**Содержание**

[ВВЕДЕНИЕ](#_Toc185411498)

Раздел 1. Совершенствование теории и практики менеджмента в России

[1.1. Проблемы российского менеджмента](#_Toc185411500)

[1.2. Задачи российского менеджмента](#_Toc185411501)

Раздел 2. Специфика менеджмента на современном предприятии

[2.1. Краткая характеристика ЗАО «ЮУАБ»](#_Toc185411504)

[2.2. Оценка менеджмента на предприятии ЗАО «ЮУАБ»](#_Toc185411505)

[2.3. Совершенствование управления ЗАО «ЮУАБ»](#_Toc185411506)

[Заключение](#_Toc185411507)

Список использемой литературы

# **ВВЕДЕНИЕ**

В литературе менеджмент определяется как управление производством, система методов, принципов, средств и форм управления, разработанных и применяемых в развитых странах для повышения эффективности производства или иной общественной деятельности.

Как известно, рыночные отношения в нашей стране на протяжении всей ее истории вплоть до сегодняшнего дня были развиты очень слабо, а в период 1930—1990-х гг. полностью отсутствовали. Это же можно сказать и о самостоятельных хозяйствующих субъектах. Таким образом, необходимых предпосылок для развития теории и практики менеджмента в России не было.

Однако необходимость координировать производственные процессы и деятельность людей существует в любых условиях — будь то рынок, или командно-административная система, а, следовательно, имеют место и определенные общие моменты, без которых не может обойтись никакое управление. Именно на этих моментах сосредоточивали свое внимание отечественные специалисты, игнорировать их вклад в копилку достижений мировой управленческой мысли было бы недопустимо.

В настоящее время в России наблюдается разбалансированность всего механизма управления страной. Отечественный менеджер в своей практической деятельности сталкивается с такими проблемами, которые совсем незнакомы западному менеджеру. Поэтому в создавшихся условиях особое значение приобретает получение нового знания по искусству управления.

Для реализации поставленной цели необходимо выполнение следующих задач:

1. выявить задачи и проблемы российского менеджмента;
2. рассмотреть особенности менеджмента российской организации;
3. изучить специфику российского менеджмента на примере ЗАО «ЮУАБ».

Предмет курсовой работы – теория и практика менеджмента в России.

Объект курсовой работы – ЗАО «ЮУАБ».

Цель проводимой работы – раскрыть теоретические основы данного вопроса, провести анализ определенного предприятия, выбранного в качестве исследуемого объекта, дать рекомендации представителям малого и среднего бизнеса по рассмотренному вопросу.

Во втором разделе были рассмотрены основные понятия, теоретические основы данного вопроса, проблемы российского менеджмента, задачи российского менеджмента. Третий раздел – анализ предприятия, выбранного в качестве объекта исследования.

**Раздел 1. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ**

##

## **1.1. Проблемы российского менеджмента**

В нашей стране существует ряд специфических и очень серьезных проблем, касающихся положения дел в российском менеджменте. Эти проблемы взаимосвязаны и отражаются как на экономических показателях, так и на экологических аспектах работы предприятий.

В 2000 году в докладе Министерства Экономического Развития и Торговли РФ была особо отмечена низкая культура российского менеджмента. Руководство компаний в целом озабочено удержанием административного контроля над предприятиями и не стремится улучшать подходы к управлению производством. Более того, прогрессивные идеи, методы и стиль всеобщего менеджмента качества, доказавшего свою эффективность во всем мире, реальный менеджмент в нашей стране встречает с агрессивностью.

По этому поводу В.Г. Поляков выделяет около десятка «смертельных болезней российского менеджмента»[[1]](#footnote-1). Рассмотрим наиболее тяжелые из них.

Гипериерархия. Возникает при построении «вертикали власти» на предприятии. Бюрократизация компании, нецелесообразный рост штата административных работников проявляется при отсутствии ясных корпоративных целей, миссии, идеологии, философии, принципов. Когда непонятно, ради чего работает предприятие, создаются предпосылки для различных финансовых злоупотреблений со стороны руководства, направленных на его личное обогащение. Многочисленные посредники, часто фиктивные, дилеры, оффшорные фирмы буквально паразитируют на предприятиях, высасывая соки. Подобная ситуация способствует криминализации промышленности и услуг, особенно сфер закупок и продаж.

Для российских компаний в целом характерен милитаристский репрессивный стиль менеджмента. Он основан на поиске виновных и наказаниях, что приводит к разрыву доверия между руководством и сотрудниками предприятий. Такой подход создает атмосферу страха, непонимания, что отнюдь не способствует эффективному управлению. Работники предпочитают просто умолчать о существующих проблемах, а не искать и пытаться устранить их. Дисбаланс ответственности, полномочий и взаимодействия приводит к производственным войнам и баррикадам. Как говорится, «конструктор и технолог ненавидят друг друга семьями». Иными словами, во многих российских компаниях руководство (включая конструкторов и отдел планирования) привыкло ставить заведомо невыполнимые задачи, реально осознавая, что они будут выполнены в лучшем случае наполовину. Эта проблема особенно актуальна и для систем экологического менеджмента в связи с установкой и выполнением целевых и плановых экологических показателей. При этом руководство, ставя задачу, склонно резонно полагать, что чем выше требования оно установит, и чем строже будут карательные меры, тем более высокий результат оно получит в конечном итоге. В реальности все получается в точности наоборот. Исполнители (технологи, работники), прекрасно понимая нереальность запросов руководства, выполнят даже не половину, а лишь четверть задачи, а куда более значительную часть своей энергии потратят на выяснение отношений с руководством, на то, чтобы обосновать снижение требуемой нормы. Рано или поздно стороны приходят к компромиссу, причем исполнители, как правило, добиваются своего в силу того, что руководство обычно не владеет ситуацией и не может ее компетентно оценить.

