ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

НИЖЕГОРОДСКИЙ КОММЕРЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Управленческие решения»

на тему: «Организация выполнения управленческих решений на предприятии»

Выполнил: студент 4 курса

группы 4 МТГ

Пузырева Ирина Николаевна

Проверил: к.э.н., доцент

кафедры теории менеджмента

Сироткин В.Б.

Нижний Новгород

2010

|  |
| --- |
| ВВЕДЕНИЕГЛАВА 1. Оценка эффективности управленческих решений1.1. Решение как инструмент изменений в развитии предприятия1.2. Методы оценки эффективности управленческих решенийГЛАВА 2. Анализ эффективности управленческих решений в ООО «Ваши колбасы»2.1. Общая характеристика ООО «Ваши колбасы»2.2. Факторы внешней среды, оказывающие влияние на управление деятельностью предприятия2.3. Организационная и производственная структурауправления предприятия2.4. Выявление проблемы, требующей принятия управленческого решения и постановка цели решенияГЛАВА 3. Предложения по совершенствованию в системе управления3.1. Организация выполнения принятого решенияЗАКЛЮЧЕНИЕСписок используемой литературы |

Введение

 Эффективность деятельности предприятий зависит от качества управленческих решений. Это определяет важность овладения каждым ответственным работником аппарата управления, а тем более руководителями, теоретическими знаниями и навыками разработки управленческих решений.

 Одно из множества определений менеджмента формулируется как сбор информации, разработка решений и организация их выполнения, что подчеркивает высокую значимость решений в управленческой деятельности.

 Разработка эффективных решений – основополагающая предпосылка обеспечения конкурентоспособности продукции и фирмы на рынке, формирования рациональных организационных структур, проведения правильной кадровой политики и работы, регулирования социально-психологических отношений на предприятии, создания положительного имиджа и др.

 Проблема принятия решений носит фундаментальный характер, что определяется ролью, которую играют решения в любой сфере человеческой деятельности. Исследования этой проблемы относятся к числу – междисциплинарных, поскольку выбор способа действий – это результат комплексной увязки различных аспектов: информационного, экономического, психологического, логического, организационного, математического, правового, технического и др.

 *Управленческое решение на предприятии представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.*

Функции управленческого решения:

* направляющая (несмотря на то, что решения принимаются исходя из долговременной стратегии развития предприятия, они конкретизируются в многообразных задачах);
* координирующая (отражается в необходимости согласования действий исполнителей для реализации решений в утвержденные сроки и соответствующего качества);
* мотивирующая (реализуется через систему организационных мер (приказы, постановления), экономических стимулов (премии), социальных оценок (творческая самореализация, самоутверждение личности).

Эффективность каждого управленческого решения в значительной мере зависит от выполнения и соотношения функций управленческого решения как в ходе его подготовки, так и на этапе внедрения. С учетом этого управленческое решение становится реальным инструментом достижения поставленных целей.

ГЛАВА 1. Оценка эффективности управленческих решений

* 1. Решение как инструмент изменений в развитии предприятия

 Одним из условий успешного развития предприятия в рыночной экономике является постоянное качественное совершенствование их деятельности. Оно связано с изменениями в организации труда, технологическом процессе, используемом оборудовании, в системе стимулирования, кадровой политике, этических норм и др.

 Преобразования должны касаться как объекта, так и субъекта управления. Руководству необходимо периодически оценивать и корректировать поставленные цели с учетом изменений внешней среды и самого предприятия.

 Как правило, серьезные изменения вызывают решения о совершенствовании организационных структур управления. С ним связаны перераспределения полномочий, ответственности, перемены в координационных и интеграционных процессах. Стратегия изменений касается и людей, предполагая модификацию возможностей, установок, поведения персонала, мотивации, лидерства, формирования трудового коллектива, проведения определенной социальной политики.

 Необходимость изменений диктуется требованиями рынка, на которые адекватно реагируют преуспевающие в бизнесе руководители. Для отдельных предпринимателей (например, японских) характерно провоцирование изменений на рынке, чтобы не находиться в арьергарде этих изменений, не уступать в конкурентной борьбе. Это позволяет сохранить свою «нишу» и выводит предприятия на новый организационный, экономический, технологический, культурный уровни.

Большинство зарубежных компаний (в частности, в США) придерживаются мнения, что умеренные изменения должны осуществляться ежегодно, а коренные преобразования – один раз в четыре-пять лет.

Необходимо помнить при этом, что нарушение привычного режима работы в течение определенного времени может негативно отражаться на результатах деятельности.

