**Содержание**

1. Введение

2. Теоретическая часть Условия и факторы качества управленческих решений

2.1. Свойства качественных решений

2.2. Условия и факторы качества решений

2.3. Пути повышения качества решений

3. Практическая часть

3.1. Общая характеристика предприятия ООО «Мобиленд»

3.2. Характеристика продукции, товаров, услуг предприятия

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

3.4. организационная и производственная структура управления

3.5. Финансово - экономические показатели деятельности ООО «Мобиленд»

3.6. Выявление проблемы, требующей принятия управленческого решения и постановка цели решения

3.7. Построение дерева управленческого решения

3.8. Выбор варианта решения

3.9. Определение места принятого решения в системе управления

3.10. Организация и контроль выполнения принятого решения

4. Заключение

5. Глоссарий

6. Список литературы.

**1. Введение**

Создание большого числа предприятий различных форм собственности в период становления рыночного хозяйства в нашей стране привело к тому, что руководителям пришлось учиться управлять самостоятельно, а не по указке «сверху». Одним из элементов самостоятельного управления деятельностью предприятия является принятие управленческих решений.

Процесс принятия управленческих решений актуален в силу того, что все больше расширяются масштабы, количество элементов и взаимосвязей подсистем в организационных системах. Усложнение связей между элементами системы вызывает неопределенность в знании реальной структуры системы, что может быть связано с так называемым человеческим фактором, умышленным или специальным искажением информации и т.д.

Иногда определение управленческого решения ограничивают лишь выбором возможного варианта действий. Такой подход обедняет содержание этой категории теории менеджмента и не соответствует его сущности.

Управленческие решения могут приниматься применительно к любой сфере деятельности организации: управлению персоналом, управлению финансами, управлению производственными процессами, в том числе и управлению маркетинговой службой.

Целью написания данной работы является ликвидация неудовлетворительной работы предприятия посредством разработки и принятия управленческого решения в сфере маркетинговой и кадровой составляющей деятельности фирмы. Объектом исследования является торговое предприятие мобильной цифровой техники ООО «Мобиленд» широко известное как ИОН – Цифровой центр.

Актуальность работы объясняется тем, что существование любой организации невозможно без постоянного ежедневного принятия и реализации тех или иных решений на различных уровнях управления. Управленческие решения при этом направлены на достижение наиболее оптимального результата деятельности организационно-производственной системы.

Объектом управления является маркетинговая структура анализируемого предприятия. Субъектом управления – система управления ООО «Мобиленд».

Итогом принятия рационального управленческого решения является повышения показателей эффективности деятельности ООО «Мобиленд».

**2. Условия и факторы качества управленческих решений**

2.1. Свойства качественных решений

Под качеством управленческих решений понимается совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение и получение соответствующего эффекта.

В состав свойств управленческого решения выделяются:

- обоснованность;

- своевременность;

- эффективность;

- непротиворечивость;

-конкретность;

- полнота;

- полномочность и т.д.

Обоснованность управленческого решения проявляется в необходимости учета всей совокупности факторов и условий, связанных с его разработкой, при этом важное место отводится качеству использования информации, ее достоверности и полноте, своевременности поступления.

Эффективность управленческого решения подчеркивает обязательность соотношения ожидаемого и достигнутого экономического эффекта с затратами на его разработку и реализацию.

В практике деятельности предприятия применяется показатель, косвенно оценивающий качество принятых управленческих решений через количество выполненных решений и рассчитывается по формуле:

Кк = Рв – Рн/Рп \*100%, где

Рв - количество выполненных управленческих решений;

Рн - количество выполненных некачественных управленческих решений;

Рп – принятые решения, их количество.

Данный показатель выражается в процентах, который характеризует по существу качество решения, хотя и не абсолютно, но с достаточной долей точности.