В этом случае становится трудно понять, что реально творится на предприятии. Распоряжения отдаются в устной форме и легко могут корректироваться и не выполняться. Строится сложная и неповоротливая система, состоящая из компромиссов, балансов, противоречивых интересов, противовесов, прошлых обид, круговой поруки и нежелания что-либо менять, по сути. При этом наблюдается странное копошение, когда люди думают одно, говорят другое и делают третье, восхищаясь собственной находчивостью и удивляясь низким результатам работы предприятия. Это так называемый «тройной стандарт», наиболее тяжелая «болезнь» российского менеджмента, а иными словами, просто бардак. Основным орудием в борьбе с «тройным стандартом» является принцип «Пишем то, что думаем; выполняем то, что записано». Этот принцип лежит в основе любой системы экологического менеджмента.

Можно сделать вывод, что для решения всех перечисленных проблем на предприятии необходимо провести структурную реорганизацию, полностью пересмотреть весь стиль управления, поставить цели для предприятия, распределить ответственность, повысить компетентность всех сотрудников от руководства до простых работников.

Конечно, упомянутые проблемы российского менеджмента не охватывают весь их спектр. На деле их существенно больше. Кажется, что в таких условиях выжить на рынке просто невозможно. Однако самые талантливые и настойчивые специалисты, руководители предприятий, менеджеры успешно развивают свой бизнес, адаптируя каноны науки о менеджменте к специфике рыночной обстановки в России. Это означает, что потенциал современного менеджмента достаточно велик, что даже в сложных для предпринимательства условиях России при творческом использовании широких возможностей менеджмента реально не только выжить на рынке, но и преуспевать, причем в рамках законности.

## **1.2. Задачи российского менеджмента.**

Стало очевидным, что успех любой компании определяется, прежде всего, отнюдь не рациональной организацией производства продукции, снижением издержек, развитием специализации (иначе говоря – воздействием управления на внутренние факторы производства), а всемерным использованием гибкости и приспособления к постоянным изменениям внешней среды, которая представляет собой все те переменные, что находятся за пределами фирмы и не включены в сферу непосредственного воздействия со стороны менеджмента предприятия (это поставщики, потребители, акционеры, кредиторы, конкуренты, торговые организации, общества потребителей, управленческие органы и др.). Кроме того, в рамках внешней среды – социальные факторы и условия, которые предопределяют многие стратегически важные решения, принимаемые фирмой. Ключевая роль здесь принадлежит экономическим, политическим, правовым, социально-культурным, экологическим, технологическим и прочим обстоятельствам. Внешние факторы во всевозрастающей степени диктуют стратегию и тактику организаций. Использование в управлении теории систем, существенно облегчившей изучение деятельности компании в единстве ее составных частей, тесно связанных с внешним миром. Предприятие рассматривается как открытая система, которой присущ ряд особенностей: наличие определенного числа компонентов; структурная связь и взаимовлияние различных компонентов системы друг на друга и как следствие – возникновение новых явлений, обновленных процессов; идентификация системы, позволяющая отличать ее составные компоненты от других явлений, не входящих в систему; концептуальный характер системы (ее форма отражает цели и ценности разработчиков концепции системы).

Важнейшей характеристикой менеджмента на современном этапе является ориентация на знания, высокую культуру, интеллект, использование информации, что представляет уже сейчас, но еще более в будущем, ключевой ресурс[[2]](#footnote-2).

В этом плане характерно формирование новых отношений между организацией и работающими в ней людьми:

* наиболее талантливые, одаренные люди стремятся работать в той фирме, которая содействует персональному росту;
* работники хотят участвовать в капитале своей компании, и все чаще им предоставляют такую возможность;
* прием на работу, как правило, делается на контрактной основе;
* менеджер в определенной мере становится не просто начальником, а учителем, наставником;
* стиль управления приобретает все более демократичный характер.

В последние годы XX столетия (эта тенденция обязательно сохранится и в последующем) все большее внимание обращается на человеческий аспект управления. Главное в менеджменте – умение работать с людьми, добиться их заинтересованности в наибольшей эффективности своего труда и общей прибыльности фирмы. Менеджмент нацелен на человека, на то, чтобы побуждать людей к результативным совместным действиям. Формирование единой команды, где каждый четко знает свое место, где правильно организованы взаимодействие и взаимопомощь, – одна из задач менеджера[[3]](#footnote-3). Менеджеры опираются ныне и на общую культуру, и на культуру общения в частности, активно формируют коммуникации между людьми, стремятся точнее определять индивидуальный вклад каждого работающего в общий результат. Этика бизнеса становится золотым правилом менеджмента.

