АЛТАЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ЭКОНОМИКИ И ПРАВА

Регистрационный № \_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200 \_\_\_г.

**Курсовая работа**

**по дисциплине: «Основы менеджмента» я**

**Тема работы: «Совершенствование системы управления современной организации на примере ООО «КВИК» » я**

Выполнила студентка 761-МО группы

Экономического факультета

Алмаева я

(фамилия)

Анастасия Александровна я (имя, отчество)

Домашний адрес: Алтайский край, г.Барнаул, ул. Эм.Алексеевой, 51-27

Телефон: (385-2) 33-20-78 я

Научный руководитель:

Кандидат экономических наук, доцент

(ученая степень, звание)

Грибова Юлия Николаевна я

(фамилия, имя, отчество)

Оценка \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2007 г.

Подпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Барнаул 2007

# Содержание:

[Содержание: 2](#_Toc186231660)

[Введение 3](#_Toc186231661)

[Глава 1. Понятие и сущность организации. 4](#_Toc186231662)

[1.1 Сущность организация. 4](#_Toc186231663)

[1.2 Подходы к управлению в организации 7](#_Toc186231664)

[1.3 Внешняя и внутренняя среда организации. 9](#_Toc186231665)

[1.4. Типы организационных структур управления. 11](#_Toc186231666)

[Глава 2. Анализ деятельности ООО «КВИК» 15](#_Toc186231667)

[2.1. Общая характеристика ООО «КВИК» 15](#_Toc186231668)

[2.2. Оценка финансового состояния ООО «КВИК» 18](#_Toc186231669)

[2.3. Анализ организационной структуры управления ООО «КВИК» 29](#_Toc186231670)

[Глава 3. Совершенствование системы управления ООО «КВИК» 32](#_Toc186231671)

[Заключение 35](#_Toc186231672)

[Список использованной литературы: 36](#_Toc186231673)

[Приложение 39](#_Toc186231674)

# Введение

В настоящее время человечество накопило столько знаний и опыта, что этого достаточно для успешного управления. Но, возможно, нет другой области деятельности человека, где разрыв между знаниями и эффективностью работы лидеров был бы таким широким и трудно устранимым.

Предприятие представляет собой сложную экономическую систему, включающую на входе десятки и сотни видов сырья, материалов, топлива и энергии, информации, а на выходе – разнообразные виды продукции и услуги.

В широком смысле задача менеджеров состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. “Наилучшая” структура – это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Структура данной работы построена таким образом, что в первой главе даются теоретические аспекты о сущности организации, типах организаций, их внутренней и внешней среде, а так же о типах организационных структур управления и подходах управления.

Вторая глава является практической частью работы. В ней производиться финансовый и управленческий анализ действующего предприятия города Барнаула ООО «КВИК».

Третья глава направлена на разработку рекомендации для предприятия по улучшению системы управления, с целью повышения эффективности и, соответственно, улучшении конечного результата деятельности предприятия.

# Глава 1. Понятие и сущность организации.

Прежде чем делать какие-то практические выводы по деятельности предприятия, необходимо осветить такие теоретические аспекты как: сущность организации, подходы к управлению в организации, внешняя и внутренняя среда организации, типы структур управления.

## Сущность организация.

Организация (от позднелатинского «organizо» – «сообщаю стройный вид», «устраиваю») – группа людей, деятельность которых координируется для достижения поставленных общих целей.

Группа должна соответствовать требованиям:

* наличие не менее двух человек, считающих себя частью группы;
* наличие цели, которая принимается как общая для всех членов организации;
* наличие членов группы, которые работают вместе для достижения общих целей.

Организации бывают формальные и неформальные.

Формальные организации - это организации, которые официально зарегистрированы и действуют на основании существующего законодательства и установленных регламентов.

Неформальные организации - организации, которые действуют вне рамок законодательства, при этом группы возникают спонтанно, но люди взаимодействуют друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют в каждой формальной организации.

Общие характеристики организации:

1. Ресурсы организации. К ним относятся: кадры организации, капитал, материалы, технология, информация, которые составляют внутреннюю среду организации. Цель каждой организации предполагает преобразование различных ресурсов для достижения установленной цели.
2. Зависимость организации от внешней среды. Организация полностью зависит от окружающего мира, то есть внешней среды как в отношении ресурсов, так и в отношении своих клиентов или потребителей.
3. Разделение труда в организации. Различают горизонтальное и вертикальное разделение труда. Горизонтальное разделение труда - это разделение на параллельно функционирующие подразделения внутри организации. Такие подразделения часто называют отделами или службами. Вертикальное разделение труда - это координация работы составных частей организации: отделов, служб, различных подразделений.
4. Необходимость управления в организации. Чтобы организация могла добиться своих целей, задачи ее подразделений должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда, поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. В связи с этим организация должна назначать руководителей и определять круг их обязанностей и ответственности.

По форме собственности субъекты хозяйствования могут быть частными, государственными и коллективными [№2, 155].

В зависимости от форм организации хозяйственной деятельности выделяют предприятия и объединения:

Предприятие — самостоятельный хозяйствующий субъект, имеющий права юридического лица, который производит, реализует продукцию или услуги; свою деятельность осуществляет на принципах хозрасчета. По формам собственности предприятия могут быть государственными, частными, коллективными, совместными, смешанной формы собственности.

Объединение — единый производственно-хозяйственный комплекс взаимосвязанных специализированных хозяйствующих субъектов, основанный на технологической общности процессов производства, однородности выпускаемой продукции, территориальной близости объединяемых субъектов хозяйствования, развитии специализации, кооперирования, централизации управления. Наиболее распространенные формы объединения: концерны, корпорации, консорциумы, холдинги, оффшорные компании, финансово-промышленные группы.

Единоличное владение — как форма хозяйствования может реализоваться без образования юридического лица в виде частного предприятия. Собственники такого бизнеса являются его руководителями, получают весь доход, несут доходы и весь риск от занятий бизнесом.

Товарищество — оформленное на добровольных началах сотрудничество юридических или физических лиц в различных сферах деятельности. Бывает в виде простого, полного, коммандитного и товарищества с ограниченной ответственностью.

