**Содержание:**

**Введение**

**Глава 1. Предприятие как основная хозяйственная единица**

**макроэкономики**

* 1. Социально-экономические и организационные формы

предприятия, его трудовой коллектив

1.2. Основные элементы предприятия

**Глава 2. Проблемы управления предприятием в современных**

**условиях**

2.1. Управление предприятием, его хозяйственной, экономической

и социальной деятельностью

2.2. Принципиальные особенности современной системы

управления предприятием

**Глава 3. Анализ современных проблем управления на примере**

**ООО «Продукт плюс»**

3.1. Характеристика ООО «Продукт плюс»

3.2. Анализ предприятия как социотехнической системы

###### 3.3. Диагностика внутренней среды предприятия

###### 3.4. Анализ внешней среды предприятия

3.5. Организационная структура предприятия

###### 3.6. Механизм формирования и развития организационной культуры предприятия

###### 3.7. Прогнозирование поведения предприятия в условиях сложившейся конкуренции. Варианты дальнейшего развития

**Заключение**

**Литература**

**Введение**

Преодоление порожденных административно-командными методами управления негативных явлений в народном хозяйстве России возможно на основе реформирования отношений собственности и регулируемой рыночной экономики. Мировой опыт показывает, что формирование рынка как формы организации товарного производства происходило эволюционным путем на протяжении длительного времени

Переход нашей экономики к рыночным отношениям имеет определенные *особенности*:

- рыночная экономика формируется неэволюционным путем: делается попытка проводить ее в процессе радикальных изменений общественного строя;

- внедрение рыночной экономики проходит без достаточно апробированных по отношению к нашим условиям хозяйствования законодательно-правовых актов и нормативов;

- государство не поддерживает развитие новых видов предприятий и не обременяет себя помощью действующим предприятиям (особенно малым); на данный момент практически нет стимулов и льгот для различных предприятий и предпринимательства.

Конкурентоспособность компаний в XXI веке, по мнению ряда авторов, будет определяться:

• гибкостью и способностью к изменениям как в отношении удовлетворения потребностей клиентов (выпускаемой продукцией и оказываемыми услугами), так и внутренних систем организации технологии, организационной структуры (методов учета, контроля и т.д.);

• скоростью реакции на изменения во внешней среде, включая потребности клиентов, стратегию конкурентов, состояние рынков труда и комплектующих;

• оптимальным использованием всех ресурсов, которыми располагает организация;

• способностью овладевать новыми знаниями и навыками. [11,16,20]

В реальной действительности внутренние и внешние связи экономических систем постоянно меняются, меняются условия функционирования традиционных структур управления, меняются их элементы и субординация. Быстрое развитие технологий, усложнение и многообразие предлагаемых товаров и услуг, сокращение их жизненного цикла, появление большого числа конкурентоспособных организаций, повышение требований покупателей, увеличение объемов и скорости получения информации и новых знаний – все эти и другие изменения, происходящие во внешней среде, вынуждают предприятия искать новые подходы для их управления. Неопределенность, непредсказуемость и нестабильность внешней среды, глубина и скорость происходящих изменений, скорее всего, будут возрастать и дальше. Следовательно, управлению необходимо адаптироваться не только к настоящим условиям, но и обеспечивать такую способность на длительный период. Этим объясняется **актуальность** данной работы.

**Целью**  работы является исследование и анализ проблем управления на предприятиях в современных условиях хозяйствования. Постановка цели определила следующие основные **задачи** работы:

• обобщение сложившихся в науке взглядов на проблему управления современным предприятием;

• исследование современных проблем управления на примере предприятия ООО «Продукт плюс».

**Объектом** исследования является ООО «Продукт плюс».

**Предметом** исследования являются проблемы управления предприятиям в современных условиях их функционирования.

**Теоретической и методологической основой** исследования являются работы как отечественных (Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., Туровец О.Г., Шипунов В.Г.), так и зарубежных (И.Ансофф, М.Альберт, М.Мескон, Ф.Хедоури) представителей теории и практики управления, а также методические, справочные, статистические материалы.

В процессе исследования применялись системный, логический и экспертный подходы, метод сравнительного анализа.

**Информационную базу** исследования составили отчетные и аналитические материалы предприятия ООО «Продукт плюс», а также результаты непосредственного наблюдения за функционированием действующих в нем механизмов управления.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

В **первой главе** раскрыты социально-экономические и организационные формы предприятия, его трудовой коллектив, дана характеристика основных элементов предприятия.

Во **второй главе** рассмотрены проблемы управления хозяйственно-экономической и социальной деятельностью предприятия в современных условиях.

В **третьей главе** на основе теоретических положений менеджмента сделан анализ современного предприятия как социотехнической системы, проведена диагностика внешней и внутренней среды предприятия, представлена схема организационной структуры, рассмотрены механизм формирования и развития организационной культуры и поведение предприятия в условиях сложившейся конкуренции, предложены варианты дальнейшего развития.

###### В заключении приведены основные выводы по исследуемой проблеме.

В **библиографии** указана литература, посвященная исследованию проблем управления современным предприятием.

**Глава 1. Предприятие как основная хозяйственная единица макроэкономики**

* 1. **Социально-экономические и организационные формы предприятия, его трудовой коллектив**

Предприятие занимает центральное место в народно-хозяйственном комплексе любой страны. Это первичное звено общественного разделения труда. Именно здесь создается национальный доход. Предприятие выступает как производитель и обеспечивает процесс воспроизводства на основе самоокупаемости и самостоятельности. От успеха отдельных предприятий зависит объем создаваемого валового национального продукта, социально-экономическое развитие общества, степень удовлетворенности в материальных и духовных благах населения страны.

***Предприятие*** представляет собой такую форму организации хозяйства, при которой индивидуальный потребитель и производитель взаимодействуют посредством рынка с целью решения трех основных экономических проблем: *что, как и для кого производить*. При этом никто из предпринимателей и организаций сознательно решением этой триады экономических проблем не занят (каждый решает в стихии рынка на индивидуальном уровне). [16, с.157]

Предприятие может быть создано в результате выхода из состава действующего предприятия, организации одного или нескольких структурных подразделений, а также на базе структурной единицы действующих объединений согласно решению их трудовых коллективов, если на это есть согласие собственника или уполномоченного им органа Предприятие получает права юридического лица со дня его государственной регистрации.

Государственная регистрация осуществляется федеральным органом исполнительной власти уполномоченным в порядке, установленном Конституцией Российской Федерации и Федеральным конституционным законом «О Правительстве Российской Федерации».

Нормативно-правовую базу регистрации и деятельности предприятий составляют: Гражданский кодекс Российской Федерации (Часть 1), **Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14- ФЗ**, Федеральный закон «О государственной регистрации юридических лиц», постановление Правительства РФ от 19.06.2002 № 439 «Об утверждении форм и требований к оформлению документов, используемых при государственной регистрации юридических лиц, а также физических лиц в качестве индивидуальных предпринимателей».

Предприятие имеет право создавать филиалы, представительства, отделения и другие обособленные подразделения с правом открытия текущих и расчетных счетов.