Основные принципы современного управления можно сформулировать так:

* ответственность как обязательная предпосылка успешного менеджмента;
* повышение качества коммуникаций, пронизывающих организацию во всех направлениях;
* внедрение долевого участия каждого работающего в общих результатах рыночной деятельности фирмы; предоставление сотрудникам права участия в управлении предприятием;
* формирование такого психологического климата, такой атмосферы в организации, которая помогает раскрытию способностей работающих, обеспечивает их удовлетворенность своей работой;
* способность менеджеров результативно сотрудничать со всеми, с кем они сталкиваются в своей работе: покупателями, поставщиками, смежниками и т.д.;
* этические основы как база бизнеса; лояльность, честность, справедливость и доверие к людям;
* всемерная опора на такие ключевые факторы менеджмента, как качество, сервис, нововведения, контроль за ресурсами, производственным процессом;
* быстрая и адекватная реакция на все изменения окружающей среды;
* четкое представление о том, какой должна быть фирма сегодня, завтра в будущем.

Систему взглядов на управление, сложившуюся к началу XXI века, иногда называют "тихой управленческой революцией". Основные ее положения могут применяться без ломки или разрушения сложившихся структур, систем и методов менеджмента, эволюционно дополняя их, постепенно приспосабливая к новым условиям. Это относится, в частности, к предвидению изменений и управлению на основе гибких решений, что позволяет реагировать на превратности будущего развития.

Для практики менеджмента в России характерны и другие особенности. Так, предприятия оказались под огромным налоговым прессом. Он успевает разорить фирмы до того, как они окрепнут и начнут давать прибыль, платить налоги. Нужны поэтому соответствующие правовые и экономические механизмы, гарантирующие интересы участников рынка. Сильно мешает менеджеру неразбериха в ценообразовании. В стране в сфере производства расширяется натуральный обмен, дезорганизуются хозяйственные связи. Для рынка характерно напряжение, обусловленное трудностями производителей. Либерализация цен на топливно-энергетическое сырье, сырьевые ресурсы, транспортные тарифы при контроле государства за их уровнем создает немалые сложности.

Вместо единого общего рынка России нашему менеджеру приходится действовать в условиях раздробленности рынка, в каждом анклаве которого свои национальные, юридические и экономические особенности. Намного труднее становится разрешение проблем с производством, снабжением, расчетами, планированием, маркетингом.

Для развития российского бизнеса не имеется пока серьезной правовой основы. Решения вышестоящих органов порой так "корректируются" местными властями, что, по существу, вообще перечеркиваются. Все уровни управления вводят дополнительные налоги или другие аналогичные платежи. Нередко постановления центральных и местных властей противоречат друг другу, вводятся в практику задним числом. В результате предприятия несут дополнительные убытки и оказываются на грани банкротства. Запутанность и неопределенность законодательной базы, произвол чиновников не только осложняют работу менеджера, но и толкают его на поиск обходных путей для проведения необходимых операций. Также очень многое в толковании законов применительно к конкретным случаям зависит от воли уполномоченных государственных чиновников, что неизбежно порождает коррупцию.

Наряду с обозначенным менеджеру приходится иметь дело с проблемами, которых не существует в практике Запада. Так, большинство руководителей стремится к экспорту, к операциям с иностранной валютой, так как высокий рыночный курс большинства валют по отношению к рублю делает их весьма выгодными. Западный же менеджер никогда не будет реализовывать товар за рубежом, если он может выгодно продать его внутри страны (экспортные операции очень дороги, с высокой степенью риска, большими транспортными, страховыми и прочими расходами).

В условиях рыночных отношений менеджер призван активно содействовать развитию рыночной инфраструктуры. Но при постоянных срывах договорных обязательств развивается система бартерных отношений и прямого продуктообмена. Становится необходимым взаимодействие с каждым поставщиком отдельно на основании его требований. Из-за неплатежей потребителей менеджер оказывается нередко не вправе распоряжаться заработанными фирмой денежными ресурсами, не в состоянии поощрять должным образом работников за хороший труд. Чтобы иметь наличные деньги, приходится идти на открытие торговых точек по продаже продукции или услуг за наличные средства.

Для российской практики в области менеджмента сегодня важны выработка особого подхода к управлению с учетом сложившихся особенностей российского бизнеса и менталитета и построение такой динамической системы управления, которая способна выдерживать "контрастный душ" российской действительности[[4]](#footnote-4).

Совершенно очевидно, что российская модель управления только начинает складываться, она возникает на стыке старого и нового, западного и восточного. Но она во многом оригинальна, становится все более действенной и в возрастающей мере реализует свое общественное предназначение. К настоящему времени сформировалась определенная система взглядов на управление экономикой в переходный период.