Поэтому должны предусматриваться своего рода компенсаторные меры, направленные на сглаживание процесса реорганизации в фирме. Следует иметь в виду и то обстоятельство, что предприятие – это организационная социально-экономическая система. Изменение в отдельных ее элементах с неизбежностью влекут за собой перемены в других.

 Готовность к изменениям – сложный процесс во многих отношениях, в том числе психологическом. Как правило, потребность в них возникает под влиянием внешней среды, поскольку внутренняя среда более консервативна и не тяготится достигнутым рубежом своего развития. Условно в технологии изменений можно выделить этапы: осознание необходимости, формирование у коллектива предприятия и ее руководства нового взгляда на привычную действительность, осуществление изменений.

 Решение выступает своего рода рубежом между старым и новым, творческим актом, свидетельствующим о наступлении перемен. К нему приходят в результате накопления определенной критической массы у работников, жаждущих новизны, что делает возможным желаемое сделать реальностью.

 Психологи отмечают три стадии личностных перемен. Прежде всего, возникает чувство завершенности прежнего, затем появляется ощущение возможных перемен, и, наконец готовность воспринять новое. Значительное число людей на производстве эволюционирует к новому, последовательно сменяя отношение к нему через чувство отрицания на первом этапе, затем гнева, покорности, отчаяния, депрессии, согласия.

 Отмечается, что легче и быстрее прощаются с прошлым руководители низших уровней власти, и гораздо сложнее – в верхних эшелонах управления. Происходит это, очевидно, потому, что необходимость перемен острее ощущается теми, кто находится ближе к производственному процессу, к самой жизни. Для «высокого» руководства необходимость перемен, как правило, требует выполнения большого объема работ, связанных с обеспечением их внедрения, что нарушает привычный распорядок дел.

Нежелание перемен является одной из ярких форм проявления бюрократизма, приведших к застойному периоду отечественную экономику доперестроечного времени. Именно в силу данного обстоятельства весьма важным требованием, предъявляемым к менеджерам, является их готовность к осуществлению перемен, к новизне в управлении объектами.

 В связи с этим различают два типа лидеров: переходного периода и преобразующие. Первые носят черты реформаторов, но отягощены внутренними и внешними ограничениями. Вторые – ориентированы на созидание. Им необходимы четкое представление будущего фирмы на основе разработанной концепции перемен и способность увлечь, своими идеями трудовой коллектив. При этом весьма важно исходить из миссии предприятия, правильно определять цели, разрабатывать стратегии их достижения с учетом имеющихся материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

В ходе осуществления изменений, как в любой работе, целесообразно придерживаться определенных принципов:

* изменения проводить в соответствии с разработанной стратегией их осуществления;
* процесс преобразований должен быть не обвальным, а постепенным для обеспечения плавного перехода от старого к новому, чтобы иметь резерв времени для выявления и при необходимости внесения требуемых корректировок;
* учитывать влияние человеческого фактора, вполне вероятное сопротивление некоторой части персонала грядущим переменам. Необходимо противопоставить этой группе сторонников изменений, проводить соответствующую работу по переориентации «консерваторов», привлекать внешних консультантов, если этого требуют сложившиеся обстоятельства;
* проводить политику партнерства с сотрудниками фирмы, основанную на информированности, поощрении инициативы и творчества, формировании благоприятного климата, эффективных «команд», здорового духа соревновательности, пресечении проявлений бюрократизма;
* изменениям развития предприятия должна соответствовать определенная кадровая политика. Она проявляется в поддержке лиц, открытых переменам, способных влиять на окружающих; найме работников, разделяющих новые направления в деятельности фирм и присущие ей ценности; увольнении как крайней формы «борьбы» с противниками перемен.

Специалистом по менеджменту Лэрри Грейнером предложена модель успешного управления организационными изменениями, которая включает ряд этапов.

1. Давление и побуждение.

Суть его состоит в том, что давление внешних факторов (возросшая конкуренция, изменения в экономике и др.) должны побуждать руководителей к изменениям.

1. Посредничество и переориентация внимания.

При возникновении идеи изменений появляется необходимость в использовании посреднических услуг, консультантов.

1. Диагностика и осознание.

На этом этапе руководство собирает соответствующую информацию.

1. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению.

После того, как признано существование проблемы, руководитель ищет способ изменения ситуации в позитивном направлении.

1. Эксперименты и выявление.

Руководство редко берет на себя риск проводить крупные изменения одновременно. Путем эксперимента и выявления отрицательных последствий появляется возможность вовремя скорректировать действия и получить наибольшую эффективность от изменений.

Грамотная разработка решений по проведению изменений и организация их реализации является залогом эффективного функционирования и развития фирм в настоящем и будущем.