Предприятие действует на основе устава. Устав утверждается собственником (собственниками) имущества, а для государственных предприятий собственником имущества при участии трудового коллектива. В уставе предприятия определяются собственник и наименование предприятия, его местонахождение, предмет и цели деятельности, его органы управления, порядок их формирования, компетенция и полномочия трудового коллектива, порядок образования имущества предприятия, условия реорганизации и прекращения деятельности предприятия.

Занятые общественным трудом на предприятии работники, инженеры и служащие образуют трудовые коллективы этих предприятий. В политико-экономическом понимании трудовой коллектив – это совокупный работник предприятия и одновременно субъект экономических отношений, который осуществляет общую деятельность в государственных, коллективных, кооперативных, частных предприятиях, направленную на удовлетворение как личных, так и коллективных, общественных потребностей. Трудовой коллектив является сложной организационной и социально-экономической структурой, в которую входят работники цехов, бригад и других подразделений предприятия. Для координации, согласованности между ними создается соответствующая система управления. [9, с.85]

Переход от командно-административной системы правления к экономическим методам на всех уровнях требует широкой демократизации всей системы хозяйственной деятельности, осуществления управления через интересы, всестороннюю активизацию работников – членов трудового коллектива. Поэтому большое значение имеет внедрение на предприятии самоуправления. Идея самоуправления трудовых коллективов связана с необходимостью демократизировать систему управления производственным процессом на предприятии. Пока трудовой коллектив не имеет достаточных полномочий собственника, он лишь выступает в роли хозяина, не будучи им реально. И он не станет им, пока не будут аннулированы все акты, которые закрепляют отчуждение работника от средств производства.

Предприятие как самостоятельная хозяйственная единица владеет правами юридического лица, то есть оно имеет право свободного распоряжения имуществом, получать кредит, входить в договорные отношения с другими предприятиями. Оно имеет свободный расчетный счет в банке, где находятся денежные средства, которые используются для расчетов с другими предприятиями, на зарплату и т.д.

**1.2. Основные элементы предприятия**

Рассматривая предприятие как социальный институт, мы можем выделить несколько элементов, составляющих его структуру и определяющих его как особое образование, отличное от многих других.

***Цель.*** Ни одна организация (как формальная коммерческая структура, так и неформальное общественное объединение) не сможет сформироваться и тем более далее существовать, если не будет определена ее *цель* – то, ради чего данная организация формируется и будет действовать в дальнейшем. Определение цели может быть дано двояким образом – для внешних наблюдателей, участников, пользователей продукцией организации и для ее собственных участников, сотрудников, включенных в процесс функционирования.

***Миссия*.** Мы наблюдаем, что все большее количество предприятий начинают свои презентации и рекламные кампании с представления собственной миссии – утверждение, раскрывающее смысл существования организации, специфику ее деятельности и основные социальные обязательства. Миссия – это представление о стратегических целях, и в этом смысле – о будущем, в которое приглашается клиент, партнер конкретной организации.

***Видение*.** Для описания цели предприятия важен такой аспект, как видение т. е. то, как организация предполагает двигаться к достижению стратегических целей, как она видит пути и этапы достижения целей. Обычно это представление ориентировано не столько на клиентов, сколько на сотрудников организации и ее стратегических партнеров. Подобное представление фиксируется в программных документах предприятия и называется «*видение*» (от англ. vision - предвидение). [1, с.64]

***Структура***

Следующий важный элемент, без которого не может существовать ни одна организация, – ее структура. Под *структурой предприятия* понимается его архитектоника, наличие отдельных частей и соотношения между ними, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействий между внутренними элементами. В литературе и управленческой практике выделены три основных типа организационных структур:

***Линейная организационная структура,*** которая часто называется *пирамидальной*, *бюрократической*, – строго иерархически организованная, характеризующаяся разделением зон ответственности и единоначалием.

***Функциональная организационная структура*** построена по принципу распределения функций внутри организации и создания сквозных подструктур по управлению функциями.

***Функциональная организационная структура*** построена по принципу распределения функций внутри организации и создания сквозных подструктур по управлению функциями.

***Адаптивная организационная структура -*** гибкие структуры, способные изменяться (адаптироваться) к требованиям среды (по аналогии с живыми организмами). Именно адаптивные организационные структуры способны, используя все эффективные аспекты линейных и функциональных структур, успешно функционировать в постоянно изменяющемся мире. [19, с.185]

***Технология***

Технология – это способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги, механизм работы предприятия по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты, являющиеся целью деятельности организации.

Для управления персоналом важно учитывать, что тип используемой технологии задает несколько важных параметров, определяющих особенности самих исполнителей, в том числе тип совместной деятельности, характерный для той или иной технологии, что косвенно влияет на отбор людей, обладающих особыми психическими свойствами и характерологическими особенностями.

***Тип совместной деятельности*** – это способ взаимодействия в рамках коллективного решения задач или проблем.

*Совместно-последовательный тип* отличается от совместно-индивидуального временным распределением, а также порядка участия каждого в работе. Последовательность предполагает, что вначале в работу включается один участник, затем – второй, третий и т.д. Особенности деятельности каждого участника задаются спецификой целей преобразования средства в результат, характерных именно для этого участка технологического процесса.

*Совместно-индивидуальный тип* деятельности отличается тем, что взаимодействие между участниками труда минимизируется. Каждый из исполнителей выполняет свой объем работы, специфика деятельности задается индивидуальными особенностями и профессиональной позицией каждого. Каждый из участников процесса представляет результат труда в оговоренном виде и в определенное место. Личное непосредственное взаимодействие может практически отсутствовать и осуществляться в непрямых формах (например, через современные средства связи – телефон, компьютерные сети и т.д.). Объединяет разных исполнителей лишь предмет труда, который каждый из участников обрабатывает специфическим образом.

***Финансы***

Под *финансами* мы будем понимать все денежные и другие средства, которыми располагает или которые может привлечь предприятие для выполнения собственной деятельности. Принято выделять три основные функции финансов:

* распределительную;
* стимулирующую;
* контрольную.

Важным параметром эффективности деятельности предприятия и условием успешного развития бизнеса является *материально-финансовая сбалансированность.* Деятельность по управлению финансами фирмы –*финансовый менеджмент* – направлена на разработку и реализацию эффективных программ использования финансовых средств в рамках достижения целей деятельности фирмы. Можно выделить цели финансового менеджмента, дополняющие цели организации в целом. Такими целями, например, могут быть:

* максимизация прибыли;
* достижение устойчивой нормы прибыли в плановый период;
* увеличение доходов руководящего состава и вкладчиков (или владельцев) фирмы;
* повышение курсовой стоимости акций и т. д. [16, с.163]

***Управление***

Современное понятие «*управление*» означает процесс координации различных деятельностей с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации.

Говоря об управлении как элементе организации, мы в первую очередь должны определить, какие задачи выполняет управление в конкретной организации и как оно это делает, т. е. понять, какие области являются предметом координации и регулирования и каким способом эта координация осуществляется.

***Тип управления –*** это характеристика того, как принимаются (*управленческая форма*) и каким способом реализуются (*рычаг* *управления*) управленческие решения.