Общество с ограниченной ответственностью — форма партнерства в совместной деятельности, которая предполагает наличие уставного капитала, но не предполагает непосредственную работу каждого партнера в созданном обществе.

Общество с дополнительной ответственностью — отличается от ООО тем, что при недостаточности имущества для обеспечения его ответственности определен размер дополнительной имущественной ответственности.

Малое предприятие — субъект хозяйствования различной формы собственности с небольшим количеством работающих.

Акционерное общество — субъект хозяйствования с уставным капиталом, разделенным на определенное число акций, который несет ответственность только своим имуществом.

Предприятие с иностранными инвестициями — субъекты хозяйствования с частным капиталом (совместные предприятия) или полным использованием иностранного капитала.

## Подходы к управлению в организации

К настоящему времени известны четыре важнейших подхода, которые внесли существенный вклад в развитии теории и практики управления.

При традиционном подходе рассматриваются по отдельности работа, персонал, администрирование, мотивация, система управления фирмой и т.д.

Процессный подход. Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций [№14, 71].

Процесс управления состоит из функций планирования, организации, мотивации и контроля. Эти четыре первичные функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность влияния на отдельных работников и группы работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что крайне существенно для успеха организации.

Планирование – это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

Организовывать – значит создать некую структуру. Поскольку в организации работу выполняют люди, важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая работу по управлению.

Задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

Контроль – это процесс обеспечения того, что организация действительно достигнет своих целей.

Четыре функции управления – планирование, организация, мотивация и контроль – имеют две общие характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация.

При системном подходе организация рассматривается как система со своим входом (цели, задачи), выходом (результаты работы по показателям), обратными связями (между персоналом и руководством, внешними снабженцами и менеджерами и т.д.), внешними воздействиями (налоговое законодательство, конкуренты и т.д.) [№14, 77].

Основные цели при системном подходе:

* исключение противоречивости целей подразделений организации;
* обеспечение однонаправленности действий подразделений;
* поиск критических факторов успеха организации;
* обеспечение факторов устойчивости функционирования организации;
* обеспечение адаптивности (приспосабливаемости) работы организации;
* обеспечение совместимости работы подсистем организации;
* обеспечение эффективной работы обратных связей внутри организации.

Применение теории системы к управлению облегчило для руководителей задачу увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно переплетаются с внешним миром. Руководители должны знать, каковы переменные организации как системы, для того чтобы применять теорию систем к процессу управления.

При ситуационном подходе методы управления могут меняться в зависимости от ситуации. Результаты деятельности организации анализируются в различных практических ситуациях. Ведется поиск наиболее значимых ситуационных факторов, влияющих на показатели хозяйственной деятельности в динамике, прогнозируются последствия. На основании полученных данных планируется будущая деятельность организации. Часто ситуационный анализ проводят методами экспертных оценок, «мозгового штурма», с использованием кейсов – деловых ситуаций, помогающих накапливать практический опыт и принимать правильные управленческие решения. Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации [№14, 81-84].

## Внешняя и внутренняя среда организации.

Внешняя среда. Организации существуют в окружении, в среде, состоящей из множества элементов: рынок, с его предложениями и запросами, акционеры с их интересами получения дивидендов и реализации прав собственности, правительство с его налоговыми и законодательными требованиями, меняющиеся технологии, деятельность конкурентов, последствия экономических кризисов и т.п. Среда влияет на организацию и накладывает свои требования. Руководитель должен учитывать это значительное влияние.

Внешняя среда не может быть постоянной, она изменяется. Таким образом, можно выделить среду, параметры которой изменяются медленно, и такую, которая меняется резко и непредсказуемо.

“Спокойная” внешняя среда. Майкл Хаммер и Джеймс Чампи в книге “Реорганизация корпорации”[№19] пишут, что примерно до 1975 года внешняя среда организаций была устойчивой, редко происходили какие-либо глобальные катаклизмы, изменения в ней были незначительны, т.е. можно говорить о существовании “спокойной” внешней среды. Менеджеры того времени должны были организовывать свои предприятия таким образом, чтобы использовать все благоприятные возможности, предоставляемые подобной атмосферой вокруг них. В результате чего происходило следующее: длительные циклы жизни товаров; наличие большого времени на разработку новых продуктов (технологий, услуг); цены — главное условие в кооперации менеджерам было выгодно; увеличение размеров компаний с пирамидальной структурой — содержание в составе компании собственных экспертных подразделений; массовое производство; содержание больших складских помещений для сырья и готовой продукции.

Изменчивая внешняя среда. Те же авторы говорят, что примерно с конца 70-х, начала 80-х ситуация начала усложняться. Среди многих причин этого был и стремительный научно-технический прогресс.

Изменчивая (турбулентная) внешняя среда характеризуется повышенной неустойчивостью, непредсказуемостью, а поведение менеджеров сильно усложняется по сравнению с их действиями в “спокойной” среде. Правила, согласно которым организации должны действовать, быстро и непредсказуемо меняются. В таких турбулентных окружениях на первое место выходит способность организаций к повышенной приспособляемости и выживанию.

Глобальные изменения. В результате равномерного перехода внешней среды из “спокойного” состояния в изменчивое, произошли глобальные изменения основных экономических показателей среды. Так, можно отметить: резкое укорочение жизненных циклов товаров; уменьшение сроков разработки товаров; невыгодность содержания складов; изменение требований к технической подсистеме организации; усложнение продукции; изменение отношений заказчик-изготовитель (уверенность в компетентности); нереальность содержания собственных экспертных наукоемких служб потребитель диктует поставщику; ужесточение конкурентной борьбы; цены более не самое главное условие в кооперации.

Усложнение продукции, естественно, привело к усложнению разработки ее новых видов. Вместо разработки продукта как единого целого, фирмы производят его разделение на отдельные дискретные части или подсистемы, формулируют требования к работе каждого из них, а затем поручают дальнейшее тщательно продуманное описание и проектирование фирмам, специализирующимся в соответствующей области. За счет параллельного исполнения экономятся затраты и время проектирования. Тут же содержится объяснение невыгодности содержания собственных экспертных служб. Сейчас даже крупнейшие фирмы не могут позволить себе иметь собственные экспертные знания и инвестиционный капитал, достаточные для того, чтобы успевать идти в ногу со всеми нововведениями, соответствующими текущему и будущему спросу на продукцию.