1.2. Методы оценки эффективности управленческих решений

 Понятие «эффективность решений» можно рассматривать как эффективность разработки решения и эффективность реализации управленческих решений, что соответствует двум стадиям процесса принятия управленческих решений.

При всех сложностях оценки эффективности управленческого труда в большей мере разработаны теоретико-методологические и методические приемы оценки эффективности отдельных мероприятий, чем управления в целом. Так, известны методы оценки эффективности внедрения новой техники, автоматизированных систем управления и др.

 До недавнего времени для характеристики экономической эффективности управления на государственном уровне среди других использовался обобщающий показатель – национальный доход (вновь созданная стоимость) за конкретный период времени, на уровне отрасли – показатель производительности труда, на уровне предприятия – прибыль.

 Один из известных подходов к оценке эффективности управления состоит в использовании понятий «эффективность в широком смысле» и «эффективность в узком смысле». Под эффективностью в широком смысле понимается результат деятельности, достигнутый за счет труда всего коллектива (включая работников аппарата управления). В узком смысле эффективность отражает результативность собственно управленческой деятельности. В одном и другом смыслах для характеристики эффективности применяются обобщающие показатели и система частных показателей экономической и социальной эффективности. Последовательность проведения расчетов в рамках данного подхода показана на схеме (рис. 1).

Эффективность управления

Эффективность в узком смысле (результативность деятельности аппарата управления)

Эффективность в широком смысле (результативность работы всего трудового коллектива)

Эффективность выполнения отдельных управленческих функций

Социальная эффективность

Экономическая эффективность

Социальная эффективность

Экономическая эффективность

 Система частных показателей

 Система частных показателей

Обобщающий показатель

Обобщающий показатель

Рисунок 1 Схема расчетов по оценке эффективности управления

 Для оценки экономической эффективности управления в широком смысле используются следующие обобщающие показатели:

  

# Эффективность ресурсная Эффективность затратная

 Частных показателей экономической эффективности деятельности трудового коллектива очень много (более 60-ти). Среди них: рентабельность, оборачиваемость, окупаемость капиталовложений, фондоемкость, фондоотдача, производительность труда, соотношение роста заработной платы и производительности труда и т.д.

 Обобщающими показателями социальной эффективности в широком смысле могут быть:

* + степень выполнения заказов потребителей;
	+ доля объема продаж фирмы на рынке и др.

Частными показателями социальной эффективности являются:

* + своевременность выполнения заказа;
	+ полнота выполнения заказа;
	+ оказание дополнительных услуг;
	+ послепродажный сервис и др.

Экономическую эффективность управления () в узком смысле характеризуют следующие показатели:

#

обобщающий показатель

 Частные показатели:

* + доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат предприятия,
	+ доля численности управленческих работников в общей численности, работающих на предприятии,
	+ нагрузка управляемости (фактическая численность работающих на одного работника аппарата управления) и др.

Обобщающими показателями социальной эффективности в узком смысле являются:

* + доля решений, принятых по предложению работников трудового коллектива,
	+ количество работников, привлеченных к разработке управленческого решения.

К частным показателям социальной эффективности относятся: степень технической оснащенности управленческого труда, текучесть работников аппарата управления, квалифицированный уровень кадров и т.п.

 Правомерной является и оценка эффективности выполнения отдельных управленческих функций: планирования, организации, мотивации, контроля (работа отдельных подразделений аппарата управления).

Для этого используется также комплекс показателей, отражающих специфику деятельности по каждой управленческой функции.

Так, например, по функции планирования оценивается степень достижения поставленных целей (плановых задач); по функции организации – оснащенность предприятия современным технологическим оборудованием, текучесть кадров; по функции мотивации – используемые методы воздействия на коллектив (поощрения, наказания, их соотношение);

по функции контроля – количество нарушений трудовой, технологической дисциплины и др.

 Оценка эффективности управления может осуществляться за различные календарные отрезки времени (месяц, квартал, год). Динамика этих показателей, а также сопоставление с аналогичными данными однородных предприятий, работающих в подобных природно-географических и экономических условиях, позволяют сделать вывод об эффективности работы аппарата управления.

 Изложенный подход к оценке эффективности правомерен как для характеристики результативности работы аппарата управления в целом, так и для оценки конкретных решений. В первом случае эффективность отражает результативность процесса управления, который проявляется через совокупность принятых и реализованных решений, в истекшем периоде. Во втором случае изложенная методология оценки вполне приемлема для оценки отдельных управленческих решений. По данной схеме, например, может осуществляться оценка эффективности стратегических решений. По тактическим решениям оценка эффективности возможна не в столь глобальном варианте, а допуская некоторое упрощение расчета.

