значение этого показателя, тем лучше выполняется предприятием его основная функция - обеспечение потребностей населения в товарах и услугах, тем эффективнее используются ресурсы предприятия.

показатель эффективности финансовой деятельности

ЭФД =



С помощью этого показателя можно оценить, при каких ресурсах достигнут основной финансовый результат деятельности торгового предприятия и на сколько эффективно используются эти ресурсы.

показатель эффективности трудовой деятельности ЭТД =



Этот показатель характеризует прирост производительности труда на 1 руб. увеличения средней заработной платы.



интегральный показатель экономической эффективности хозяйственной деятельности

.



Используя балансовые данные Смоленского почтамта за 2005-2006 гг., можно рассчитать все вышеперечисленные показатели деятельности предприятия. Основные показатели деятельности предприятия за анализируемый период изменились следующим образом (табл.3).

Анализируя динамику показателей, можно сделать вывод, что в целом предприятие Смоленский почтамт работало в течение рассматриваемого периода достаточно эффективно - интегральный показатель эффективной и хозяйственной деятельности на конец 2006 г. по сравнению с концом 2005 г. вырос с 0,653 до 0,807 или на 0,154 пункта, т.е. на 23,58%.

Также за этот период значительно увеличились показатели эффективности использования торгового потенциала на 12,73% и показатель эффективности трудовой деятельности на 48,48%. Такой рост показателей объясняется тем, что за период 2006 г. темп роста торгового оборота превысил темп роста издержек обращения, что способствовало росту получаемой прибыли, кроме того уменьшилась задолженность предприятия перед персоналом. В 2006 г. предприятие получило прибыль, но рост издержек обращения привел к росту в том же году показателя затратоотдачи. Также положительной тенденцией является ускорение оборачиваемости оборотных средств на 41,14% в течении исследуемого периода.

Таблица 3 - Динамика основных показателей деятельности предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели, тыс. руб. | 01.01.06 | 01.01.07 | Динамика |
| 1 Среднегодовая стоимость основных фондов | 3500301,5 | 3043749 | -456552,5 |
| 2 Среднегодовая стоимость оборотных средств | 902829,5 | 2037628,5 | +1134799 |
| 3 Оборачиваемость оборотных средств | 6,257 | 3,683 | -2,574 |
| 4 Расходы на оплату труда | 2492245 | 2949870 | +457625 |
| 5 Среднесписочная численность работников, чел. | 1067 | 1094 | +27 |
| 6 Среднегодовая заработная плата | 2335,75 | 2696,41 | +360,66 |
| 7 Производительность труд | 5294,688 | 6859,682 | +1564,994 |
| 8 Издержки обращения | 5447902 | 7154988 | +1707086 |
| 9 Затратоотдача | 1,037 | 1,049 | +0,012 |
| 10 Фондоотдача | 1,614 | 2,465 | +0,851 |
| 11 Розничный товарооборот | 5649432 | 7504492 | +1855060 |
| 12 Валовая прибыль | 201530 | 349504 | +147974 |
| 13 Чистая прибыль | -249912 | 71530,9 | +321442,9 |
| 14 Собственный капитал | 3544562 | 3667076 | +122514 |
| 15 Коэффициент устойчивости экономического роста | -0,07 | 0,02 | +0,09 |
| 16 Пок-ль эффективности использования торгового потенциала. | 1,87 | 2,108 | +0,238 |
| 17 Пок-ль эффективности финансовой деятельности | 0,066 | 0,098 | +0,032 |
| 18 Пок-ль эффективности трудовой деятельности | 2,266 | 2,544 | +0,278 |
| 19 Интегральный пок-ль эффективности хоз. деятельности | 0,653 | 0,807 | 0,154 |

В качестве позитивных моментов можно также назвать стабильный рост розничного товарооборота на 32,84% в течение 2006 г. и валовой прибыли на 128,62% за этот же период, стоит отметить, что впервые за последние 5 лет предприятие получило чистую прибыль, как следствие этого, работникам предприятия в конце 2006 г. были произведены премиальные выплаты в соответствии с положением о премировании в зависимости от стажа работы на Смоленском почтамте.