1. Гибкое сочетание методов рыночного регулирования, основанных на обратных связях, с государственным регулированием социально-экономических процессов. Движение к рынку – это сложный процесс, непременным и активным участником которого должно быть государство. Известно, что рынок не способен решить многих проблем, связанных с нуждами всего общества, социальным единством страны, проведением фундаментальных научных исследований, долгосрочных программ и т.д. Целесообразность регулирования рынка посредством взвешенной государственной политики в таких областях, как социально-экономическая, валютно-финансовая, структурно-инвестиционная, научно-техническая признана повсеместно. Роль государства состоит в том, чтобы обеспечивать общие правила функционирования рынка, используя такие формы вмешательства, как законодательство (в том числе антимонопольное), государственные заказы, лицензирование экспорта и импорта, установление кредитных ставок, различные формы стимулирования и контроля рационального производственного использования природных ресурсов и т.д. На государство ложится и задача заполнения внерыночных зон хозяйствования, к которым относятся научно-технический прогресс, экологическая безопасность, социально-экономические права человека (в том числе и защита потребителей), перераспределение доходов, выравнивание структурных и региональных диспропорций, развитие международных экономических отношений. При этом формы государственного воздействия по мере продвижения к рынку будут все в большей мере превращаться в "мягкие" инструменты регулирования (налоговая, кредитная, амортизационная, тарифная политика и т.д.).
2. Формирование и функционирование рыночных хозяйствующих субъектов как открытых, социально ориентированных систем. Каждая организация, функционирующая в рыночной среде, обязана самостоятельно решать вопросы не только внутренней организации, но и всей совокупности связей с внешней средой. Маркетинговые исследования, расширение внешнеэкономических связей, привлечение иностранного капитала, налаживание коммуникаций – далеко не полный перечень тех задач, которые раньше были за пределами компетенции организаций, а теперь стоят в ряду важнейших. Социальная ориентация организаций означает, что наряду с экономической функцией она выполняет и общественную роль. Последняя может рассматриваться в двух аспектах: с точки зрения ориентации на потребителя и его запросы, т.е. удовлетворения потребностей общества в товарах и услугах, производимых предприятием, а также с позиций решения важнейших социальных проблем трудовых коллективов и среды обитания организаций.
3. Самоуправление на всех уровнях и переход к полицентрической системе хозяйствования. Эволюция системы управления в переходный период предполагает формирование полицентрической системы, базирующейся на функционировании в хозяйстве страны структур, способных к самоуправлению и саморазвитию. В условиях Российской Федерации центры хозяйствования все больше перемещаются на уровень регионов, экономическая самостоятельность которых в переходный период растет. Имеет место сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора экономики, который в переходный период сокращается за счет расширения сферы рыночного предпринимательства и приватизации. Но даже при этом на его долю приходится существенная часть внутреннего валового продукта страны, а значение крупных и сверхкрупных предприятий для экономики вряд ли уменьшится. Управление этими предприятиями на определенном этапе, вероятно, будет базироваться на комбинации методов рыночного и административного характера. Все отмеченное выше реально воплощается в российской экономике, хотя рыночные преобразования осуществляются не столь последовательно и энергично, как хотелось бы, а результаты пока намного скромнее того, что можно было бы ожидать. Главной причиной этого является наличие серьезных недостатков в менеджменте большинства российских предприятий и организаций. Тем не менее, и в этой области многое постепенно меняется к лучшему, увеличивается число квалифицированных специалистов по управлению.

# **РаЗДЕЛ 2. специфика менеджмента на современном предприятии**

**2.1. Краткая характеристика ЗАО ЮУАБ.**

ЗАО ПКФ "Южуралавтобанк" создано в сентябре 1995 г. ЗАО "Южуралавтобанк" изначально создавалось как многопрофильное предприятие. Основными видами деятельности ЗАО являются: строительство и реконструкция автомобильных дорог, производство дорожных ограждений, производство асфальтобетонных смесей, коммерческая деятельность. История создания и развития ЗАО "Южуралавтобанк" неотделима от политики, проводимой руководством АО "ММК", администрацией Челябинской области и города Магнитогорска. Предприятие является зависимым обществом АО «ММК» (35% акций). Предприятие создавалось как комплексная структура, позволяющая осуществлять строительство и реконструкцию автомобильных дорог от начала и до конечной стадии.

В настоящее время ЗАО "ЮУАБ" является высокомеханизированным современным предприятием: в работе находятся 170 единиц техники, в т.ч. импортной дорожно-строительной техники - 22 единицы.

Создание ЗАО "ЮУАБ" и привлечение средств территориального дорожного фонда к г. Магнитогорску позволило создать более 750 рабочих мест, а также обеспечить работой около 280 чел. субподрядных организаций в городе.

Основными целями создания предприятия были:

- улучшение дорожной инфраструктуры города Магнитогорска и прилегающих к нему районов;

- уменьшение экологического ущерба, наносимого окружающей среде асфальтобетонными заводами, отвалами шлаков и хвостов;

- развитие перспективного производства дорожных ограждений.

**2.2. Оценка менеджмента на предприятии ЗАО ЮУАБ.**

Анализ структуры управления предприятием подразумевает научный подход к рационализации структуры управления предприятием.

Для того, чтобы провести детальный анализ системы управления в ЮУАБ необходимо выделить преимущества и недостатки структуры управления, проанализировать функции отдельных менеджеров разного звена.