Граница системы. Если существует отдельная организация, существует среда вокруг нее, следовательно должна быть граница, отделяющая организацию от не организации. Менеджеры должны управлять этой границей для того, чтобы создать условия воздействия на процессы внутри организации и ее взаимодействия со средой, что очень важно для нормального функционирования организации как живущей системы. Граница создается как физическая составляющая (ограничивает рамки здания), так организационная (отличия в уровнях заработной платы, социальных условий), так и в сознании людей (имидж организации, гордость принадлежностью к организации).

## 1.4. Типы организационных структур управления.

"Структура управления организацией", или "организационная структура управления" (ОСУ) - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Большое внимание руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Структура управления – упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. ОСУ определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Организационная структура менеджмента представляет собой совокупность органов управления и существующих между ними должностных и функциональных связей.

Горизонтальное разделение труда – это выделение относительно обособленных видов деятельности6

* Региональное разделение труда;
* Разделение по виду выпускаемой продукции;
* Разделение по виду потребителей;
* Проектное разделение труда.

Вертикальное разделение труда – ситуация, при которой возникает необходимость управлять трудом большого количества людей, занимающихся различной деятельностью.

В основу структуры управления положена определённая система.

ЛИНЕЙНАЯ – представляет собой схему непосредственного подчинения по всем вопросам нижестоящих подразделений вышестоящим. Это система достаточно проста и может быть эффективна, если не велико число рассматриваемых вопросов и по ним могут быть даны решения в ближайших подразделениях. Достоинством линейной структуры является личная ответственность руководителя за конечный результат. Недостатком является высокое требование к руководителю (см. приложение 1, рис 1.1).

ЛИНЕЙНО – ШТАБНАЯ – представляет собой такую же «Линейную», только с организацией штаба при управлении. Целью его является информационное обеспечение руководителя и тех подразделений, которыми он руководит. Достоинства данной структуры: более глубокая и осмысленная подготовка управленческих решений. Освобождение линейных руководителей от чрезмерной нагрузки. Возможность привлечения специалистов и экспертов в определенных областях. Недостаток данной структуры – усложнение процесса разработки решения, нечеткая ответственность, т.к. разработчики не принимают участие в реализации этого решения (см. приложение 1, рис. 1.2).

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ – система представляет собой схему подчинения нижестоящего подразделения ряду функциональных подразделений, решающих отдельные вопросы управления – технические, плановые, финансовые и т.д. В этом случае указания поступают более квалифицированные. Однако подчиненные подразделения не всегда знают, как согласовать полученные указания, в какой очередности их выполнять... В чистом виде эта система используется очень редко.

ЛИНЕЙНО – ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ – структура, в которой разделение труда, при котором линейные руководители осуществляют непосредственное руководство производством, а функциональные – занимаются консультированием (см. приложение 1, рис. 1.3). Преимущества этой структуры в том, что линейный руководители освобождены от решений, связанных с планированием, финансированием, материально-техническим обеспечением. А недостаток – при увеличении структуры управления увеличивает число уровней, что ведет к неэффективности (разрастается штаб).

МАТРИЧНАЯ – посторенние двойного подчинения исполнителя. Преимущества: гибкость и оперативность при выполнении нескольких проектов. Недостатки: конфликт между руководителями, высокие материальные затраты на содержание управленческого аппарата, громоздкого по своему составу (см. приложение 2, рис. 1.4).

ДИВИЗИОННАЯ – структура, предполагающая централизованное планирование на высших уровнях. Сочетается с децентрализованной деятельностью нижних уровней (см. приложение 3, рис.1.5). Преимущества: позволяет организации рост и эффективное управление разными видами деятельности. Недостаток – увеличение числа уровней управления за счет роста структурных подразделений, дублирование на разных уровнях функций управления, отсюда вытекают и конфликтные ситуации в организации.

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в принципах формирования ОСУ. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом.

1. Организационная структура управления должна прежде всего отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.

2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров.

# Глава 2. Анализ деятельности ООО «КВИК»

## 

## 2.1. Общая характеристика ООО «КВИК»

Общество с ограниченной ответственностью, фирма «КВИК», учреждено на основании действующего законодательства Российской Федерации в соответствии с Учредительным Договором участников фирмы, в результате реорганизации, путем преобразования Акционерного общества закрытого типа «ГЕМАЛТ» и является его полным правопреемником.

ООО «КВИК» является официальным представителем ОАО «Московского завода сычужного фермента» в Алтайском крае и прилегающих к нему регионах по реализации молокосвертывающих препаратов и бактериальных концентратов.

Большая часть работ и объемы продаж приходятся на летние месяцы, что связано с СЕЗОННЫМ характером производства и переработки молока.

Полное фирменное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью, фирма «КВИК».

Сокращенное наименование Общества: ООО «КВИК»

Место нахождения Общества: 656002, г. Барнаул, ул. 1 Мая, 6, 27.

Срок деятельности Общества не ограничен. Деятельность Общества прекращается по решению общего собрания участников Общества, либо по основаниям, предусмотренным действующим законодательством Российского законодательства.

ООО «КВИК» действует на основании таких нормативных документов, как:

1. Свидетельство о постановке на учет в Налоговом органе юридического лица;
2. Свидетельство о внесении записи в единый государственный реестр юридических лиц;
3. Свидетельство о постановке на учет в налоговом органе в качестве налогоплательщика налога НДС;
4. Свидетельство о постановке на учет в ЕГРПО (комитет статистики).

Целью деятельности Общества является получение прибыли.

Основными видами деятельности являются:

* научно-практическая деятельность в области прикладной биохимии;
* создание и выпуск наборов химических и биохимических реактивов для научно-практической работы;
* коммерческая деятельность.

Деятельность Общества не ограничивается вышеназванными видами. Общество имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных Федеральным законодательством. Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется специальными Федеральными законами, Общество может заниматься только при получении специального разрешения (лицензии).