Первый тип характеризуется*коллективистской управленческой формой*, которая предполагает единоличное принятие решений лидером коллектива, его вождем. Такая управленческая форма соответствует *органической организационной культуре*, при которой сотрудники организации являются послушными исполнителями, включенными в семейный тип отношений. Главный рычаг управления в этом случае – *авторитет руководителя*.

Следующий тип характеризуется *рыночной управленческой**формой*. При ее использовании решения принимаются в соответствии с законами рынка, и рынок является основным мерилом их эффективности. Главным рычагом воздействия на персонал служат деньги, что вполне соответствует рассмотрению персонала как субъектов рынка труда. Руководитель будет казаться сильным, эффективным, если он сможет обеспечить своим сотрудникам вознаграждение, соответствующее затраченным силам, более выгодные финансовые условия, чем другой руководитель. Такая управленческая форма соответствует *предпринимательской организационной культуре,* в которой существуют, как правило, активные, пассионарные сотрудники, ориентированные на такое повышение в должности, которое будет сопряжено с увеличением ответственности, объема выполняемой работы, и соответствующий рост уровня вознаграждения.

Еще один тип управления связан *с бюрократической управленческой формой.* В этом случае решения принимаются, как правило, вышестоящим руководителем. Главным рычагом воздействия на подчиненных оказывается силовое воздействие, часто основанное на использовании методов прямого воздействия (приказов, наказаний).

Относительно новый тип управления, возникший в *партиципативной организационной культуре*, характеризуется*демократической**управленческой формой.* Этот тип управления связан с использованием закона как главного рычага управления. Для партиципативной организационной культуры характерно присутствие профессионалов, с одной стороны, ориентированных на достижение результата (получение нового знания), с другой стороны, стремящихся к собственному профессиональному развитию.

В последнее время исследователи стали упоминать еще один новый, только возникающий тип управления, характеризующийся *диалоговой управленческой формой*. Для этого типа управления характерна распределенность управленческих функций, которые могут быть эффективно реализованы только при активном, равноправном участии всех субъектов управления. Основная его особенность – использование в качестве главного рычага управления знаний. [12, с.258]

***Персонал***

Под *персоналом* мы будем понимать совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает предприятие. Это сотрудники организации, а также партнеры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов, эксперты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий и т.д.

Именно организация эффективной деятельности персонала и является основной заботой управления персоналом организации и соответственно менеджера по персоналу. Для достижения этой цели необходимо хорошо представлять себе такие особенности персонала организации:

Особенности *индивидуального поведения* детерминируются многими параметрами, среди которых

* индивидуальные способности, склонности и одаренность – предрасположенность к реализации какой-либо деятельности, ориентация на ее выполнение;
* специфика мотивации – специфика потребностей человека, представление о целях профессиональной деятельности;
* индивидуальные ценности – общие убеждения, вера, мировоззрения, представления о мире;
* демографические – половые и возрастные особенности;
* национальные и культурные особенности – усвоенные в опыте способы, правила и нормы поведения, которые детерминируют конкретные реакции человека в конкретных ситуациях.

Особенности *группового поведения* связаны со многими параметрами, среди которых основные:

* особенности корпоративной культуры – ценности, правила поведения, характерные для конкретного трудового коллектива;
* феномены групповой динамики – этап развития коллектива, особенности лидерства, способа поведения в ситуации конфликта.

Особенности *поведения руководителей* являются одной из самых комплексных проблем, поскольку самих руководителей можно рассматривать и как:

* субъектов, имеющих индивидуальные особенности;
* членов некоторой группы, обладающих корпоративной культурой;

функционеров определенной управленческой технологии (типа управления), обладающей своими правилами поведения. [6, с.95]

**Глава 2. Проблемы управления предприятием в современных условиях**

**2.1. Управление предприятием, его хозяйственной, экономической и социальной деятельностью**

Для осуществления производственно-хозяйственных и социальных функций предприятия создается административный аппарат. Количество подразделений, организационная структура предприятия, штаты зависят от специфики производства и определяются самим предприятием. Основным принципом управления государственными предприятиями был и остается принцип демократического централизма. Сущность его заключается в объединении централизованного управления с предоставлением им определенной самостоятельности. При условиях командно-административной системы имела место излишняя централизация в управлении, а самостоятельность предприятия была ограничена и носила фиктивный характер.

Важным принципом управления является единое руководство, то есть подчиненность руководителю всех подразделений предприятия, всех членов трудового коллектива. Это означает также, что руководитель предприятия или соответствующего подразделения лично руководит, организовывает и отвечает за эффективную деятельность предприятия и его трудового коллектива. Такое руководство осуществляется им через своих заместителей и начальников соответствующих подразделений предприятия (отдел кадров, планово-экономический, юридический отделы, бухгалтерия, канцелярия), которые функционально подчиняются только директору предприятия. [15, с.53]

От качества руководящих кадров в значительной мере зависит эффективная работа предприятия. Именно от руководителя, его экономической и технической осведомленности, умения управлять коллективом зависит успех деятельности предприятия.

***Управление*** – это властные отношения, и держание их определяется характером собственности. В рамках своей собственности и прав собственник-хозяин сам определяет методы и систему управления. Он является монополистом по отношению к управлению своей собственностью. Если же предприятие государственное, то соответствующие функции управления осуществляет государство через своих уполномоченных руководителей. А коллектив при этом является лишь организованной совокупностью наемных рабочих, которые частично, по желанию собственника в большей или меньшей мере могут быть допущены к управлению производством.

Если собственником предприятия является трудовой коллектив, акционерное общество, кооператив, то руководители таких предприятий избираются. Высшим руководящим органом таких предприятий являются общие сборы собственников имущества. Исполнительные функции по управлению коллективным предприятием осуществляет правление. Правление предприятия избирается собственниками имущества на общих сборах тайным голосованием на альтернативной основе. Из своего состава правление избирает председателя и его заместителей или их роль исполняют поочередно все члены правления. На всех предприятиях, где используется наемный труд, заключается коллективный договор между собственником и трудовым коллективом. Этим договором регулируются производительные, трудовые и экономические отношения трудового коллектива с администрацией предприятия, вопросы охраны труда, социального развития, участия работников в использовании прибыли предприятия и др. Трудовой коллектив рассматривает и утверждает проект коллективного договора, решает согласно уставу предприятия вопросы самоуправления трудового коллектива, определяет утверждает перечень и порядок предоставления работникам предприятия социальных льгот. [9, с.69]

На всех предприятиях показателем финансового результата хозяйственной деятельности является прибыль. Порядок использования прибыли определяется собственником предприятия или уполномоченным им органом согласно уставу предприятия. Государственное влияние на выбор направлений и объемов использования прибыли (дохода) осуществляется через налоги, налоговые льготы, а также экономические санкции в соответствии с законодательством РФ.

Предприятие самостоятельно определяет фонд оплаты труда без ограничения его увеличения со стороны государственных органов. Минимальный размер оплаты труда не может быть ниже прожиточного минимума, который устанавливается законодательными актами России. Предприятия могут использовать тарифные ставки, должностные оклады как ориентиры для дифференциации оплаты труда в зависимости от профессии, квалификации работников, сложности и условий выполняемых ими работ и услуг.