Анализ структуры управления показывает, что она соответствует современным требованиям, научной организации труда на предприятии, т.е. четко распределит обязанности и ответственности специалистов управления, обозначена схема группирования отдельных подразделений и принципы руководства ими.

Важным элементом является то, что исключено дублирование в процессе управления. Главный инженер определяет техническую политику, перспективы развития предприятия и пути реализации комплексных программ, реконструкции и технического перевооружения действующего производства. Осуществляет руководство отделом главного техника, диспетчерской службой и непосредственно дорожными участками и участком механизации выполняющими основную производственную программу.

Заместитель начальника по общим вопросам через отдел снабжения обеспечивает предприятие необходимым сырьем и материалами, комплектующими изделиями, техническими средствами.

Заместитель начальника по коммерческой деятельности осуществляет руководство хозяйственно-финансовой деятельностью, обеспечивает эффективное использование материальных и финансовых ресурсов. Занимается заключением договоров с поставщиками и потребителями, составлением и реализацией протоколов взаимозачетов с предприятиями должниками.

Организационная и управленческая структура ЗАО «ЮУАБ».

Директор ЗАО «ЮУАБ»

Зам. директора финансово-экономической службы

Гл. бухгалтер

Производственно-технический отдел

Зам. по коммерческой службе

Планово-экономический отдел

Бухгалтерия

Группа АСУ

Группа снабжения

Группа сбыта

Вспомогательные участки

Основные участки

Кассир

Финансовый отдел

Отдел организации труда и заработной платы

Главный инженер

Производственные участки

Энергослужба

Электрослужба

Механический участок

Участок 1

Участок №2

Цех дорожных ограждений

Склад

Рис. 1.

Обеспечивает выполнение планов поставок продукции по количеству, качеству, ассортименту, срокам и др. условиям поставок. В полном объеме обеспечивает товарами народного потребления, ведомственные магазины и столовую.

Начальник управления без доверенности действует от имени ЮУАБ, представляет его интересы во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом и средствами управления, заключает договоры, выдает доверенности, открывает в банках счета, совершает банковские операции. Он утверждает, штаты и определяет численность работников, устанавливает формы, размеры и системы оплаты труда, решает вопросы приема на работу, перемещения и увольнения работников управления, принимает меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания. В пределах своих полномочий начальник издает приказ и дает указания, обязательные для всех работников управления.

Рассмотрим, какие методы менеджмента как искусства управления применяются на рассматриваемом предприятии.

Искусство управления на предприятии ЮУАБ использует такой метод ведения диалога как модель трех раундов, точнее, способ убедить оппонента в правильности и разумности именно вашего предложения. Эта модель ведения диалога строится из трех частей (возможен и более сложный алгоритм этого метода).

Руководителю необходимо добиться выполнения важных, но непопулярных в коллективе мероприятий. Руководитель ЮУАБ приглашает двух-трех ведущих специалистов, к мнению которых особенно прислушивается коллектив, и поручает им, опытным и уважаемым профессионалам (это подчеркивается особо!), в четко обозначенный срок подготовить вариант решения возникшей проблемы. Собравшись вновь, выслушав и в основном одобрив предложения специалистов, руководитель вносит ненавязчиво свои принципиальные коррективы (в этом случае второй раунд с производственной точки зрения особо сложен, но убедить двух-трех человек всегда проще, чем весь коллектив). И, наконец, третий раунд: проводится совещание, на котором возглавляющий группу специалист докладывает о разработанных мероприятиях и после обсуждения и критики (в адрес, естественно, докладчика!) руководитель соглашается с его мнением. Этот метод очень эффективен и часто применяется в ЮУАБ,

На мой взгляд, самым сложным и противоречивым инструментов управления является управленческое решение. В его основе лежит обоснованная разработка директивного документа, организующего и стимулирующего совместную деятельность членов коллектива. Чаще всего разрабатываются оперативные решения, обеспечивающие тактические, частные управленческие задачи: сроки выполнения, изменения в технологии кадровые вопросы и т. п. Более глубоких творческих проработок требуют стратегические решения, которые зачастую касаются структурных изменений, вопросов перестройки привычного хода производства и постоянно сопровождаются негативными реакциями сторонников сложившихся, апробированных форм и методов работы. Сопротивления управленческим нововведениям можно ожидать не только со стороны рядовых сотрудников, но иногда и от высоких руководителей, ревниво относящихся к творческим идеям, им не принадлежащим. Отстоять свою идею, убедить оппонентов в своей правоте не всегда удается даже опытным, владеющим методами искусства управления и деловой полемики специалистам, и иногда приходится искать нестандартные, обходные пути.

Для этого на рассматриваемом предприятии «ЮУАБ» используется метод «Штирлица». Суть этого метода: во время приватного разговора или на совещании руководитель ненавязчиво, как бы вскользь, среди других вариантов решения предлагает свою идею и немедленно "забывает" ее.