Общество осуществляет внешнеэкономическую деятельность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Высшим органов управления Общества является общее собрание его Участников. Оно состоит из Участников или надлежащим образом назначенных Участниками своих Представителей.

Общее собрание Участников Общества вправе решать все вопросы деятельности Общества. К исключительной компетенции общего собрания Участников Общества относятся:

1. изменение Устава Общества, изменение размера его Уставного капитала;
2. образование исполнительных органов Общества и долгосрочное прекращение их полномочий;
3. утверждение годовых отчетов и бухгалтерских балансов общества и распределения его прибылей и убытков;
4. решение о реорганизации или ликвидации Общества;
5. избрание ревизионной комиссии (ревизора) Общества;
6. прием (исключение) Участников Общества;
7. принятие внутренних нормативных документов;
8. установление размеров и порядка внесения дополнительных взносов в имущество предприятия;
9. принятие о привлечении к имущественной ответственности Участников и должностных лиц Общества за ущерб, причиненный Обществу по их вине;
10. решение вопросов о создании, утверждении их учредительных документов;
11. другие вопросы по соглашению Участников Общества.

Общее собрание избирает своего Председателя.

Председатель избирается на 1 год.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляет Директор.

Директор организует выполнение решений общего собрания Участников. В своей деятельности Директор подотчетен общему собранию.

Директор самостоятельно решает все вопросы деятельности Общества, кроме отнесенных к исключительной компетенции общего собрания Участников:

1. Осуществляет оперативное руководство работой Общества в соответствии с основными направлениями деятельности Общества.
2. Без доверенности действует от имени Общества, представляет его интересы в отношениях с гражданами и юридическими лицами. В пределах предоставленных ему прав распоряжается имуществом Общества, открывает расчетные и другие счета в кредитных учреждениях, заключает договоры, в том числе трудовые, выдает доверенности, издает приказы.
3. Назначает должностных лиц и персонал Общества.
4. Не реже одного раза в год Директор отчитывается перед общим собранием Участников о результатах деятельности Общества;
5. Директор вправе во всякое время отказаться от исполнения своих обязанностей, предупредив об этом всех Участников Общества в письменной форме не позднее, чем за 30 дней.
6. Директор избирается на эту должность решением общего собрания Учредителей большинством голосов присутствующих на собрании. С ним заключается трудовой контракт, как с наемным работником, который должен быть подписан всеми Участниками и содержать подробную регламентацию прав и обязанностей

## 2.2. Оценка финансового состояния ООО «КВИК»

Под финансовым состоянием предприятия (ФСП) понимается способность предприятия финансировать свою деятельность. Оно характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования предприятия, целесообразностью их размещения и эффективностью использования, финансовыми взаимоотношениями с другими юридическими и физическими лицами, платежеспособностью и финансовой устойчивостью.

Основными источниками информации для анализа ФСП служат отчетный бухгалтерский баланс (форма №1), отчет о прибылях и убытках (форма №2), отчет о движении капитала (форма №3) и другие формы отчетности, данные первичного и аналитического бухгалтерского учета, которые расшифровывают и детализируют отдельные статьи баланса.

Основные данные, характеризующие деятельность предприятия ООО «КВИК», приведены в таблице 2.1. Более подробно положение предприятия представлено в формах бухгалтерской отчетности.

Таблица 2.1

Основные данные деятельности ООО «КВИК»

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Состояние на конец 2006 года |
| Уставный капитал, тыс. руб. | 10 |
| Добавочный капитал, тыс. руб. | 119 |
| Основные средства, тыс. руб. | 26 |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 3004 |
| Себестоимость проданных товаров, тыс. руб. | 2393 |
| Коммерческие расходы, тыс. руб. | 539 |
| Прибыль отчетного года, тыс. руб. | 72 |
| Среднесписочная численность работников (чел.) | 6 |

Устойчивость финансового положения предприятия в значительной степени зависит от целесообразности и правильности вложения финансовых ресурсов в активы. В процессе функционирования предприятия и величина активов, и их структура претерпевают постоянные изменения. Наиболее общее представление об имевших место качественных изменениях в структуре средств и их источников, а также динамике этих изменений можно получить с помощью вертикального анализа отчетности.

Наиболее полно обобщающим показателем финансовой устойчивости является излишек или недостаток источников средств для формирования запасов, получаемый в виде разницы величины источников средств и величины запасов. При этом имеется в виду обеспеченность определенными видами источников (собственными, кредитными и другими заемными), поскольку достаточность сумм всех возможных видов источников гарантирована тождественностью итогов актива и пассива балансов.

Таблица 2.2

Показатели для определения финансовой устойчивости предприятия ООО «КВИК»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Код строки баланса | На нач периода 2006 год, тыс. руб. | На нач периода 2007 год, тыс. руб. |
| 1. Источники собственных средств (Капитал и резервы) | 490 | 114 | 145 |
| 2. Внеоборотные активы | 190 | 43 | 26 |
| 3 Наличие собственных оборотных средств (стр. 1- стр. 2) |  | 71 | 119 |
| 4. Долгосрочные заемные средства | 510 | - | - |
| 5. Наличие собственных и долгосрочных заемных оборотных средств (стр. 3 +стр. 4) | - | 71 | 119 |
| 6. Краткосрочные заемные средства | 610 | - | - |
| 7. Общая величина источников формирования запасов (стр. 5 + стр. 6) |  | 71 | 119 |
| 8. Запасы и НДС | 210+220 | 410 | 478 |
| 9. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (стр. 3- стр.8) |  | -339 | -359 |
| 10 Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных оборотных средств (стр. 5- стр. 8) |  | -339 | -359 |
| 11. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов (собственные, долгосрочные и краткосрочные заемные источники) (стр. 7 – стр. 8) |  | -339 | -359 |
| Тип финансовой ситуации |  | Неустойчивый | Неустойчивый |

Трем показателям наличия источников формирования запасов соответствуют три показателя обеспеченности запасов источниками их формирования:

1. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств равный разнице величины собственных оборотных средств и величины запасов;
2. Излишек (+) или недостаток (-) долгосрочных источников формирования запасов, равный разнице величины долгосрочных источников формирования запасов и величины запасов;
3. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов равный разнице величины основных источников формирования запасов и величины запасов.