Предприятие самостоятельно осуществляет материально-техническое обеспечение собственного производства и капитального строительства через систему прямых соглашений (контрактов) или через товарные биржи и другие посреднические организации.

Предприятие реализует свою продукцию, имущество по ценам и тарифам, которые устанавливаются самостоятельно или на договорной основе, а в случаях, предусмотренных законодательными актами РФ, по государственным ценам и тарифам. В расчетах с зарубежными партнерами применяются контрактные цены, формирующиеся согласно условиям и ценам мирового рынка. На продукцию предприятий, занимающих монопольное положение на рынке товаров, которые определяют масштаб цен в экономике и социальную защищенность населения, допускается государственное регулирование согласно с Законом РФ «О ценах и ценообразовании». При этом государственные цены должны учитывать среднеотраслевую себестоимость продукции и обеспечивать минимальный уровень рентабельности продукции, на которую они распространяются. [16, с.186] Вопросы социального развития, включая улучшение условий труда, жизни, здоровья, гарантии обязательного медицинского страхования, страхования членов трудового коллектива и их семей, решаются трудовым коллективом при участии собственника согласно уставу предприятия, коллективному договору и законодательным актам РФ.

**2.2. Принципиальные особенности современной системы управления предприятием**

Особенности системы управления предприятиями на современном этапе тесно связаны с изменением стратегических ориентиров в их деятельности. Основными экономическими целями предприятия в рыночных условиях являются повышение эффективности производства, максимизация прибыли, завоевание новых рынков и удовлетворение потребностей коллектива. Вместе с тем возрастает влияние фактора хозяйственного риска, появляются преимущества свободного ценообразования, возможности самостоятельного выбора поставщиков и потребителей. Одновременно с этим государства снимается всякая ответственность за обеспечение предприятия сырьем и материалами, за сбыт его продукции, за уровень его заработной платы.

Проводимая в стране экономическая реформа предполагает коренное изменение сложившихся методов стратегического развития самих предприятий и государственного регулирования экономики. Цель экономической реформы заключается в создании новых отношений между предприятиями, а также внутри отдельных предприятий. Сферой государственного регулирования все больше становятся макроэкономические преобразования, а общей тенденцией является децентрализация управления и смещение основных рычагов регулирования на микроуровень с переходом к все большей экономической самостоятельности предприятий, прежде всего на базе развития на них отношений собственности. Каждое предприятие вынуждено в основном самостоятельно выбирать путь выхода из кризиса и вхождения в рынок. Условием стабильного эффективного функционирования становится такая форма поведения предприятия, при которой, по словам Л. Эрхарда, «максимально проявляется частная инициатива и забота каждого о самом себе». [16, с.205]

Основная проблема реформирования экономики в России состоит в том, что разработчики программы реформ не до конца предусмотрели формирование нового типа предприятий, который характерен для переходного периода. Такие предприятия не являются ни социалистическими, ни рыночными. Они скорее ориентированы на выживание и пытаются обеспечить продолжение своей деятельности в крайне нестабильных условиях. Поведение предприятий, ориентированных на выживание, существенно отличается от деятельности рыночных фирм, однако мало кто пытается его понять. В результате реформы идут при отсутствии должного анализа их воздействия на поведение предприятий.

Из-за невнимания к мотивам сегодняшнего поведения предприятий политика правительства зачастую не достигает ожидаемых целей. Так, жесткая кредитная политика в первой половине 1992 г. привела не к сокращению, а к увеличению взаимного кредитования предприятий. Представляется, что сама по себе приватизация не является достаточным стимулом для перестройки деятельности предприятий. До тех пор пока не закончится непроработанность переходного периода, директора предприятий будут ориентированы если не исключительно, то преимущественно на выживание. Поэтому многие меры без тщательного осмысления могут вести к неожиданным и, по сути дела, нежелательным последствиям. [16, с.208]

Главная отличительная черта функционирующих сегодня предприятий состоит в том, что они действуют в постоянно меняющихся экономических условиях. При плановой и рыночной экономике существует относительная стабильность среды. В данном случае она касается положения других участников предпринимательства и правил, от которых зависит выживание. В условиях плановой экономики предприятие может рассчитывать на то, что его партнеры не разорятся, им в принципе не дадут этого сделать. В рыночной экономике предприятия разоряются и появляются новые, но количество подобных предприятий в отдельно взятой отрасли за определенный период времени сравнительно невелико по сравнению с масштабами всей отрасли в целом. Таким образом, в обоих случаях с точки зрения краткосрочных решений, принимаемых предприятием, структура отрасли может считаться относительно стабильной.

Что касается экономики переходного периода, то здесь структура отрасли постоянно меняется. Условия выживания предприятия уже не столь ясны и очевидны. Переход от системы без банкротств к системе, при которой разорение предприятий возможно, связан с периодом некоторой неопределенности. Кроме того, ситуация становится еще более неопределенной в условиях приватизации, так как директора могут быть фактически отстранены от управления предприятиями. Эта неопределенность усугубляется еще и тем, что касается она значительного числа предприятий. Данная ситуация весьма усложняет процесс принятия решений на уровне предприятий.

В условиях плановой и рыночной экономики предприятия знают своих потребителей, поставщиков и конкурентов, хотя не всегда уверены в их стратегии. При социалистической экономике нет конкуренции за потребителя, но существует конкуренция в борьбе за ресурсы – не только рабочую силу, но прежде всего капиталовложения. Предприятия борются также за дефицитные ресурсы и материалы. А сегодня функционирующие предприятия находятся в положении, когда выживание других предприятий под большим вопросам. Структура спроса и отраслевая структура постоянно меняются. Предприятия не могут рассчитывать на стабильное существование своих поставщиков и потребителей. Они должны искать новых партнеров. Однако, как показывает практика, директора многих предприятий считают, что вариантов замены их нынешних поставщиков не так уж много. Поэтому они стараются сохранить имеющиеся связи. В этом заключается один из парадоксов переходного периода. Преобразование государственного предприятия в общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество и т.д. позволяет ему перейти в разряд рыночных структур. Вместе с тем может возникнуть вопрос: нужно ли для создания эффективной рыночной экономики приватизировать любую государственную собственность? По этому поводу сложились диаметрально противоположные мнения. Согласно одному из них государственные предприятия по своей природе не способны стать рыночными субъектами, согласно другому – их не только можно преобразовывать в такие субъекты экономики, но и совершенно необходимо делать усилия в данном направлении. Эти два мнения дают основания для двух совершенно разных концепций проведения политики по отношению к государственным предприятиям, который нужно назвать соответственно ликвидационной и коммерциализационной. [16, 210]

Ликвидационная концепция направлена на ликвидацию государственных предприятий. Считается, что они не пригодны к включению в рыночную экономику и поэтому их нужно либо приватизировать либо ликвидировать. Важным аргументом в пользу ликвидационной концепции послужила оценка, что государственные предприятия сильно зависят от бюрократических структур, они не смогут освободиться от связанных с этим навыков бесхозяйственности. С исторической точки зрения были основания для такой оценки.

**Глава 3. Анализ современных проблем управления**

**на примере ООО «Продукт плюс»**

###### 3.1. Характеристика ООО «Продукт плюс»

Фирма «Продукт плюс» основана в 1994 году и существует более 12 лет.