Если начальник, к которому обратился руководитель умен, то он сразу оценит разумность мысли и потом, продумав ее, предложит эту идею как свою, значительно расширив ее, уточнив и конкретизировав. Человеку свойственно доверять больше идеям, родившимся в собственной голове, чем чужим. Руководитель в свою очередь добивается своей цели.

Свою хозяйственную деятельность ЮУАБ строит на договорных отношениях.

Основным договором как уже было отмечено, является договор с Дирекцией областного дорожного фонда вышестоящей организацией. Наряду с этим заключены договоры с подрядными организациями, выполняющими работы на строительстве мостов, занятыми на земляных работах, а также с предприятиями выделяющими специальную технику для строительства и содержания дорог. К числу таких предприятий относятся следующие: АО «Спецстроймеханизация», АО «Металлоконструкция», АООТ «Магнитогорская автобаза» и ряд других.

Наряду с основной производственной деятельностью ЮУАБ занимается коммерческой деятельностью, имея в своем составе два магазина смешанных товаров, столовую, мини-пекарню. Отношения с предприятиями поставщиками осуществляется на основе договоров о поставках товаров народного потребления, с помощью протоколов взаимозачетов, бартерных сделок и т.п.

В сфере труда и социальных отношений предприятие руководствуется коллективным договором, который принимается ежегодно на конференциях трудового коллектива.

Наличие коллективного договора позволяет работникам, с учетом экономических возможностей организации добиться от администрации гарантий стабильности работы, максимально сократить штат работников, обеспечить необходимый уровень заработной платы и своевременность ее выплаты, а также реализовать свое право, предоставленное действующим законодательством, на самоуправление.

Все решения, касающиеся условий труда и заработной платы, в том числе системы оплаты труда, форм материального поощрения, размера тарифных ставок (окладов), нормы труда и т.д. принимаются по согласованию с профсоюзным комитетом. Конкретные системы оплаты туда устанавливаются по категориям работников, цехам и подразделениям согласно ТК РФ.

Социальные льготы, гарантии и компенсации работникам устанавливаются в конкретной сумме, индексируются в меру роста тарифной ставки, рабочего разряда.

Администрация предприятия на основе отраслевой программы улучшения условий труда обеспечивает строгое соблюдение на каждом рабочем месте здоровых и безопасных условий труда, обеспечивает надлежащее санитарно-бытовое и лечебно-профилактическое обслуживание.

- Фонд охраны труда;

- Оказание материальной помощи;

- Фонд социальной защиты малоимущих работников;

- Выплаты дополнительных пенсий, пособий и другое.

В условиях сложной социально-экономической обстановки ЮУАБ удается успешно решать многие проблемы благодаря современному подходу и прогнозированию на перспективу.

Оценку организации менеджмента проведем на основе анализа внешних и внутренних факторов (с помощью PEST-анализа).

PEST-анализ – это фактически анализ внешнего окружения организации.

Факторы в PEST-анализе делятся на ко-факторы (побочные) и step-факторы, действующие на все предприятия, фирмы, организации.

Макросреда.

Р: (Политические факторы) Влияет в целом политика государства, в том числе и налоговая.

Е: (Экономические факторы) Экономика страны влияет на покупательную способность населения. Все в экономике взаимосвязано – вся промышленность зависит от того, как покупают товары широкого потребления.

S: (Демографический фактор) Демографическая среда представляет большой интерес для занимающимся маркетингом, поскольку рынки состоят из людей. Основными рассматриваемыми моментами являются: рождаемость, смертность, изменение структуры семьи, средний возраст населения, миграция, повышение образовательного уровня, приоритет интересов потребителей и т.д.

Т: (Технологические факторы) Необходимо постоянно отслеживать научно-технический прогресс.

Природная среда: этот фактор привлекает к себе особое внимание, в связи с тем, что природные запасы не восполняемы и государство может ввести жесткие санкции по использованию недр.

Микросреда – силы, относящиеся к самой организации и ее возможностям по обслуживанию клиентуры.

1 фактор – непосредственно организация.

Конечная продукция (работы, услуги) являются результатом работы всех подразделений и служб, поэтому нельзя допускать, чтобы отдельные подразделения ставили свои цели выше целей организации.

2 фактор – поставщики. Маркетинговые службы должны тщательно следить за всеми событиями в среде поставщиков. Это позволит не упустить возможности сбыта в краткосрочных планах и не подорвет доверие к самой организации наших клиентов.

3 фактор – маркетинговые посредники: торговые посредники, транспортные компании, агентства по оказанию маркетинговых услуг, кредитно- финансовые учреждения.

4 фактор – клиентура. Необходимо тщательно изучать своих клиентов.

5 фактор - конкуренты.

6 фактор – контактные аудитории. Это любая группа людей, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к организации или оказывает влияние на ее способность достигать поставленных целей.

Ко-факторы – факторы конкурентного окружения. Они включают в себя структуру конкуренции и характеристику рынка.

Проанализируем факторы, оказывающие влияние на ЗАО «ЮУАБ», определяющие ее настоящее положение и дальнейшие перспективы развития.

Внутренний рынок: Потребность в строительстве новых и реконструкция уже существующих дорог в городе очень высока.