 Заслуживает внимания и другой подход к оценке эффективности управленческих решений, ориентированный на использование объемных показателей и удельных качественных показателей. Рассмотрим его применительно к маркетинговой деятельности торговой организации. Предварительно отметим исходные положения методологического характера.

Во-первых, результативность маркетинга проявляется через эффективность коммерческих решений, принятых по материалам проведенных мероприятий по изучению спроса. Под эффективностью мероприятий (проведенных в рамках принятого решения) понимается соизмерение затрат на их организацию и проведение и полученных результатов;

 во-вторых, правомерно при оценке использовать понятие совокупный экономический эффект, т.к. в достигнутых результатах содержится доля труда работников разных специальностей (товароведов, продавцов и др.). Наряду с совокупным возможно исчисление экономического эффекта, который может быть отнесен к деятельности только маркетинговой службы (например, при оценке эффективности разработанных прогнозов спроса, товарооборота);

 в-третьих, хозяйственные организации, действующие на рынке, ориентированы, с одной стороны, на реализацию миссии по удовлетворению запросов потребителей, с другой – на повышение экономических показателей своей деятельности. Поэтому оценка эффективности решений включает расчет социальной и экономической эффективности;

 в-четвертых, точный расчет эффективности решений требует строгого учета доходов и расходов по отдельным товарным группам, что весьма затруднительно. Поэтому рекомендуется использование так называемых, удельных показателей – прибыль на 1 млн. руб. товарооборота и издержки обращения на 1 млн. товарных запасов (либо на 1 тыс. рублей товарооборота издержек).

 Эффект коммерческих решений в наиболее общем виде и прежде всего количественно выражается в приросте объема товарооборота, ускорении товарооборачиваемости и в уменьшении объема товарных запасов.

 Конечный экономический результат проявляется в увеличении доходов организации или предприятия (на сумму реализованного наложения) и уменьшении расходов.

*Расчет экономической эффективности решений, результатом которых явилось увеличение товарооборота,* а, следовательно, доходов и прибыли, производится на основании материалов оперативного учета и бухгалтерских данных организации за последний отчетный период по формуле:

  (1)

где  - экономическая эффективность (тыс. руб.);

 - прибыль на 1 млн. руб. товарооборота (тыс. руб.);

 - прирост товарооборота (млн. руб.);

 - товарооборот фактический (после проведенного мероприятия по изучению спроса), млн. руб.;

 - товарооборот по плану (или за сопоставимый период – месяц, год – до проведения мероприятия), млн. руб.

 *Экономическая эффективность мероприятий по изучению спроса, результатом которых явилось снижение товарных запасов,* характеризуется сокращением издержек обращения на остаток товаров, что, в конечном счете, влияет на объем получаемой прибыли. Она рассчитывается следующим образом:

  (2)

где  - экономическая эффективность мероприятия (тыс. руб.);

 - издержки обращения на 1 млн. руб. товарных остатков (тыс. руб.);

 - размер уменьшения товарных запасов, млн. руб.;

 - товарные запасы до проведения мероприятий (млн. руб.);

 - товарные запасы после проведения мероприятий (млн. руб.).

Экономическая эффективность мероприятий по изучению спроса отражается также на ускорении оборачиваемости товаров и оценивается по формуле:

  (3)

где  - экономическая эффективность (тыс. руб.);

 - однодневный размер издержек обращения.

(тыс. руб.)

 - ускорение оборачиваемости товаров (в днях);

 -оборачиваемость в днях фактическая (после проведения мероприятий);

 - оборачиваемость в днях (до проведения мероприятий).

ГЛАВА 2. Анализ эффективности управленческих решений в ООО «Ваши колбасы»

2.1. Общая характеристика ООО «Ваши колбасы»

 ООО «Ваши колбасы» - это мясоперерабатывающий цех, который занимается производством и продажей колбасных изделий, мясных полуфабрикатов и деликатесов.

ООО «Ваши колбасы» является обществом с ограниченной ответственностью, т.е. главный признак, определивший название и составляющий одно из важнейших преимуществ общества с ограниченной ответственностью, состоит в том, что участники общества с ограниченной ответственностью несут ответственность по обязательствам, принятым на себя таким обществом, только в пределах своих вкладов в капитал общества. Именно в этом смысле ответственность общества ограничена. В то же время само общество, как юридическое лицо, отвечает перед кредиторами по обязательствам всем своим имуществом.