Для торгового предприятия важным является показатель продолжительности операционного цикла: ПЦ =ОЗ + ОД, где ОЗ - оборачиваемость средств в запасах; ОД - оборачиваемость средств в дебиторской задолженности. Таким образом, можно рассчитать оборачиваемость средств в запасах и дебиторской задолженности (в днях оборота):

О=СОД/Р,



где СО - средний остаток оборотных средств по данной группе активов; Д - число дней в анализируемом периоде; Р - товарооборот за период.

По данным за 2005 г.: Остаток запасов - Знг = 168302 тыс. руб., Зкг = 658324 тыс. руб.; Величина дебиторской задолженности - Днг = 98949, Дкг = 70219 тыс. руб. Показатели оборачиваемости имеют такие значения:

ОЗ нг = = 10,55 дня; ОЗ кг = = 42,53 дня;



ОД нг = = 6,2 дня; ОД кг = = 4,54 дня.



Отсюда ПЦнг = 10,55+6,2 = 16,75 дня; ПЦкг = 42,53+4,54 = 47,07 дня, т.е. продолжительность операционного цикла выросла на 30,32 дня или на 181%. Как правило, в условиях рыночной экономике увеличение продолжительности операционного цикла оценивается отрицательно. В случае Смоленского почтамта это можно объяснить увеличением величины запасов на конец года почти в 4 раза.

Данный факт несомненно отрицательно сказался на деятельности предприятия, но его можно объяснить централизованным распределением ГУ УФПС новых видов продукции (юбилейные марки, открытки двусторонние размера 7540 см. и т.д.), а также предновогодним ростом цен на товары и услуги связи в среднем на 50%.



По данным за 2006 г.:

Остаток запасов - Знг = 658324 тыс. руб., Зкг = 2654868 тыс. руб.; Величина дебиторской задолженности - Днг = 70219, Дкг = 299738 тыс. руб.

Показатели оборачиваемости имеют такие значения:

ОЗ нг = = 42,53 дня; ОЗ кг = = 129,13 дня;



ОД нг = = 4,54 дня; ОД кг = = 14,58 дня.



Отсюда

ПЦнг = 42,53+4,54 = 47,07 дня; ПЦкг = 129,13+14,58 = 143,71 дня,

т.е. продолжительность операционного цикла выросла на 96,64 дня или на 205,31%. Несомненно руководству Смоленского почтамта следует обратить внимание на тенденцию замедления оборачиваемости оборотных активов и увеличение продолжительности операционного цикла.

Данная ситуация отрицательно сказывается на деятельности предприятия, замедляется движение денежных потоков предприятия, растет налогооблагаемая база по налогу на имущество (в состав имущества включается и величина запасов предприятия, а ставка налога на имущество в Смоленской области 2% от его среднегодовой стоимости). Здесь можно порекомендовать отгрузку товаров покупателям с отсрочкой платежа, тем более что пока оборачиваемость дебиторской задолженности значительно ниже оборачиваемости запасов предприятия. Данная мера позволит провести перегруппировку в составе оборотных активов и тем самым уменьшить налогооблагаемую базу.

Комплексную обобщающую оценку экономического развития анализируемого торгового предприятия дает показатель темпа его экономического роста:

, где:



ТПТ - темп изменения производительности труда; ТООС - темп изменения оборачиваемости оборотных средств; ТФО - темп изменения фондоотдачи; ТЗО - темп изменения затратоодачи; ТУР - темп изменения уровня рентабельности (рентабельности товарооборота).

В случае Смоленского почтамта:

ТЭР=100=1,089



Как и следовало ожидать, вычисленный выше показатель демонстрирует наличие у данного предприятия тенденции к росту и развитию. Развитие розничного товарооборота должно быть тесно увязано с таким экономическим показателем, как спрос, поступление товаров, товарные запасы, прибыль, численность работников, расходы на оплату труда. Данные за 2005-2006 гг. показывают, что по рассматриваемому предприятию наблюдался рост как количественных, так и качественных показателей. Поэтому для выработки рекомендаций необходимо предварительно выяснить, в какой степени прирост розничного товарооборота, составивший за весь период 1855060 тыс. руб., был обеспечен за счет интенсивных и экстенсивных факторов. В качестве интенсивных факторов выступают производительность труда работников предприятия и фондоотдача. Влияние этих факторов в течение всего периода вычисляется по следующей формуле:

,



Где: ДИПТ - доля прироста розничного товарооборота за счет интенсивных факторов, %; ПТ5, ПТ6 - производительность труда работников в 2005 и 2006 г. соответственно; Ч6 - среднесписочная численность работников в 2006 г.; ФО5, ФО6 - показатель фондоотдачи; ОФ6 - среднегодовая стоимость основных фондов в 2006 г.; ΔσТО - прирост розничного товарооборота за период 2006 г.