Организационно-правовая форма – Общество с ограниченной ответственностью. Форма собственности – частная. Этап жизненного цикла – рост. Характер деятельности – производство продуктов питания.

Компания занимается следующими видами деятельности: производство и реализация продуктов питания. Компания с точки зрения технологии является предприятием массового производства.

Фирма «Продукт плюс» известна на рынке Республики Коми как серьёзный и надёжный партнёр, отличающийся прекрасной организацией работы и нацеленностью на долгосрочное сотрудничество.

Наиболее известными брендами ООО «Продукт плюс» являются пельмени «Любимые», «Домашние», котлеты «Слобода», масло мягкое «Деревенское»,серия продуктов, выпускаемая под общим названием «Столичные».

Представительство компании расположено в г.Сыктывкар по адресу ул. Колхозная, 2.

К 2006 году компания столкнулась со следующим рядом проблем:

* нехватка производственных мощностей при производстве майонеза «Столичный» в связи с повышением спроса на данный вид продукции;
* невозможность обеспечить 60%-ую дистрибьюцию основных торговых марок в магазины г.Сыктывкара и близлежащих районов в связи с жёсткой конкуренцией;
* частичная нехватка транспорта у диллеров фирмы, особенно машин-холодильников для транспортировки замороженных продуктов (пельмени, котлеты и т.д.) в магазины Сыктывкара и районы республики;
* борьба за качество отдельных марок, в частности котлет «Домашние».

Исходя из вышеперечисленного, мы можем назвать следующие возможности дальнейшего развития фирмы:

* + производство и раскрутка новых торговых марок;
  + выход малоизвестных марок на российскую арену;
  + дальнейшее повышение и контроль качества производимой продукции.

###### 

###### 3.2. Анализ предприятия как социотехнической системы

При представлении предприятия как социотехнической системы, рассмотрим техническую и социальную части отдельно.

1. **Техническая** система организации включает в себя: оборудование, капитал, здания, транспорт, ресурсы, источники информации.

* ***Оборудование.*** Компания располагает высококачественным оборудованием, отвечающим современным стандартам.
* ***Здания.*** Компания владеет двумя современными предприятиями. На всех предприятиях ведётся строгий контроль за качеством производимой продукции. Особенно тщательно на предприятиях следят за разработкой новых продуктов и рецептур.
* ***Транспорт.*** В собственность компании входит достаточно большое количество транспорта для доставки продукции в магазины г.Сыктывкара и близлежащие районы.
* ***Источники информации.*** ООО «Продукт плюс» принимает участие на республиканских продовольственных выставках и выставках производителей упаковки. Телевизионная реклама охватывает наибольшее число потенциальных покупателей на территории Республики Коми, поэтому ООО «Продукт плюс» постоянно размещает рекламу на центральных каналах телевидения для продвижения своих основных торговых марок.

##### Ресурсы

**Финансовые**

(счёт в банке, кредит)

**Трудовые** (персонал фирмы)

**Материальные**

(оборудование, транспорт, энергоносители, расходные материалы, упаковка)

**Информационные** (о клиенте, о своих поставщиках, о конкурентах, о рынке труда, о появлении новых технологий в данной сфере деятельности)

##### Капитал

**Основной**

(затраты на здания, сооружения, оборудование, транспорт и т.д.)

**Оборотный**

(затраты на закупку сырья)

* **Социальная** система организации представлена персоналом фирмы, системой коммуникации, стилем управления предприятием, организационной культурой, множеством социальных отношений, как между клиентом и персоналом, так и внутрифирменным, опытом в общении.
  + ***Стиль управления –*** либерально-демократический.
  + ***Организационная структура организации –***  линейная.
* ***Необходимая численность управленческого персонала*** является следующей:
  + 20 топ-менеджеров;
  + 30 менеджеров среднего звена;
  + примерно 150 менеджеров низшего звена.
* ***Общая численность работающих –*** примерно 200 человек.
* ***Кадровая и социальная политика.*** При приёме нового сотрудника на работу наиболее важную роль играют следующие факторы:
* Высокий профессионализм принимаемого на работу сотрудника;
* Его коммуникабельность;
* Исполнительность;
* Ответственность;
* Целеустремлённость;
* Желание работать в коллективе.
* ***Система коммуникации.*** Каждый месяц в организации проводится собрание топ-менеджеров в её центральном офисе, на котором решаются наиболее актуальные на данный момент вопросы. На этих собраниях идёт обсуждение уже принятых ранее решений и пути их исполнения. Соответственно, мы имеем последовательный тип коммуникационной сети на уровне топ-менеджеров и веерный тип коммуникационной сети среди остальной части организации. На схеме это выглядит так:

Генеральный директор

Зам. генерального директора

Начальники отделов и цехов

Директора филиалов

Сотрудники различных отделов компании

Взаимодействие социальной и технической системами происходит на основе внутренних потребностей организации, направленных на решение поставленных задач.

###### Диагностика внутренней среды предприятия

Говоря о внутренней среде организации, прежде всего, стоит описать процедуру принятия решения на уровне топ-менеджеров данной фирмы.

1. Способ разработки решения – коллегиальный.
2. Еженедельные кратковременные планёрки.
3. Обязательные ежемесячные встречи для разработки стратегических планов фирмы.

В результате работы по выработке решений мы получаем следующие виды управленческих решений: приказы и рекомендации.

Содержание:

* ***Приказов:*** Чётко сформулированное решение, рассчитанное на конкретное подразделение, подлежащее безукоснительному, обязательному исполнению.

1. ***Рекомендаций:*** Некое управленческое решение, направленное на конкретное подразделение, рекомендательного характера, несущее в себе информацию к размышлению и выработанное для улучшения работы учреждения.

***Документирование деятельности ООО «Продукт плюс».*** При всем их многообразии можно выделить следующие основные группы документов, которые возникают в процессе работы предприятия и отражают различные виды его деятельности:

* ***организационные документы предприятия*** (устав, учредительный

договор, структура и штатная численность, штатное расписание, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка);

* ***распорядительные документы предприятия*** (приказы по основной деятельности, распоряжения, решения);
* ***документы по личному составу предприятия*** (приказы по л/с, трудовые контракты (договоры), личные дела, личные карточки ф. Т-2, лицевые счета по зарплате, трудовые книжки);
* ***финансово-бухгалтерские документы предприятия*** (главная книга, годовые отчеты, бухгалтерские балансы, счета прибылей и убытков, планы, отчеты, сметы, счета, кассовые книги и др.);
* ***информационно-справочные документы предприятия*** (акты, письма, факсы, справки, телефонограммы, докладные записки, протоколы и др.).

От государственных и муниципальных организаций могут поступать на предприятие документы, регулирующие различные вопросы его деятельности (налоги, охрана окружающей среды и т. п.). Эти документы составляют отдельную группу – ***нормативные документы государственных органов.***

В самостоятельную группу можно выделить ***коммерческие контракты (договоры),*** которые являются основными документами предпринимательской деятельности.

Все перечисленные документы относятся к организационно-распорядительным документам (ОРД). Исключением являются финансово-бухгалтерские документы, имеющие специфические особенности составления и обработки, регламентируемые специальными инструкциями.