Тот факт, что участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по обязательствам компаний, безусловно, является большим достоинством. Действительно, в самом худшем случае член подобного общества может потерять только свой пай в капитале общества. Это означает, что предпринимательский риск делового человека заранее ограничен определенной суммой.

Ограниченная ответственность предпринимателя очень важный фактор, т.к. ни одно малое или среднее предприятие не застраховано от разорения в условиях той нестабильной экономической ситуации, в которой оказалась российская экономика в процессе перехода к рыночным отношениям.

К числу преимуществ обществ с ограниченной ответственностью относится относительно невысокий минимально допустимый размер уставного капитала. Это дает возможность начать собственное дело даже при малом стартовом капитале.

ООО «Ваши колбасы» производит более 50 видов колбасных изделий, полуфабрикатов и деликатесов из разных видов мяса, а именно свинины, говядины и мяса птицы. Основными из них являются:

1. колбасы:
	* вареные: высшего сорта («докторская», «молочная», «любительская» и др.) и второго сорта («чайная», «посадская»);
	* ветчины («венская», «для завтрака»);
	* варено-копченые («венская», «московская», «сервелат»);
	* полукопченые высшего сорта («краковская», колбаски «охотничьи», «свиная» и др.), первого сорта («одесская», «георгиевкая» и др.) и второго сорта («польская», «дунайская»);
2. сосиски:
	* высшего сорта («молочные», «венские», «ветчинные» и др.);
	* первого сорта («стрелецкие», «невские», «франкфуртские»);
3. сардельки («1 сорт», «петербургские»);
4. деликатесы:
	* из свинины (грудинка, карбонат, корейка, шейка и др.);
	* из говядины (филей, ветчина «трапезная» и др.);
	* из мяса птицы (рулеты, окорочка варено-копченые и т.д.);
5. полуфабрикаты (пельмени, котлеты, люля-кебаб, шницеля свиные, шашлык свиной и т.д.).

Несмотря на то, что предприятие выпускает широкий ассортимент продукции, качество изделий не в полной мере отвечает запросам потребителей, а именно не соответствие реальных сроков хранения срокам, указанным в ГОСТе и ТУ, непрезентабельный вид упаковки, нестабильные вкусовые характеристики.

2.2. Факторы внешней среды, оказывающие влияние на управление деятельностью предприятия

 Так как данное предприятие является фирмой-изготовителем и занимается оптовой продажей, то к основным потребителям относятся: частные предприниматели и магазины. Их можно разделить на группы по объему заказываемой продукции:

* более 100 кг в день;
* от 30 до 100 кг в день;
* менее 30 кг в день.

Основное требование клиентов, которые покупают более 100 кг в день - товарный вид продукции и вкусовые качества. Как правило, такие клиенты находятся на продовольственных рынках или в местах большой проходимости покупателей и срок реализации нашей продукции минимальный, поэтому срок хранения не является существенной проблемой.

А вот если продукция не соответствует вкусовым характеристикам и выглядит непрезентабельно, то покупатель уйдет к конкурентам. Цена для таких клиентов тоже не является главным требованием, для них на предприятии существует система скидок.

 Для магазинов, которые покупают от 30 до 100 кг в день, основными требованиями являются цена и вкусовые характеристики, потому что 50% покупателей таких магазинов – это постоянные клиенты, и если им не понравится продукция нашего предприятия, магазин будет вынужден отказаться работать с нами и заключить договор с одним из наших конкурентов.

 Требование клиентов, покупающих менее 30 кг в день – это срок хранения. Большинство таких магазинов находятся в Подмосковье и их основными покупателями являются дачники. Исходя из этого, такие клиенты не заказывают продукцию каждый день, а, в основном, на выходные.

 Основными конкурентами ООО «Ваши колбасы» являются ЗАО «Метатр» и МПК. Сравнительная характеристика этих предприятий с ООО «Ваши колбасы» представлена в таблице 1.

Таблица 1 Сравнительная характеристика конкурентов ООО «Ваши колбасы»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | ЗАО «Метатр» | «Ваши колбасы» | МПК |
| Вкусовые качества | Стабильные | Нестабильные | Стабильные |
| Цены | Высокие | Средние | Средние |
| Добавление сои | Только в колбасы второго сорта | Только в колбасы второго сорта | В колбасы первого и второго сорта |
| Вид упаковки | Презентабельный | Непрезентабельный | Непрезентабельный |
| Срок хранения | Соответствует ГОСТ и ТУ | Не соответствует ГОСТ и ТУ | Соответствует ГОСТ и ТУ |
| Ассортимент товаров | Более 150 видов (включая сырокопченую колбасу), а также продукция из рыбы и кондитерские изделия  | Более 50 видов колбасных изделий, полуфабрикатов и деликатесов | Более 40 видов колбасных изделий (включая сырокопченую), полуфабрикатов и деликатесов  |
| Выполнение заказа клиента | В полной мере | В полной мере | Не в полной мере |
| Клиенты | Магазины различной величины (включая гипер- и супермаркеты), частные предприниматели, рынки | Магазины средней величины, частные предприниматели, рынки | Магазины средней величины, частные предприниматели, рынки |