Таким образом, прирост розничного товарооборота предприятия на 15,96% достигнут за счет интенсивных факторов, что является довольно неплохим показателем. Следующим шагом является разграничение влияния каждого интенсивного фактора. Вклад роста фондоотдачи составляет:

.



Следовательно, за счет роста производительности труда прирост розничного товарооборота равен: ДПР = 115,96 - 69,82 = 46,14%. Столь значительное влияние производительности труда на развитие оборота розничной торговли свидетельствуют о достаточной эффективности трудовой политики на предприятии Смоленский почтамт.

## Выводы по 2 главе

Произведен общий анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, который показал, что предприятие Смоленский почтамт - УФПС Смоленской области - филиал ФГУП "Почта России" работает на данный момент стабильно. Была изучена организационная структура управления производством на предприятии, которая является линейно-функциональной штабной. Начальники ОПС непосредственно подчиняются заместителю начальника и от него получают все управленческие решения, через него связанны с вышестоящей организацией. Присутствует разделение функций между заместителем начальника почтамта, они имеют право давать указания по вопросам входящим в их компетенцию, выделены отделы занимающейся узкой специализацией (отдел подписки, отдел развития услуг и т.д.) На предприятии имеется штат при руководстве (секретарь, делопроизводитель, специалист по гражданской обороне).

Предложения по улучшению обслуживания потребителей услугами почтовой связи, договорными услугами:

1. Установить ККМ во всех отделениях почтовой связи г. Смоленска, Смоленского района, г. Сельцо что увеличит приток клиентов для оплаты кредитов по федеральным клиентам (Банк "Русский Стандарт", "Мир книги", "Хоум кредит банк" и т.д.).

2. Провести косметические, капитальные ремонты отделений почтовой связи, установить рекламные стойки, современные витрины, что привлечет клиентов и увеличит доходы.

3. Рекламировать в СМИ, ТВ и радио спектр оказываемых договорных услуг ("Кодак", "AVON", Автострахование, Страхование жилья, имущества и т.д., ПКД, экспресс-доставку, EMS почта России).

4. Организовать "универсальные окна" с одновременным внедрением электронной очереди.

5. Ходатайствовать перед администрацией города о передачи в собственность абонентских ящиков, установленных в подъездах, с целью доставки рекламы через почту.

6. Принимать участие в ярмарках, выставках по реализации лотерейных билетов, знаков почтовой оплаты, сувениров, продукции Кодак и т.д.

## Заключение

Менеджмент как практика управления охватывает весь процесс производства и обмена и включает: управление производством, управление маркетингом, управление финансовой деятельностью, управление кадрами, учет, контроль и анализ хозяйственной деятельности. Данные вопросы составляют предмет учебных дисциплин по менеджменту, входят в учебные программы, рассматриваются на примерах конкретных ситуаций. Здесь прослеживается прямая связь теории и практики. Таким образом, предмет менеджмента как науки управления охватывает исследование законов и закономерностей жизнедеятельности организаций и отношений между работниками в процессе управления. Материал данной работы позволяет заключить, что в последнее десятилетие менеджмент как наука и практика получил широкое распространение в нашей стране. Определились наиболее перспективные его направления, к которым необходимо отнести развитие теории и практики управления государственными организациями - промышленными и производственными объединениями, предприятиями и учреждениями; изучение и практическое применение новых подходов к управлению частными предприятиями. Основная задача менеджеров - добиваться реальных конечных результатов деятельности производственно-хозяйственных систем в данной конкретной ситуации. Поэтому уяснение их целей, целей персонала, а также своих собственных дает возможность менеджеру определить или уточнить исходные стратегические позиции, выявить сильные стороны системы и эффективно их использовать. Кроме того, постоянный контроль целей и результатов их достижения позволяет уточнить промежуточные цели, порядок их важности и характер выработанной стратегии. Каждое предприятие само вырабатывает систему, наиболее приспособленную к обстоятельствам.