В данном случае финансовое состояние предприятия на начало анализируемых периодов является неустойчивым, так как в ходе анализа установлен большой избыток собственных оборотных средств, собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат, общей величины основных источников формирования запасов и затрат. «Запасы» не обеспечиваются источниками их формирования.

Соотношение стоимости запасов и величин собственных и заемных источников их формирования – один из важнейших факторов устойчивости финансового состояния предприятия наряду с соотношением реального собственного капитала и уставного капитала. Степень обеспеченности запасов источниками формирования выступает в качестве причины той или иной степени текущей платежеспособности организации.

Платежеспособность предприятия выступает в качестве внешнего проявления финансовой устойчивости, сущностью которой является обеспеченность оборотных активов долгосрочными источниками формирования. Большая или меньшая текущая платежеспособность (или неплатежеспособность) обусловлена большей или меньшей степенью обеспеченности (или необеспеченности) оборотных активов долгосрочными источниками [№18, 38].

Для оценки платежеспособности предприятия ООО «Квик» использованы три относительных показателя, различающиеся набором ликвидных активов, рассматриваемых в качестве покрытия краткосрочных обязательств.

Мгновенную платежеспособность предприятия характеризует коэффициент абсолютной ликвидности [№19, 162], показывающий, какую часть краткосрочной задолженности может покрыть организация за счет имеющихся денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, быстро реализуемых в случае необходимости. Краткосрочные обязательства включают: краткосрочные кредиты банков и прочие краткосрочные займы, краткосрочную кредиторскую задолженность, включая задолженность по дивидендам, резервы предстоящих расходов и платежей, прочие краткосрочные пассивы. Показатель рассчитывается по формуле (2.1).

денежные средства и краткосрочные финансовые вложения

(стр. 250,260 разд. ІІ баланса)

Кал = (2.1)

краткосрочные обязательства (стр. 610, 620, 630, 660, 670 разд. VІ баланса)

В мировой практике достаточным считается значение коэффициента абсолютной ликвидности, равное 0,2 - 0,3, то есть предприятие может немедленно погасить 20 - 30 % текущих обязательств.

Платежеспособность предприятия с учетом предстоящих поступлений от дебиторов характеризует коэффициент уточненной (текущей) ликвидности [№19, 163]. Он показывает, какую часть текущей задолженности организация может покрыть в ближайшей перспективе при условии полного погашения дебиторской задолженности (2.2).

денежные средства, краткосрочные финансовые вложения и краткосрочная

дебиторская задолженность (стр. 250, 260 разд. II +стр. 240 разд. II баланса)

Кл = (2.2)

краткосрочные обязательства (стр. 610, 620, 630, 660, 670 разд. VI баланса)

Прогнозируемые платежные возможности организации при условии погашения краткосрочной дебиторской задолженности и реализации имеющихся запасов (с учетом компенсации осуществленных затрат) отражает коэффициент покрытия (2.3) [№19, 163].

денежные средства и краткосрочные финансовые вложения

(стр. 250, 260 разд. ІІ) + краткосрочная дебиторская задолженность (стр. 240 разд. ІІ) + запасы с учетом НДС (стр. 210, 220 разд. ІІ)

Кп = (2.3)

краткосрочные обязательства (стр. 610, 620, 630, 660, 670 разд. VI баланса)

Различные показатели ликвидности не только дают разностороннюю характеристику платежеспособности предприятия при разной степени учета ликвидности активов, но и отвечают интересам различных внешних пользователей аналитической информации.

Общая платежеспособность предприятия определяется, как способность покрыть все обязательства предприятия (краткосрочные и долгосрочные) всеми ее активами[№19, 165]. Коэффициент общей платежеспособности рассчитывается по формуле (2.4).

Активы предприятия (стр. 190 разд. ІІ + стр. 290 ІІ разд. Баланса)

Ко.п. = (2.4)

Обязательства предприятия

(стр. 460 разд. IV + итог разд. V + итог разд. VI – стр. 640 разд. VI – стр.650 разд. VI)

Основным фактором, обусловливающим общую платежеспособность, является наличие у предприятия реального собственного капитала [№19, 165]. Совместный анализ показателей платежеспособности предприятия осуществляется на основе табл. 2.3, содержащей наряду с фактическими значениями коэффициентов на начало и конец отчетного периода их нормальные ограничения.

Таблица 2.3

Анализ платежеспособности предприятия ООО «Квик» 2006-2007 год

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Норм. ограничения | На нач. 2006 г | На кон. 2006 г | Изменения | На нач. 2007 г | На кон. 2007 г | Изменения |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности (Кал) | ≥0,2 | 0,14 | 0,03 | -0,11 | 0,03 | 0,54 | +0,51 |
| Коэффициент уточненной ликвидности (Кул) | ≥1 | 1,77 | 0,03 | -1,74 | 0,03 | 0,58 | +0,55 |
| Коэффициент покрытия (Кп) | ≥2 | 1,16 | 1,28 | +0,12 | 1,28 | 1,29 | +0,01 |
| Коэффициент общей платежеспособности (Коп) | ≥2 | 1,27 | 1,38 | +0,11 | 1,38 | 1,32 | -0,06 |

По данным табл. и коэффициенту абсолютной ликвидности можно сделать вывод, что на начало 2006 года предприятие в случае поддержания остатка денежных средств на уровне отчетной даты, краткосрочная задолженность, имеющая место на отчетную дату, могла быть погашена за 6-7 дней, а на конец года – только за 31 день. На текущий 2007 год наглядны улучшения. Задолженность на конец 2007 года может быть погашена в течение всего 2 дней. Коэффициент абсолютной ликвидности наиболее интересен для поставщиков товаров (работ, услуг).

Основным фактором повышения уровня абсолютной ликвидности является равномерное и своевременное погашение дебиторской задолженности.