***Разделение труда*** в организации происходит по двум направлениям:

* Постадийное разделение работ в организации (**горизонтальные связи**);
* Разделение работ по уровням иерархии в организации как в целом, так и в её отдельных частях (**вертикальные связи**).

На схеме разделение труда можно представить следующим образом:

**Генеральный директор**

Зам. генерального директора

Директора филиалов

Начальники отделов и цехов

Сотрудники различных отделов

* **Вертикальные связи,** реализующиеся через приказы, распоряжения, распределение полномочий. Тем самым данный тип связей обеспечивает стабильность организации.
* **Горизонтальные связи,** главное предназначение которых – способствовать наиболее эффективному взаимодействию частей организации при решении возникающих между ними проблем. Они помогают укрепить вертикальные связи и делают организацию более устойчивой при различных внешних и внутренних изменениях.

Говоря о внутренней среде организации, следует так же проанализировать её внутренние переменные элементы. Итак,

***Переменные элементы:***

* ***Миссия компании***  состоит в повышении качества производимых продуктов питания на рынке и дальнейшем обеспечении населения высококачественной продукцией, формировании у населения хорошего вкуса. Организация в силу своего структурного построения является одним из социальных институтов. Организация осуществляет одну из главных функций в обществе – обеспечение населения продуктами питания, что само по себе немаловажно.

Главной задачей компании является удовлетворение желаний и нужд потребителей, поэтому компания производит высококачественные продукты по приемлемой цене. Всем партнёрам, покупающим производимую продукцию, компания предлагает выгодные условия сотрудничества, помощь продвижения на местах и обслуживание на самом высоком уровне. Компания создаёт в городах и районах республики рабочие места, способствует их экономическому подъёму и развитию. Компания предоставляет своим сотрудникам возможность профессионального роста и раскрытия творческого потенциала. Кроме всего прочего компания заботится об окружающей среде и бережно относится к природе.

* ***Тип организационной культуры*** (по С. Ханди) – культура задачи. Этот тип организационной культуры характеризуется высоким профессионализмом сотрудников, следовательно, скорость выполнения работы такими сотрудниками достаточно высока. Большое внимание уделяется прежде всего групповому эффекту, а не индивидуальным потребностям руководителя, следовательно, каждый сотрудник имеет право на собственное мнение, что способствует благоприятной рабочей атмосфере в коллективе и даёт стимул к труду.
* ***Стратегия фирмы.*** Чтобы определить стратегию фирмы, надо определить слабые и сильные её стороны.

***Сильные стороны:***

* Полный комплекс товаров и услуг, предоставляемых клиенту;
* Высокий творческий потенциал;
* Профессионализм;
* Способность быстро реагировать на появление новых технологий в сфере производства продуктов питания и умение творчески использовать новинки, появляющиеся в результате НТП на благо клиентов.

***Слабые стороны:***

На данном этапе развития фирмы существует проблема невозможности доставки производимой продукции в отдалённые города и районы республики из-за периодической нехватки транспорта.

* ***Главные задачи компании:***
  + Дальнейшее производство и реализация высококачественных продуктов питания;
  + Повышение квалификации сотрудников;
  + Разработка новых торговых марок;
  + Создание большего числа филиалов;
  + Наиболее эффективная работа в условиях сложившейся конкуренции.

###### 3.4. Анализ внешней среды предприятия

Попытка проанализировать внешние факторы воздействия на организацию выглядит таким образом:

***Факторы прямого воздействия.***

ООО «Продукт плюс»

1. Законы
2. Информация
3. Поставщики
4. Покупатели
5. Конкуренты
6. Гос. органы
7. Местная власть

Рассмотрим влияние некоторых из этих факторов подробнее:

* ***Законы*** устанавливают некоторые правовые рамки и нормы взаимоотношений, дают организации возможность определить для себя допустимые границы действий и приемлемые методы отстаивания своих интересов.
* ***Покупатели.*** Анализ покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:
  + Географическое месторасположение покупателя – Республика Коми;
  + Демографические характеристики: покупатели продукции данной организации – люди совершенно разного возраста, но основную часть покупателей оставляют домохозяйки в возрасте от 30 до 60 лет;
  + Социально-психологические характеристики покупателя: производимая продукция в основном рассчитана на население так называемого «среднего класса»;
  + Отношение покупателя к продукту: по данным маркетинговых исследований наибольшим спросом среди покупателей пользуется майонез «Столичный», а наименьшим спросом – котлеты «Домашние». Это побуждает организацию повышать качество продукции, пользующейся наименьшим спросом, и увеличивать производимое количество продукции, пользующейся наибольшим спросом;
  + Чувствительность покупателя к цене: значительное повышение цен поведёт к снижению спроса на некоторые виды производимой продукции, и, следовательно, к потере некоторого числа покупателей, поэтому при повышении цен на один из видов продуктов организация по мере возможности старается снизить цену на какой-либо другой производимый ею продукт;
  + Наличие замещающих продуктов: так как организация занимается производством большого числа торговых марок, то практически каждая единица производимой продукции имеет товар-заменитель, что даёт покупателю некоторую альтернативу при выборе продукта потребления.

***Поставщики.*** Конкурентную силу поставщика определяют следующие факторы:

* + Уровень специализированности поставщика. Данная организация работает только с высококвалифицированными поставщиками, что даёт компании определённые преимущества и обеспечивает высокое качество поставляемой продукции;
  + Стоимость поставляемого товара. Стоимость поставляемых товаров полностью окупается в процессе торговли;
  + Гарантия качества поставляемого товара. Каждый поставщик обязательно должен давать гарантию на поставляемый им товар, поставщик несёт ответственность за поставленный им товар, поэтому предприятие практически всегда гарантированно обеспечено высококачественным товаром, что также даёт ему ряд преимуществ перед другими компаниями.

***Конкуренты.*** Рассматривая влияние конкурентов на данную организацию, следует прежде всего сказать о сильных и слабых сторонах этого влияния.

***Сильные стороны:***

Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции, поэтому для того, чтобы достойно встретить вызов со стороны фирм, производящих замещающий продукт, предприятие имеет в себе достаточный потенциал для применения новых комплексных подходов в управлении организацией в целях перехода к созданию продукта нового типа.

* + Некоторые организации проигрывают в борьбе фирмам-«пришельцам», только что или вновь пришедшим на рынок, поэтому данная организация заранее создала некоторые барьеры на пути вхождения потенциальных «пришельцев». Это:
* Углублённая специализация на производстве торговой марки «Слобода»;
* Контроль за каналами распределения продукции;
* Низкие издержки за счёт экономии от большого объёма производства и т.д.

***Слабые стороны:***

Создание организацией барьеров на пути вхождения конкурентов и производство продукта нового типа значительно снижают конкуренцию и могут в некоторой степени приостановить дальнейшее развитие предприятия.

***Факторы косвенного воздействия.***

1. Состояние экономики
2. Политическая среда
3. Международные события
4. Экологические факторы
5. НТП
6. Социокультурные факторы
7. Климатические

Рассмотрим некоторые из этих факторов подробнее:

***▪ Политическая среда*** прежде всего влияет на отношение потребителей к производимой продукции. Лицензия данной организации на производимую продукцию, выданная правительством, формирует позитивное отношение к покупаемой ими продукции.