В процессе выполнения работы была изучена организационная структура управления производством на предприятии Смоленский почтамт, которая является линейно-функциональной штабной. Начальники ОПС непосредственно подчиняются заместителю начальника и от него получают все управленческие решения, через него связанны с вышестоящей организацией. Присутствует разделение функций между заместителем начальника почтамта, они имеют право давать указания по вопросам входящим в их компетенцию, выделены отделы занимающейся узкой специализацией (отдел подписки, отдел развития услуг и т.д.) На предприятии имеется штат при руководстве (секретарь, делопроизводитель, специалист по ГО).

Смоленский почтамт ориентируется на технологическое перевооружение сети почтовой связи, максимальную автоматизацию рабочего процесса. После реконструкции отделений почтовой связи, оснащении современной техникой, выдачи форменной одежды работникам увеличивается на почте количество не только клиентов, но и почтовых сотрудников. Почта становится высокотехнологичным предприятием. В соответствии с положением по обучению персонала Почты России, которое утверждено в 2005 году, оно проводится по нескольким направлениям. Это получение высшего и средне-специального образования, повышение квалификации, профессионального уровня работников. Учатся все: работники основного производства, рабочие, специалисты аппарата управления филиалов и почтамтов. Но основной упор делается именно на работников основного производства - почтальонов, операторов 1, 2, 3-го класса, сортировщиков, операторов по сортировке. То есть это персонал, который непосредственно оказывает услугу клиенту. Автоматизируются рабочие места по составлению отчетов по финансовым операциям за день, декады, месяц в отделениях почтовой связи, бухгалтерии.

Таким образом, в работе были изучены вопросы организации управления на современных предприятиях и проблемы совершенствования.

## Список используемой литературы

1. Акимова Т.А. Теория организации: Уч. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ ДАНА, 2003. - с.367
2. Андреев П.Л. Обеспечение финансовой устойчивости предприятий // РПК: экономика, управление, 2002, №9
3. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 259с.
4. В лабиринтах современного управления: Стратегическое планирование, маркетинг, обслуживание клиентов, управление персоналом, оплата труда / ред. сост. Г.Р. Райтер. - М.: Экономика, 1999. - 248 с.
5. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие; 2-е изд., пер. и доп. - М.: ИНФРА - М, 2000, - 283 с.
6. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. - М.: ТК Велби, 2004. - с.504
7. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. - М.: Финпресс, 2000. - 272 с.
8. Виханский О.С. Менеджмент. 3-е изд. - М.: Гардарики, 2000. - с.528
9. Волкова О.И., Девяткина О.В. Экономика предприятия (фирмы): Учебник - М.: ИНФРА-М 2003. - 600 с.
10. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: ЮНИТИ, 2003. - с.501
11. Ильин А.И., Синица Л.М. Планирование на предприятии: Учеб. пособие в 2 ч. Ч.1. Стратегическое планирование / Под общ. ред. А.И. Ильина. - Мн.: ООО "Новое знание", 2000. - 312с.
12. Ильин А.И., Синица Л.М. Планирование на предприятии: Учеб. пособие в 2 ч. Ч.2. Тактическое планирование / Под общ. ред. А.И. Ильина. - Мн.: ООО "Новое знание", 2000. - 416с.
13. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. - М.: Гардарики, 2001. - 584 с.
14. Коренченко Р.А. Общая теория организации: Учебник для вузов - М.: ЮНИТИ ДАНА, 2003. - с.286
15. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учеб. пособие. - М.: Омега-Л, 2004. - 360 с.
16. Мескон М. Основы менеджмента - М.: изд. "Дело", 1998. - с.800
17. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского - СПб: Питер, 2002. - с.512
18. Мухин В. и. Основы теории управления: Учебник для вузов - М.: Изд-во "Экзамен", 2003. - с.256
19. Основы менеджмента: Учеб. для вузов / под ред. Д.Д. Вачугова - М.: Высш. школа, 2001. - с.367
20. Почтовые ведомости за 2001 - 2003гг.
21. Русинов Ф.М. Менеджмент. Учебник для ВУЗов - М.: НД ФБК-Пресс, 1999. - с.504
22. Распространение почты // журналы за 2001 -2002гг.
23. Теория организации: Учебник для вузов - М.: изд-во "Экономика", 2003. - с.431
24. Теория управления. Учебник / под общ. ред. А.Л. Гапоненко - М.: Изд-во РАГС, 2005. - с.558
25. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. проф. О.И. Волкова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 520 с.