Нормальное ограничение для коэффициента уточненной ликвидности составляет ≥1 и это означает, что денежные средства и предстоящие поступления от текущей деятельности должны покрывать текущие долги. Такую ситуацию можно наблюдать только в начале 2006 года, на текущий период отчетности коэффициент равен только половине нормального ограничения.

Для повышения уровня уточненной ликвидности необходимо способствовать росту обеспеченности запасов собственными оборотными средствами, для чего следует увеличить собственные оборотные средства и обоснованно снижать уровень запасов. На этот коэффициент наибольшее внимание уделяет банк, кредитующий предприятие.

Для прогноза изменения платежеспособности предприятия установлен коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности, который вычисляется по формуле (2.5).

**Нормативное значение коэффициента платежеспособности**

Таблица 2.4

Показатели коэффициента восстановления (утраты) платежеспособности ООО «КВИК»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2006 год | 2007 год |
| Коэффициент восстановления платежеспособности | 0,67 | 0,65 |
| Коэффициент утраты платежеспособности | 0,65 | 0,64 |

Кв..п. ≤1 – отсутствие тенденции восстановления платежеспособности в течение 6 месяцев в 2006 и 2007 годах.

К.у.п. ≤1 – отсутствие тенденции утраты платежеспособности в течение 3 месяцев 2006 и 2007 года.

Прогноз изменения платежеспособности предприятия можно строить с помощью коэффициента восстановления (утраты) платежеспособности так же на основе значений коэффициентов абсолютной ликвидности, уточненной (текущей) ликвидности, общей платежеспособности и их нормативных значений

Коэффициент автономии характеризует структуру пассивов, равный доле собственных средств в общей величине источников средств предприятия (2.6)

Реальный собственный капитал

(Итого по разделу III баланса + стр. 640,650)

Ка= Общая величина источников средств организации (2.6)

(стр 700 V раздел баланса)

Таблица 2.5

Коэффициент автономии ООО «КВИК»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Норм.  ограничение | 2006 год | 2007 год |
| Коэффициент автономии | Ка ≥0,5 | 0,27 | 0,24 |

Показатели рентабельности характеризуют финансовые результаты и эффективность деятельности предприятия. Они измеряют доходность предприятия с различных позиций и группируются в соответствии с интересами участников экономического процесса, рыночного обмена [№19, 82].

Показатели рентабельности капитала (активов) формируется как отношение прибыли к различным показателям авансированных средств, из которых наиболее важными являются: все активы предприятия, инвестиционный капитал, акционерный капитал.

Стр 140 Ф2

Рент. всего кап. = (2.7)

0,5 \* (стр. 300 нач. года + стр. 300 кон. года)

Таблица 2.6

Показатели рентабельности ООО «КВИК»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Расчет | 2006 год | 2007 год |
| 1. Рентабельность всего капитала | Стр.140 Ф2/ 0,5 (стр. 300 нач. года + стр. 300 кон. года) баланса | 0,136 | 0,003 |
| 2. Общая рентабельность собственного капитала | Стр. 140 Ф2/0, 5 \* (стр. 490 + стр. 640 + стр.650) | 1,263 | 0,027 |
| 3. Рентабельность продаж по чистой прибыли | Стр. 190 Ф2/стр. 010 Ф2 | 0,018 | 0,0002 |
| 4. Рентабельность продаж по прибыли от реализации | Стр. 050 Ф2 / стр. 010 Ф2 | 0,023 | 0,00049 |
| 5. Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли | Стр. 190 Ф2/0, 5 \* (стр. 490 + стр. 640 + стр. 650 н.г. + стр. 490 + стр.640 + стр. 650 к.г. баланса) | 42,471 | 0,007 |

За анализируемый период произошло снижение ликвидности баланса из-за недостаточности наиболее ликвидных активов для покрытия срочных обязательств. Коэффициент автономии уменьшился с 0,27 до 0,24, что означает уменьшения финансовой независимости предприятия, увеличение риска финансовых затруднений в будущие периоды, снижение гарантии погашения предприятием своих обязательств.

Коэффициент абсолютной ликвидности понизился с 0,14 до 0,03 и остался много ниже нормального ограничения (0,20), что говорит о возможности погашения лишь очень незначительной части краткосрочной задолженности предприятия в ближайшее время.

Коэффициент ликвидности снизился с 1,77 до 0,03, что свидетельствует о снижении прогнозируемых платежных возможностей предприятия при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами. При таком значении коэффициента ликвидности предприятие едва ли может надеяться на кредиты.

Не удовлетворяя нормальным ограничениям (2,00) на начало анализируемого периода, коэффициент покрытия повысился на конец периода с 1,16 до 1,28, что связано с улучшением платежных возможностей предприятия при условии своевременных расчетов с дебиторами и продажи, в случае необходимости, материальных оборотных средств.

Совместный анализ финансовых коэффициентов свидетельствует о стабильном тяжелом финансовом положении предприятия за анализируемый период. В то же время это состояние устойчивое, и есть некоторый прогресс.

Коэффициент рентабельности продаж понизился (с 0,023 до 0,00049) —понижение прибыли на рубль реализованной продукции свидетельствует о снижении спроса на продукцию предприятия.

Коэффициент рентабельности всего капитала понизился (с 0,136 до 0,003), что говорит о снижении эффективности использования имущества предприятия.

По результатам проведенной оценки финансового состояния можно сделать вывод, что перед предприятием стоит проблема выживания. Его финансовая политика состоит в закреплении тех положительных результатов, дающих положительный эффект в будущем.

Показатели финансовых результатов характеризуют эффективность деятельности предприятия. Поэтому анализ финансовых результатов деятельности предприятия является одним из важнейших направлений финансового анализа предприятия.

Проведение финансового анализа необходимо как управленческому персоналу предприятия, так и внешним пользователям, заинтересованным в деятельности предприятия (собственникам, кредиторам, поставщикам и покупателям, и т. д.).

## 2.3. Анализ организационной структуры управления ООО «КВИК»

Построение структуры управления организацией – это важная составная часть общей функции управления [№16, 96].

Прежде чем понять какая структура управления действует в предприятии ООО «КВИК», необходимо изначально проанализировать персонал фирмы.