***▪ Климатические факторы.*** Так как организация занимается производством продуктов питания и реализует их по всей республике, то различные климатические условия играют огромную роль. Во-первых, спрос на одну и ту же продукцию в разных регионах республики различен. Во-вторых, спрос на одну и ту же продукцию в разное время года также различен. Всё это обуславливает низкий спрос на быстро портящиеся продукты питания летом и значительное повышение спроса на них же осенью и весной.

***▪ Социокультурные факторы –*** это:

* + Отношение людей к работе и качеству жизни;
  + Существующие в обществе обычаи и верования;
  + Разделяемые людьми ценности;
  + Демографическая структура общества;
  + Рост населения;
  + Уровень образования;
  + Мобильность людей и т.д.

Все эти изменения происходят достаточно медленно, но они приводят ко многим существенным изменениям в окружении организации, таким, как:

* Готовность или неготовность людей купить ту или иную единицу производимой продукции;
* Рост или упадок числа потребителей;
* Вынужденное строительство большего числа филиалов и т.д.

Поэтому организация серьёзно отслеживает всевозможные социальные изменения.

***▪ Состояние экономики*** позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ:

* Темпа инфляции;
* ВНП;
* Нормы налогообложения;
* Уровня безработицы и т. д.

При растущем уровне цен и высоком уровне безработицы растёт и инфляция, что влёчёт за собой стагфляцию (рост цен и инфляции), но т.к. данная компания повышает цены на производимую продукцию только в крайнем случае и имеет большое количество товаров-заменителей продаваемых по сравнительно невысокой цене, то возможность стагфляции на продукцию данной компании крайне невысока.

Под ***сложностью внешней среды*** понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а так же уровень изменчивости каждого фактора. На мой взгляд, сложность внешней среды высокая, потому что число факторов внешней среды относительно небольшое, но их вариативность нельзя прогнозировать.

***Подвижность среды*** – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Я считаю, что, подвижность внешней среды фирмы высокая. Одни из наиболее динамичных факторов, которые мы рассматриваем, есть НТП и конкуренты.

1. Конкуренты – этот фактор один из наиболее динамично меняющихся, но скорость его изменения (подвижность) не настолько высока, что бы оказывать на организацию глобальное воздействие.
2. НТП – Скорость изменения НТП заставляет большинство структур организации следить и адекватно реагировать на новинки, появляющиеся в результате прогресса.

***Неопределенность внешней среды*** – низкая, потому что мы имеем всего лишь три фактора, неопределенность которых относительно высока и перечисляется в порядке увеличения неопределенности. Это:

1. Поставщики.
2. Покупатели.
3. Конкуренты.

***Взаимосвязанность факторов внешней среды*** – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другой фактор. Взаимосвязанность факторов внешней среды данной организации, низкая потому, что лишь два фактора внешней среды могут оказать серьезное влияние на все другие факторы и соответственно на деятельность фирмы. Это:

* Группа экономических факторов
* Группа политических факторов.

**3.5. Организационная структура предприятия**

Центральный офис в г.Сыктывкаре

Генеральный директор

предприятия

Заместитель генерального директора

Отдел продаж

Отдел маркетинга

Директора филиалов

Отдел закупок

Отдел рекламы

Региональные представительства

Отдел разработки новых проектов

Зав. складских помещений

Отдел доставки

Отдел кадров

Отдел по работе с поставщиками

Бухгалтерия

Отдел по работе с клиентами

Отдел купли-продажи

***Достоинства:***

* В основе взаимодействия с внешней средой лежит механистический подход, что обеспечивает эффективность работы организации;
* Позволяет организации продолжать свой рост;
* Эффективное осуществление управления различными видами деятельности на разных рынках;
* Руководители региональных представительств в рамках закреплённой за ними территории координируют деятельность не только по «линии», но и по «функциям» и развивают в себе тем самым качества общего руководства;
* Создание хорошего кадрового резерва для стратегического уровня организации;
* Разделение решений по уровням ускоряет их принятие и повышает их качество.

***Недостатки:***

* Тенденция к «укорачиванию» некоторых целей;
* Из-за роста управленческого аппарата за счёт создания отделений увеличиваются накладные расходы;
* Возможность развития межотделенческих конфликтов;
* Возможное затруднение межотделенческой карьеры и неэффективное использование ресурсов отдельных людей.

Из приведённого выше видно, что достоинства данной организационной структуры превышают её недостатки, следовательно, для данной организации такая организационная структура является наиболее подходящей и необходимости в реструктуризации нет.

###### 3.6. Механизм формирования и развития организационной культуры предприятия

Сотрудникам ООО «Продукт плюс» предоставляется значительная свобода в принятии ими каких-либо решений, а также высоко ценится их инициативность, поэтому практически каждый сотрудник осознаёт себя неотъемлемой частью этой организации, понимает свою важность в деле ее функционирования. Сотрудники фирмы постоянно (по мере возможности) стараются повышать свой культурный и образовательный уровень. Это выражается в непрерывном повышении своего профессионализма и развитии личных культурных предпочтений. Культура обслуживания, четкость, быстрота, внешний вид сотрудников – все это формирует положительный образ фирмы.

Внутри организации происходит активное общение между различными отделами. Раз в неделю проходят плановые заседания, где любой сотрудник может задать интересующий его вопрос своему руководству. Руководство же в свою очередь по мере возможности старается ответить на максимум заданных вопросов.

Руководство разрабатывает программу по формированию корпоративной лояльности. Например, совместное празднование различных дат, праздников и Дней рождений. Руководство является образцовым примером для своих подчиненных. Руководство с пониманием относится к допущенным ошибкам или небрежностям своих подчиненных. Например, опоздание на работу категорично не карается, а выносится предупреждение, возможно несколько раз. Благодаря неформальному отношению к работе и поддержанию такого отношения, у сотрудников формируется представление о работе над общим делом, взаимопомощи, взаимовыручке и слаженности в работе. Удовольствие от работы в коллективе для каждого работника принесет очевидные плоды и послужит положительным моментом в развитии и текущей работе.

Внутри организации происходит активное общение между различными отделами. Раз в две недели проходят собрания в региональных представительствах, где любой сотрудник может задать интересующий его вопрос своему руководству. Руководство же в свою очередь по мере возможности старается ответить на максимум заданных вопросов.

В каждом здании организации существует специальная недорогая столовая для сотрудников. Обеденный перерыв составляет ровно час ежедневно. Часть отделов обедает с 13:00 до 14:00, остальная же часть – с 14:00 до 15:00.

Несмотря на такое лояльное отношение руководства к сотрудникам, существует ряд ограничений, таких, как:

* Чёткое исполнение служебных обязанностей и приказов руководства;
* Обязательный контроль за качеством производимой продукции;
* Контролируется своевременное выполнение работниками поставленных задач;
* Создание системы планирования сотрудниками своей работы на неделю, предоставление отчёта руководству в письменном виде.