 С целью укрепления позиций на рынке данное предприятие:

* осуществляет бесплатную доставку;
* предоставляет скидки клиентам;
* предоставляет отсрочку платежа;
* проводит дегустации в магазинах наших клиентов;
* разрабатывает новые виды продукции.

2.3. Организационная и производственная структура

управления предприятия

Генеральный директор

Технолог

Начальник отдела снабжения

Коммерческий директор

Главный бухгалтер

Главный инженер

Бухгалтер-кассир

Начальник производства

Начальник транс-портного отдела

Начальник реализации

Термовщики

Операторы ПК

Мастер по специям

Мастер по мясосырью

Менеджера по сбыту

Слесаряэлектрики

Водители

Кладовщики

Обвальщики

Рабочие цехов формовки и полуфабрикатов

Грузчики

Грузчики

Рисунок 1 Организационная структура управления ООО «Ваши колбасы»

 Генеральный директор определяет стратегию развития и контролирует работу всего предприятия.

 Коммерческий директор определяет сбытовую стратегию предприятия, контролирует и объединяет работу начальников реализации и транспортного отдела.

 Начальник реализации составляет заказ на производство, отвечает за полное выполнение заказов и своевременность доставки продукции клиентам, контролирует работу отдела реализации и менеджеров по сбыту.

 Менеджера по сбыту осуществляют поиск новых магазинов, являются связующим звеном между клиентами и предприятием.

 Начальник транспортного отдела отвечает за состояние автотранспорта и работу водителей.

 В обязанности главного бухгалтера входит составление баланса предприятия, подготовка отчетности для проверяющих органов и контроль за работой бухгалтерии и операторов.

 Технолог отвечает за технологию производства продукции, занимается разработкой новых видов и ее сертификацией, контролирует работу начальника производства.

 Начальник производства следит за работой мастера по специям и цехов, непосредственно участвующих в процессе производства, отвечает за качество продукции.

 Начальник отдела снабжения отвечает за наличие сырья, его качество и материально-техническое обеспечение предприятия.

 Мастер по мясосырью отвечает за приемку мяса и его обработку, т.е. за цех обвалки.

 Главный инженер следит за состоянием всего оборудования на предприятии, контролирует работу слесарей, электриков и термовщиков.

 Производственная структура управления ООО «Ваши колбасы» представлена на рисунке 2.

Цех приемки, хранения и обработки мясосырья

Цех термообработки

Цех полуфабрикатов

Цех формовки

Отдел реализации

Склад готовой продукции

Рисунок 2 Производственная структура управления ООО «Ваши колбасы»

 В цехе обработки мясосырья происходит разделка мяса на отдельные части (кости, ноги, шейка, окорок и т.д.). В цехе формовки фаршесоставители готовят фарш, который потом формовщицы при помощи специального оборудования забивают в оболочку и вешают на рамы.

 Далее в цехе термообработки термовщики загоняют эти рамы в термокамеры, из них в душ с холодной водой. Затем рамы поступают на склад готовой продукции, а оттуда в отдел реализации.

Оценка потенциала и ресурсов предприятия ООО «Ваши колбасы» занимает площадь около 2000 м2:

* + в цеху приемки, хранения и обработки мясосырья на площади 500 м2 размещается участок приемки, холодильная камера, инъектор, ленточная пила, мешалка;
	+ цех формовки занимает площадь 200 м2. В нем находятся куттер, шприцы вакуумные (2 шт.), клипсатор (2 шт.);
	+ в цеху полуфабрикатов на площади 100 м2 располагаются установка для производства пельменей и вареников (1 шт.), котлет (1 шт.), упаковочный аппарат (1 шт.);
	+ в цеху термообработки, площадью 200 м2, размещаются термокамеры (6 шт.), душевые кабины (2 шт.);
	+ склад готовой продукции представляет собой помещение, площадью 200 м2, с мощной системой вентиляции;
	+ отдел реализации занимает площадь 500 м2. Здесь находится участок отгрузки готовой продукции, весы (3 шт.), оргтехника.