Таблица 2.7

Персонал ООО «КВИК» на 2007 год

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Количество |
| 1. Генеральный директор | 1 |
| 2. Главный бухгалтер | 1 |
| 3. Инженер | 1 |
| 4. Менеджер по работе с поставщиками и покупателями | 2 |
| 5. Технолог (научный сотрудник) | 2 |
| 6. Водитель | 1 |
| 7.Уборщица | 1 |

Структура должна отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями. Она должна отображать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления. Для фирмы "КВИК" в силу относительно не большого ассортимента продукции, ее функционирования на внутреннем рынке, в соответствии с выбранной стратегией, а также из-за ограниченности численности ее персонала наиболее подходящей является линейно- функциональная структура (рис. 2.1), в которой можно выделить следующие отделы: финансовый отдел, маркетинговый отдел, производственный и административно-хозяйственный отделы.

Для каждого из выделенных отделов с учетом стратегии были определены полномочия (линейные и штабные), а также должностные инструкции, определяющие основные задачи и функции работника.

Генеральный директор

Финансы

Маркетинг

НИОКР

АХЧ

Гл. бухгалтер

Менеджер по работе с поставщиками

Менеджер по работе с покупателями

Технолог

Технолог

Инженер

Водитель

Уборщица

Производство

Рис. 2.1 Структура управления ООО «КВИК»

Линейно-функциональная структура управления представляет собой наиболее распространенный вид иерархической структуры. Многолетний опят использования этой структуры управления показал, что она наиболее эффективна там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Их достоинства проявляются в управлении такими небольшими предприятиями, как ООО «КВИК». Но необходимость согласования действий разных функциональных служб резко увеличивает объем работы руководителя.

# Глава 3. Совершенствование системы управления ООО «КВИК»

**1. Уточнение миссии и ключевых целей организации.**

Цель деятельности ООО «КВИК» можно сформулировать следующим образом: максимальное получение прибыли, путем коммерческой деятельности, связанной с созданием, выпуском и продажей наборов химических и биохимических реактивов для научно-практической работы, а так же научно-практической деятельности в области прикладной биохимии;

Основная общая цель организации образует фундамент для установления ключевых общеорганизационных целей, на достижение которых должно ориентироваться высшее руководство.

С учетом сформулированной фирмой «КВИК» цели можно выделить следующие проблемы, стоящие перед организацией:

* расширение круга предлагаемых услуг и продукции;
* постоянное обновление ассортимента;
* установление приемлемых цен на все виды продукции;
* поиск и внедрение новейших технологий и техники;
* повышение квалификации сотрудников;
* изучение потребностей потребителей.

Для обеспечения выживаемости предприятия в современных условиях, управленческому персоналу необходимо прежде всею уметь реально оценивать финансовое состояние, как своего предприятия, так и его существующих и потенциальных контрагентов. Для этого необходимо: а) владеть методикой оценки финансового состояния предприятия; б) иметь соответствующее информационное обеспечение; в) иметь квалифицированный персонал, способный реализовать данную методику на практике.

Каждое предприятие, начиная свою деятельность, должно располагать определённой денежной суммой. Оборотные средства предприятий призваны обеспечивать непрерывное их движение на всех стадиях кругооборота с тем, чтобы удовлетворять потребности производства в денежных и материальных ресурсах, обеспечивать своевременность и полноту расчетов, повышать эффективность использования оборотных средств.

Проблема эффективного хозяйствования торговых предприятий включает лучшее использование их фондов, и в первую очередь - оборотных средств. Наличие у предприятия достаточных оборотных средств является необходимой предпосылкой для его нормального функционирования в условиях рыночной экономики.

Резервы и пути ускорения оборачиваемости оборотных средств в обобщенном виде зависят от двух факторов: объема товарооборота и размера оборотных средств. Чтобы ускорить оборачиваемость, необходимо:

* совершенствовать товародвижение и нормализовать размещение оборотных средств;
* полностью и ритмично выполнять планы хозяйственной деятельности;
* совершенствовать организацию торговли, внедрять прогрессивные формы и методы продажи;
* совершенствовать расчеты с поставщиками и покупателями;
* улучшать претензионную работу;
* свести к минимуму запасы хозяйственных материалов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов, инвентаря, сократить подотчетные суммы, расходы будущих периодов;
* не допускать дебиторской задолженности.

Эффективность использования оборотных средств характеризуется системой экономических показателей, прежде всего оборачиваемостью оборотных средств.

Ускорение оборота оборотных средств позволяет высвободить значительные суммы, и таким образом, увеличить объем производства без дополнительных финансовых ресурсов, а высвободившиеся средства использовать в соответствии с потребностями предприятия.

Для мотивации персонала можно использовать

1. Материальное стимулирование:

* использование премий за повышение качества продукции;
* надбавка к заработной плате за сверхурочную работу, при условии, что она не связана с отставанием работников в сроках выполнения задания.

2. Социальные потребности:

* поощрение поддержки одним сотрудником другого;

3. Потребности в уважении:

* обеспечения подчиненным возможности обучения и повышения квалификации, что даст возможность занятия более высокой управленческой должности;
* привлечение подчиненных к формулировке целей;
* вынесение благодарностей сотрудникам, добившимся наилучших результата работы.

4. Потребность в самовыражении:

* предоставление возможностей для обучения, которое позволит полностью использовать потенциал работников;
* предоставление подчиненным сложных работ, требующих от них полной отдачи.

# Заключение

Теория и практика современного менеджмента содержит большое число принципов, приемов. Инструментов и методов для эффективного достижения успеха организации. Их применение должно привести к радикальному изменению ситуации.

Сегодня достаточно часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда успешная динамичная компания под влиянием происходящих изменений становится неуправляемой, а существующая система управления более не соответствует масштабам и потребностям бизнеса [№24].

Практика показывает, что инструменты системного анализа, стратегического и оперативного планирования, эффективного управления и мотивации персонала – ключ к выживанию в современных условиях. Это навыки высокопрофессионального менеджмента, которые позволяют не только сохранить достигнутые результаты, но и активно развивать свой бизнес.