Потребителями данной продукции являются жители г. Магнитогорска, все производственные предприятия, чья деятельность связана с автоперевозками (доставка сырья, продукции, транспорт).

Внешний рынок: В современных условиях в быстроразвивающихся взаимосвязях между регионами страны возникает необходимость строительства современных автомагистралей, отвечающим требованиям мирового уровня.

Главная задача PEST-анализа – обеспечить общее представление о положительных или отрицательных для организации тенденциях во внешней среде.

В управленческой PEST-матрице ЗАО «ЮУАБ» (см. рис. 2), отразились положительные и отрицательные тенденции во внешней среде данной организации.

PEST – анализ ЗАО «ЮУАБ»

Потребителями данной продукции являются жители г. Магнитогорска, все производственные предприятия, чья деятельность связана с автоперевозками (доставка сырья, продукции, транспорт).

Потребность в строительстве новых и реконструкция уже существующих дорог в городе очень высока и составила в 2001 г. на 17,5 или 65274,6 руб.

S: 1) увеличение доли пожилых людей в общей численности населения России и Магнитогорска;

2) повышение уровня образования населения.

Т:

Использование современных технологий, в частности радио-изоточный плотномер – влагомер, позволяющий с высокой точностью контролировать процесс уплотнения грунта и асфальтобетонной смеси;

Применение кубовидного щебня, позволяющего увеличить долговечность и ремонтные сроки асфальтобетонного перекрытия;

Е:

Рост строительства дорог приводит к отдаленности объектов и увеличению материальных затрат;

Возникновение необходимости поиска новых способов зарабатывания денежных средств пари отсутствии должностного финансирования.

Доля реконструкции и восстановления дорог в городе Магнитогорске ЗАО «ЮУАБ» составило 100 % от всех объемов. На данный момент - это единственная дорожно-строительная организация в городе, имеющая уникальную технику по снятию верхнего слоя асфальтового покрытия.

Финансирование этих работ производилось из городского бюджета и малой доли территориально-дорожного фонда, уплачиваемого в виде налога на пользователей автомобильных дорог градообразующим предприятием ОАО «ММК».

Е: Особенности уральского климата, резкие перепады температуры;

Сезонность дорожно-строительных работ;

Особенности горного рельефа.

ЗАО «ЮУАБ»

Р:

Снижение ставки налога на пользователей автодорог с 2,6% до 1%.

 Распределение финансирования происходит на территориальном уровне, не обеспечивая полной оплаты выполненных работ;

Рис. 2.

**2.3. Совершенствование управления ЗАО ЮУАБ.**

В выше изложенном теоретическом материале мы выяснили, что менеджмент как вид деятельности и искусство управления направлен в первую очередь на разработку стратегических матриц и выявление слабых сторон предприятия, с целью повышения его сильных сторон.

Проанализируем благоприятные и негативные тенденции в деятельности ЮУАБ.

Благоприятными являются социальные и политические факторы, которые поддерживают деятельность «ЮУАБ» законодательно и интересом общества к качеству и безопасности автомобильных дорог и др. видов продукции (работ, услуг).

Неблагоприятное воздействие экономических факторов мешает развитию организации, применению новейших технологий, внедрение которых позволило бы сократить время и трудоемкость работ, качества работ (услуг, продукции).

Ранее финансирование работ «ЮУАБ» производилось из городского бюджета и малой доли территориально-дорожного фонда, уплачиваемого в виде налога на пользователей автомобильных дорог градообразующим предприятием ОАО «ММК». В 2002г. налог на пользователей автомобильных дорог отменили.

Применяемый для анализа среды метод SWOT - сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities) и угрозы (threats) – является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды.

Применяя метод SWOT, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями.

Методология SWOT-анализа, предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Все рассмотренные внешние и внутренние возможности и угрозы, сильные и слабые стороны ЗАО «ЮУАБ», представленные в табл. 1, позволяют выработать стратегию управления организацией.

Используя сильные стороны и внешние возможности, организация может спокойно наращивать объемы работ, разрабатывать новый вид услуг или продукции и др.

Внешние угрозы могут иметь достаточное слабое влияние на деятельность ЗАО «ЮУАБ», при условии, что все сильные стороны имеют веское влияние на ее деятельность, тогда можно развивать коммерческие услуги и денежные формы расчетов.

Таблица 1.