Технология производства на нашем предприятии не соответствует современным требованиям, так как она морально устарела и не позволяет добиться требуемого уровня качества.

 На данном предприятии существует служба снабжения. Это отдельная служба со своим штатом. На нее возложены все вопросы материально-технического обеспечения.

 ООО «Ваши колбасы» имеет четко сформулированную организационную структуру управления. Подготовка кадров происходит на рабочих местах, подбор персонала, как правило, по рекомендации или по объявлениям, вывешенным на КПП, так как на предприятии отсутствует отдел кадров.

 Контроль деятельности кадров осуществляется вышестоящим руководством. Текучесть персонала практически отсутствует, но персонал работает не достаточно эффективно, так как нет материального стимулирования.

 Основные финансово-экономические показатели предприятия в среднем за месяц:

 Объем реализации продукции – 6 432 700 руб.

 Численность работников – 86 чел.

 Средняя заработная плата – 3 500 руб.

 Себестоимость – 3 802 700 руб.

 Прибыль – 245 250 руб.

 Рентабельность – 6,5%

Ценообразование на предприятии.

 На предприятии используются оптовые цены.

 На ООО «Ваши колбасы» применяется гибкая система скидок. Скидка зависит от:

* объемов заказа в день;
* продолжительности совместной работы;
* договоренности менеджера магазина с руководством предприятия.
	1. Выявление проблемы, требующей принятия управленческого решения и постановка цели решения

 ООО «Ваши колбасы» работает не достаточно эффективно из-за невысокого уровня качества нашей продукции. Это обусловлено, во-первых, низким качеством сырья и расходных материалов, во-вторых, оборудование, которое используется на предприятии, морально устарело и не позволяет выпускать продукцию, отвечающую современным требованиям, в-третьих, отсутствием квалифицированного технолога и производственного персонала. Необходимость решения этих проблем вызвано постоянным снижением уровня качества продукции, падением спроса и ослаблением позиций предприятия на рынке.

 Конечная цель управленческого решения – повышение качества выпускаемой продукции. Проблема и цель – повышение качества продукции в течение полугода.

Повышение качества продукции

Обновление оборудования

Повышение качества труда работников

Повышение качества сырья и расходных материалов

Обучение и переобучение кадров

Полное обновление оборудования

Приобретение более дорогого сырья у старых поставщиков

Привлечение кадров

Поиск нового оборудования

Поиск новых поставщиков

Оценка существующего потенциала кадров

Приобретение нового оборудования

Заключение договоров-поставок сырья

Поиск нового персонала

Частичное обновление оборудования

Диагностика старого оборудования

Замена устаревших частей и агрегатов

Улучшение условий труда работников

Материальное стимулирование

Изменение графика работы

Рисунок 3 Дерево цели управленческого решения

 На основании дерева цели можно сделать вывод, что достижению поставленной цели препятствуют материальные, трудовые и, в первую очередь, финансовые трудности.

ГЛАВА 3 Предложения по совершенствованию в системе управления

 Данное решение относится к функции организации. Принимается на высшей ступени управления генеральным директором.

 Повышение качества продукции возможно путем:

* повышения качества сырья и расходных материалов;
* обновления оборудования;
* повышения качества труда работников.

Рассмотрим эти альтернативы подробнее.

 *Повышение качества сырья и расходных материалов.*

 Средняя стоимость одного килограмма мяса, которое мы закупаем на данный момент и качество которого нас не устраивает, составляет 57 руб. Мясо более высокого качества стоит 65 руб./кг.

Есть два варианта действий:

 1) покупать мясо у новых поставщиков по 65 руб./кг.;

2) покупать мясо у старых поставщиков, тем более что они готовы дать нам скидку 5%.

 Очевидно, что нам выгодно покупать сырье у старых поставщиков, плюс к тому, у нас сложились доверительные длительные отношения. Посчитаем затраты: 39 600 ((65 – 5%) – 57) = 188 100 руб., где 39 600 - среднемесячная закупка мяса (кг), (65 – 5%) – новая цена на мясо (руб.), 57 – старая цена на мясо (руб.).

 Стоимость одного метра оболочки на данный момент составляет 4 руб./м.

Есть два варианта действий:

1) покупать у старых поставщиков;

2) покупать у новых поставщиков.

 Проведя анализ, начальник отдела снабжения нашел фирму, которая продает оболочку с более высоким сроком хранения за 5,5 руб./м., тогда как у старых поставщиков такой оболочки нет. Поэтому, следуя нашей цели, выбираем второй вариант.

 Посчитаем затраты: 12 100 (5,5 – 4) = 18 150 руб., где 12 100 – среднемесячная закупка оболочки (м), 5,5 – новая цена на оболочку (руб.), 4 – старая цена (руб.).