Развитие бизнеса и усовершенствование системы управления это взаимосвязанные параллельные процессы. Этот подход, давно ставший традиционным для западных компаний, теперь становится закономерным и в России.

# Список использованной литературы:

1. Большаков, С.В. Основы управления финансами : учебное пособие / С.В. Большаков. – СПб. : ИД ФБК - ПРЕСС, 2002. – 365 с.
2. Большаков, А.С. Современный менеджмент: теория и практика : учебное пособие. / А.С. Большаков, В.И. Михайлов – СПб : Питер, 2000 – 416 с.
3. Быкадоров, В.Л. Финансово-экономическое состояние предприятия : практическое пособие /В.Л. Быкадоров, П.Д. Алексеев – М. : Дело,2000. – 95 с
4. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И.Наумов. – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.
5. Герчиков, И.Н. Менеджмент : учебник / под ред. И.Н. Герчикова – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 511 с.
6. Глущенко, В.В Исследование системы управления: социологические и экономические исследования. Прогнозы и планирование исследования. Экспериментальные исследования: научное издание / под ред. Глущенко В.В., И.И. Глущенко – Железнодорожный. : Крылья, 2000. – 415 с.
7. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом : настольная книга менеджера / П. В. Журавлев. – М. : Экзамен, 2000. – 575 с.
8. Киран Уолш. Ключевые показатели менеджмента: как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимости компании / Уолш Киран. – М. : Дело, 2000. – 359 с
9. Кнорринг, В.И. Управление персоналом : рабочая тетрадь / В.И. Кнорринг. – М. : Центр интенсивных технологий образования, 2003. – 82 с.
10. Козловский, В.А. Производственный менеджмент : учебник. / под ред. В.А. Козловского. - М. : ИНФРА-М, 2005. – 547 с.
11. Кокорев, В.П. Совершенствование механизма управления системами мотивации работников управленческого труда на предприятиях России и КНР / В.П. Кокорев, Ян Далян. – Барнаул. : АГУ, 2000. – 186 с
12. Крейнина, М.Н. Оценка финансовой деятельности предприятия для совершенствования бизнеса : М.Н. Крейнина. – М. : Учебно-методологический центр при Министерстве РФ по налогам и сборам, 2002. – 208 с
13. Кузин, Б.И. Методы и модели управления фирмой : Б.И. Кузин, В.Н. Юрьев, Г.М. Шахдинаров. – Спб. : Питер, 2001. – 432 с
14. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения : учебник / под ред. Б.Г. Литвак. – М. : Дело, 2000. – 392 с.
15. Медокс, Е.С. Анализ финансово-хозяйственной деятельности : рабочая тетрадь / Е.С. Медокс. – Центр интенсивных технологий образования, 2005. – 88 с.
16. Менеджмент: учебник / под ред. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М. : Дело ЛТД, 1994. – 702 с.
17. Организация: поведение, структура, процессы : учебник / под ред. Гибсон Джеймс, Л. Иванцевич, ДжонДоннели-мл. Джеймс Х. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 660 с.
18. Поршнев, А.Г. Управление организацией : учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина – М. : ИНФРА-М, 2003. – 716 с.
19. Самсонов, Н.Ф. Финансовый менеджмент : учебное пособие / под ред. Н.Ф. Самсонова. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 269 с.
20. Фальцман, В.К. Основы управления предприятием : учебное пособие / под ред. В.К. Фальцман, Л.А. Давыдова – М. : ТЕИС, 2000 – 210 с.
21. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе : [Майкл Хаммер, Джеймс Чампи](http://www.ozon.ru/context/detail/id/2479314/?partner=reengine#persons#persons). – Манн. : Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.
22. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа: учебное пособие / под ред. А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин, Е.В. Негашев – М. : ИНФРА-М, 2001. – 208 с.
23. Шикин, Е.В. Математические методы и модели в управлении : учебное пособие / Е.В. Шикин, А.Г. Чхартишвили – М. : Дело, 2000. – 439 с
24. Тимофеев, А.В. Управление персоналом современных условиях / [Менеджмент в России и за рубежом](http://www.dis.ru/manag/) // ежемесячный журнал «Заработная плата», электронная версия. - 2004. - №1. - http://www.dis.ru/manag/arhiv/2004/1/8.html
25. Чашина, О.Ю. Философия управления организацией // Автоматизация логистики / Отраслевой портал «Логистика» - 2006. – N 018 - с. 64-67. http://www.logistics.ru/9/4/3/i20\_34706p0.htm
26. Эффективное управление организацией // Кадровое агентство Персонал-сервис: http://www.personalservis.ru/programm-teaching/11211242444607

# Приложение 1

Менеджер

Цех 1

Цех 2

Цех 3

Участок 1

Участок 2

Участок 1

Участок 1

Участок 2

Участок 2

Рис. 1.1 Классическая линейная структура управления [№2, 162]

Директор

Штаб

Финансы

Кадры

Планирование

Снабжение

Производство продукции

Разработка продукции

Сбыт продукции

Рис. 1.2 Линейно-штабная структура управления [№2, 162]

Директор завода

Финансы

Кадры

Планирование

Снабжение

Разработка продукции

Производство продукции

Сбыт продукции

Рис. 1.3 Схема линейно-функциональной организации [№2, 162]

**Приложение 2**

**Координатор проектов**

Руководитель производственных служб

Руководитель служб разработки и снабжения

Руководитель служб

маркетинга

**Руководитель проекта «А»**

**Руководитель проекта «В»**

**Руководитель проекта «С»**

**Руководитель организации**

Матричные ячейки, или группы

Рис. 1.4 Принципиальная схема матричной организации [№2, 162]

**Приложение 3**

Снабжение

Бухгалтерия

Планирование

Сбыт

Производство

Цех 1

Цех 4

Цех 2

Цех 5

Цех 3

Цех 6

Производство

Цех 1

Цех 4

Цех 2

Цех 5

Цех 3

Цех 6

Снабжение

Бухгалтерия

Планирование

Сбыт

Завод автомобилей

Завод холодильников

Генеральный директор

Финансы

Кадры

План

НИОКР

Рис. 1.5 Принципиальная схема дивизионной организации [№2, 162]