SWOT-анализа ЗАО «ЮУАБ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| SWOT – анализ ЗАО «ЮУАБ» | Сильные SS1:S2: | Слабые WW1:W2: |
| ОО1:О2: | Наличие квалифицированного управленческого персонала;Наличие лицензии на дорожно-строительные работы;ЗАО «ЮУАБ» - единственное предприятие в России, имеющее законченный цикл дорожного строительства с собственным производством сертифицированных дорожных (мостовых) ограждений по ТУ, отвечающих требованиям Западно-Европейскому стандарту;Мощная поддержка со стороны ГУ ГИБДД МВД России и Союз ДОРНИИ, выраженное в пересмотре норм, применении дорожных ограждений;Местная сырьевая база для производства кубовидного щебня и дорожных ограждений;Приобретение нового современного высокотехнологического оборудования, не имеющего аналогов в России (битумохранилище емкостью 4000 тонн);Приобретена линия горячего цинкования по производству труб и дорожных ограждений, совместно с ОАО «ММК»;Собственные асфальтобетонные заводы и Завод по производству кубовидного щебня | Уменьшение финансирования за счет снижения налога на пользователей автодорог с 2,6 % до 1%;Особенности Уральского климата, резкие перепады температур;Сезонность дорожно-строительных работ;Увеличение строительства дорог приводит к отдаленности объектов и увеличению материальных затрат; |
| ТТ1:Т2: | Развитие систем продажи дорожных ограждений через Интернет;Появление ряда технологических новинок в отрасли;Признание на европейском форуме в Париже выполнения ЗАО «ЮУАБ» дорожно-строительных работ на уровне мировых стандартов с присвоением «золотой медали»;Участие в тендерных торгах на Российском рынке;Участие в российских выставках дорожно-строительных организаций. | Повышение стоимости на ГСМ и сырье (битум, щебень);Высокий уровень цен и тарифов на покупные энергоресурсы;Повышение тарифов МПС;Низкий уровень инвестиций в дорожной отрасли России;Инфляция. |

Таким образом, в случае если слабые стороны будут иметь преобладающее воздействие на работу ЗАО «ЮУАБ», а внешние возможности будут позволять расширять свою деятельность, то в этом случае необходимо все усилия направить на увеличение прибыли, за счет которой можно будет обновить оборудование и улучшить технологию производства и выполняемых работ.

**Заключение.**

Менеджмент как организация управления фирмой, осуществляющей любые виды предпринимательской деятельности, направленной на получение прибыли (предпринимательского дохода). Содержание менеджмента, таким образом, состоит в достижении фирмой или другими предприятиями определенных результатов в ходе предпринимательской деятельности.

В основе менеджмента как концепции рыночного управления лежит объективный процесс к обобществлению производства, в результате которого у крупнейших фирм появилась возможность воздействовать на рынок, осуществляя его раздел, влиять на характер и механизм экономических отношений, регулирующих связи между рынком и производителем.

Чтобы умело руководить предприятием, своевременно вносить необходимые изменения для укрепления финансового положения предприятиям необходимо владеть основами менеджмента. Знание их позволит стимулировать труд, повысить профессионализм, активизировать творческий поиск, возбудить деловой интерес.

Менеджмент как концепция рыночного управления направлен на совершенствование организации управления деятельностью отдельных предприятий. В этой концепции больше, чем в других, отражается связь отдельных предприятий с рыночными отношениями, а точнее, с проблемой регулирования рыночных отношений. Здесь обосновывается необходимость в той или иной форме регулировать процессы развития, управлять ими, а не полагаться полностью на рынок, стихийно регулирующий экономические процессы.

В работе была рассмотрена деятельность Магнитогорского дорожного ремонтно-строительного предприятия (ЮУАБ), которое является государственным предприятием в составе Дирекции областного дорожного фонда. Строит свою производственную деятельность с дирекцией на основании договорных отношений и несет перед ней установленную законом ответственность за выполнение задач и функций предусмотренных Уставом предприятия.

Анализ структуры управления показывает, что она соответствует современным требованиям, т.е. четко распределит обязанности и ответственности специалистов управления, обозначена схема группирования отдельных подразделений и принципы руководства ими.

На основе проведенного анализа в третьем разделе хотелось бы дать некоторые рекомендации представителям малого и среднего бизнеса:

* Не создавать предпосылки различных финансовых злоупотреблений со стороны руководства;
* Создавать условия, помогающие установить благоприятные отношения между сотрудниками и руководством фирмы;
* Не допускать дисбаланса ответственности, полномочий и взаимодействия между сотрудниками фирмы;
* Четко распределять обязанности, повышать компетентность всех сотрудников от руководства до простых работников;
* Соблюдать этические нормы;
* Опираться на ключевые факторы менеджмента;
* Быстро реагировать на все изменения окружающей среды;
* Иметь представление, какой фирма должна быть как сегодня, так и завтра.

# **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Доусон Р. Уверенно принимать решения: Как научится принимать решения в бизнесе и жизни. – М.: ЮНИТИ, 2006.
2. Тейлор Ф. "Основы научного менеджмента", "Прогресс", Москва, 2003.
3. Уткин Э.А. Инновационный менеджмент. – М.: АКАЛИС, 2002.
4. Радугина А.А. Основы менеджмента. – М.: Центр, 2004.
5. Кнорринг В.И. Искусство управления. – М.: Век, 2004.
6. Доусон Р. Уверенно принимать решения: Как научиться принимать решения в бизнесе и жизни. – М.: ЮНИТИ, 2006.
1. Поляков В.Г. Формула успеха в бизнесе. Практическое руководство для российского менеджера. - Новосибирск: ЭКОР, 2002. – 168-169 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПБ., Питер, 2000. – 202 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Старобинский Э.Е. Основы менеджмента на коммерческой фирме, - М.: Бизнес-школа, 2004. – 109 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и само менеджмент в системе рыночных отношений, - М: ИНФРА-М, 2004.-113 с. [↑](#footnote-ref-4)