 Всего затраты составят: 188 100 + 18 150 = 206 250 руб.

*Обновление оборудования.*

 Есть 2 варианта действий:

1. Полное обновление оборудования.

Включает в себя замену основного оборудования, участвующего непосредственно в производстве:

* + куттер – 10 млн. руб.;
	+ клипсатор (2 шт.) – 2 млн. руб.;
	+ мешалка – 400 тыс. руб.;
	+ шприц вакуумный (2 шт.) – 1 570 тыс. руб.;
	+ термокамера (6 шт.) – 5 400 тыс. руб.;
	+ инъектор – 200 тыс. руб.

Итого: 19 570 тыс. руб.

 Предприятие не в состоянии выделить эти средства для замены всего оборудования.

1. Частичное обновление оборудования.

По результатам диагностики, проведенной главным инженером, выяснилось, что некоторые виды оборудования можно модернизировать. Например: усовершенствование двух клипсаторов – 400 тыс. руб., мешалки – 150 тыс. руб., термокамер – 600 тыс. руб.

Итого, частичное обновление оборудования, которое позволит повысить уровень качества, составит 1 150 тыс. руб.

 *Повышение качества труда работников.*

 Анализ эффективности труда персонала и его квалификационного уровня показал, что никаких принципиальных изменений не требуется. Единственное, что можно предложить – это оптимизировать график работы, что практически не требует финансовых вложений.

 Так как, по существу, на качестве продукции сказывается, в большей степени, сырье и оборудование, чем квалификация работников, и, сравнивая эти две альтернативы с точки зрения экономических и временных факторов, становится очевидным, что для данного предприятия наиболее приемлемый вариант – повышение качества сырья и расходных материалов.

3.1. Организация выполнения принятого решения

 Распоряжение оформляется за подписью генерального директора и начинает действовать с момента подписания. План реализации решения представлен в таблице 2.

Таблица 2 План реализации решения

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Содержание этапов выполнения решения | Конкретные действия | Ответственный исполнитель | Срок исполнения | Контролирующее должностное лицо  |
| Работа со старыми поставщиками | Пересмотр договоров и проведение переговоров на предмет предоставления скидки на продукцию | Генеральный директор | 2 недели | Генеральный директор |
| Поиск новых поставщиков | Анализ рынка предложений по мясосырью, выбор подходящих поставщиков | Начальник снабжения | 1 месяц | Генеральный директор |
| Заключение договоров с новыми поставщиками | Получение «пилотной» партии продукции, проведение переговоров, заключение договоров | Начальник снабжения | 1 месяц | Главный бухгалтер |

 Ответственный за выполнение решения начальник отдела снабжения, который еженедельно подает отчет о проделанной работе генеральному директору, осуществляющему оперативное регулирование процесса выполнения решения.

Заключение.

Рациональная организация выполнения управленческих решений и систематический контроль за соблюдением норм и условий качественного осуществления – реальная предпосылка обеспечения их эффективности.

 Организация и контроль выполнения управленческих решений, и контроль за их качеством (а соответственно и их эффективность) можно назвать одной из важнейших предпосылок обеспечения конкурентоспособности продукции и предприятия на рынке.

 Переход на более дорогое, но более качественное сырье позволит выпускать привлекательную для потребителя продукцию. Финансовые потери, в этом случае компенсируются повышением спроса.

Как следствие – повышение конкурентоспособности и повышение имиджа предприятия на рынке. Качественная продукция, всегда востребованная и узнаваемая, это позволит сократить расходы на рекламу и при этом выйти на региональные рынки сбыта продукции.

Список используемой литературы

1. Иванов А.И., Малявина А.В. Разработка управленческих решений. – М.: МАЭП, 2000.
2. Липсиц И. Секреты умелого руководства. - М.: Основы менеджмента, 2004.
3. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006.
4. Чудновская С.Н. Управленческие решения: учебник / С.Н.Чудновская. - М.: Эксмо, 2007.
5. Голубков Е.П. Технология принятия управленческих решений. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2005.
6. Пригожин А.Н. Методы развития организаций. – М.: МЧФОР, 2003.
7. Пригожин А.Н. Методы развития организаций. – М.: МЧФОР, 2003
8. Спицнадель В.Н. Теория и практика принятия оптимальных решений. – Спб.: Бизнес-пресса, 2000.
9. Лукичева Л.И. Управленческие решения: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Л.И.Лукичева, Д.Н.Егорычев; под ред. Ю.П.Анискина. – М.: Омега-Л, 2006