Но также существует ряд привилегий для сотрудников:

* Возможность опоздать на работу, но не более двух раз;
* Специальная «программа поощрения» для наиболее эффективно работающих сотрудников;
* Ежегодный отпуск, длящийся 29 календарных дней;
* Премии за успешно выполненную работу;
* Тактичное обращение с каждым сотрудником и т.д.

***Система мотивирования*** – один из наиболее важных элементов в оценке организационной культуры организации.

***Мотивация*** – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

***Трудовая мотивация*** – это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

В ООО «Продукт плюс»» также разработана и эффективно действует система мотивации труда сотрудников.

На предприятии сотрудник получает:

* «внутреннее» вознаграждение от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая удовлетворение от общения с коллегами;
* «внешнее» вознаграждение, выражающееся в зарплате; продвижении по службе; символах служебного статуса и престижа; премиях, начисляющихся по различным показателям.

###### 

###### 3.7. Прогнозирование поведения предприятия в условиях сложившейся конкуренции. Варианты дальнейшего развития

Товары-заменители

**ООО**

**«Продукт плюс»**

Поставщики

Потребители

**Уже существующие организации**

Фирмы-новички

Рассмотрим поведение организации в условиях конкуренции и возможность контролирования данных сил конкуренции:

* При большом количестве на рынке товаров-заменителей предприятие постоянно повышает качество выпускаемой продукции и информированность рынка;
* Организация тщательно отслеживает появление на рынке фирм-новичков и обращает на них особое внимание. В связи с этим организация занимается исследованием конкурентоспособности изменяющейся продукции и ведет разработку новых торговых марок;
* Организация работает только с проверенными временем квалифицированными поставщиками;
* Организация уделяет потребителям огромное внимание, повышает информированность рынка, занимается производством только высококачественных продуктов питания и повышает уровень профессионализма своих сотрудников;
* Наибольшее внимание организация уделяет качеству, скорости реализации и популярности на рынке производимой продукции.

***Уровень дифференциации*** данной организации умеренно высокий, т.к.:

* + Основные цели и задачи организации являются ясными, но имеют небольшой качественный оттенок;
  + Организационная структура организации является формальной, но предполагает ряд свобод и ориентируется на текущий момент;
  + Внутри организации осуществляются значительные межличностные и межгрупповые связи;
  + Люди получают информацию о результатах работы через не очень длительные интервалы (примерно раз в две недели или раз в месяц).

***Уровень интеграции*** данной организации достаточно высок, т.к. в данной организации наблюдается высокий уровень сотрудничества между различными частями организации, что обеспечивает достижение организацией целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением.

При относительно высоких уровнях интеграции и дифференциации мы получаем внутри организации ситуацию, требующую привлечения значительного числа ресурсов и использования сложных интеграционных механизмов.

Исходя из всего выше проанализированного, мы можем выделить следующие перспективные направления дальнейшего развития фирмы:

* Выход на российский уровень;
* Расширение перечня производимой продукции;
* Разработка новых торговых марок.

**Заключение**

Осознание объективной необходимости перехода к рыночным отношениям обуславливает необходимость переосмысления экономических основ хозяйствования, овладения рыночным механизмом с учетом нашей социально-экономической действительности, отсутствия рыночной культуры и инфраструктуры, необходимой информации, подготовленности кадров, а также того, что рынок – система довольно жестоких социально-экономических отношений.

В настоящее время в ходе рыночных преобразований предприятия вынуждены функционировать в принципиально новой, отличной от существовавшей ранее, среде.

Здесь можно назвать такие тенденции, как преобладание неравновесных процессов в экономической системе в глобальном масштабе, проведение реформ, ставящих целью развитие преимущественно рыночных отношений в Российской Федерации, дефицит опыта и знаний руководителей о динамике рыночных отношений и др.

Особое место менеджмента в рыночной экономике обусловлено тем, что именно управление должно обеспечить связанность, интеграцию производственных и экономических процессов на предприятии с внутренней и внешней средой, конкурентоспособность бизнеса, адаптацию производства к требованиям рынка.

Эти обстоятельства требует качественно нового подхода к организации управления отечественными предприятиями. Приобретя экономическую свободу и лишившись в основной своей массе государственной поддержки, предприятие должно обладать определенным организационным потенциалом, который бы позволил ему выживать и развиваться в условиях рыночной экономики.

Основываясь на вышеизложенном, можно сделать следующие выводы:

**1.** *Предприятие* представляет собой такую форму организации хозяйства, при которой индивидуальный потребитель и производитель взаимодействуют посредством рынка с целью решения трех основных экономических проблем: *что, как и для кого производить*. Предприятие выступает как производитель и обеспечивает процесс воспроизводства на основе самоокупаемости и самостоятельности. От успеха отдельных предприятий зависит объем создаваемого валового национального продукта, социально-экономическое развитие общества, степень удовлетворенности в материальных и духовных благах населения страны.

**2.** *Содержание категории организации управления* включает в себя процессы подготовки, принятия и реализации управленческих решений; объем, сроки и методы регистрации, передачи и обработки информации; оснащение органов управления современной техникой и обеспечение ее эффективного использования; процесс формирования структуры органов управления; определение иерархического и функционального разделения труда; регламентацию рабочего времени руководителей и специалистов и организацию их труда; подбор и расстановку управленческих кадров; организацию управленческого обучения и повышения квалификации. *Формой же организации управления* является организационная структура управления предприятием.

**3.** Залогом эффективного функционирования предприятия в современных условиях является его *способность адаптироваться* к постоянно меняющейся внешней и внутренней среде. Для активизации этого процесса необходима организационная структура управления, которой присущи такие важные свойства системы, как целенаправленность, динамизм, устойчивость, надежность, гибкость, самообновление, адекватность, маневренность, мобильность.

**Литература:**

1. Ансофф И. Стратегическое управление/ Перевод с англ.. – М.: Экономика, 1989
2. Вудкок М., Фрэнсис. Раскрепощенный менеджер. М., 1991
3. Галькович Р.С., Набоков В.И. Менеджмент и менеджер, Пермь, 1989
4. Дизель П. М., Мак—Кинли Раньян. Поведение чело­века в организации. М., 1993
5. Иванов Ю. Типология руководителей по соционическим типам. // Упр. перс. – 2000. - № 6 (48). – С. 46-51
6. Кричевский Р. Л. Если вы руководитель. М., 1993
7. Мескон М., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1994
8. Паркинсон С. и др. Искусство управления. – СПб.: Лениздат, 1992
9. Петровский А. В. Личность. Деятельность. Кол­лектив. М., 1992
10. Поляков В.Г. Человек в мире управления. М.: Наука, 1996
11. Ригрз Дж. Производственные системы – планирование, анализ, контроль. – М.; 1972
12. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие. – Ростов н/Д.: Феникс, 1997
13. Станкин М.И. Психология управления. – М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999
14. Старобинский Э.Е. Как управлять коллективом. М., 1995 г
15. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента: Практическое пособие. – М.: Дело, 1996
16. Туровец О.Г. Организация производства и управление предприятием. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003
17. Утюжанин А. П. Устюмов Ю. А. Социально-психо­логические аспекты управления коллективом. М, 1993
18. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и скусство. – М.: Республика, 1992
19. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. М.: Высш. школа , 2000

20. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. – К.: Украина, 1994