Непротиворечивость управленческого решения выражает необходимость его предварительного согласования, ранее принятыми в данной форме, а также проверке соответствия нормативно – правовым документам органов управления и контроля.

Чтобы решение было правомочным оно должно органом (лицом) имеющим на это соответствующее полномочие.

Конкретность управленческого решения проявляется в четком указании, кто, что и когда должен выполнять, решение должно быть простым по форме и ясным по содержанию, чтобы быть понятным лицу, исполняющему это решение.

С точки зрения производства управленческое решение должно включать констатирующую и постановляющую части.

Первая отображает суть проблемы, ее характеристики и особенности.

Вторая цели решения, средства их достижения. Здесь же называются лица, ответственные за его своевременное выполнение, определяются формы и сроки контроля, поощрения и санкции за возможные нарушения.

2.2. Условия и факторы качества решений

Каждое управленческое решение должно удовлетворять 10 требованиям и условиям их разработки.

Таблица 1. - Требования к управленческим решениям и условия их достижения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Требования** | **Условия** |
| 1. | Соответствие управленческого решения действующему законодательству и положениям установленных документов компании | Самоконтроль или контроль со стороны юриста или референта |
| 2. | Наличие у руководителей соответствующих полномочий (прав и ответственности) для разработки управленческого решения | Разработка должностных инструкций и положений об отделах и службах |
| 3. | Наличие в тексте управленческого решения четкой целевой направленности и адресности (исполнителям должно быть ясно, на что направлена разработанное решение и какие средства будут использоваться | Доведение до каждого работника информации о целях, сроках выполнения, использованных ресурсах |
| 4. | Соответствие формы управленческого решения его содержанию | Контроль со стороны юриста или референта |
| 5. | Обеспечение своевременности (нельзя не опережать не опаздывать) | Знания и интуиция руководителя, реальная оценка ситуации |
| 6. | Недопустимость в тексте решения противоречия самому себе или ранее реализованным решениям | Самоконтроль или контроль со стороны юриста или референта |
| 7. | Возможность технической экономической и организационной выполненности управленческого решения | Заключение специалистов или экспертов |
| 8. | Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля, выполнения управленческого решения | Составление рабочих документов и проведение аудита |
| 9. | Учет возможных отрицательных последствий при реализации управленческого решения в экономической, социальной, экологической и других областях | Заключение внешних экспертов, оценка рисков |
| 10. | Наличие возможностей обоснованного положительного результата | Набор расчетов и предположений |

Объективными экономическими условиями разработки грамотных управленческих решений являются:

1. Знание реальных тенденций развития управленческого объекта;

2. Владение методами положительного использования, складывающихся тенденций на деятельности предприятия;

3. Ориентация в общих целях развития экономики страны в целом;

4. Определение задач, вытекающих их этих целей для управленческого объекта;

5. Четкое представление о состоянии объекта, внешней среды (ближайшего окружения), тенденциях их развития;

6. Владение набором методов перевода управленческого объекта их фактического состояния в желаемое и придания ему необходимого направления развития;

7. Умение своевременно реагировать на изменяющуюся обстановку и новые задачи выдвигаемые рынком экономической политикой государства.

Факторы качества управленческих решений

1. Факторы осознания ситуации и формулирование проблемы:

- познание проблемы;

- научные предсказания;

- анализ и прогнозы;

- методы получения знаний;

- организация управления.

2. Факторы, определяющие поведение руководителя в процессе принятия решения:

- стиль поведения;

- политическая и социальная среда;

- общественные и правовые нормы;

- мотивы и интересы;

- личностные черты руководителя, его квалификация.

**3. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

3. 1. Общая характеристика предприятия

Организация называется Общество с ограниченной ответственностью «Мобиленд».

Юридический адрес организации: 105122, г. Москва, Щелковское шоссе, д. 2 А.

Генеральным директором и единственным участникам общества является: Бачурин Алексей Анатольевич, паспорт 45 04 №278303 выдан ОВД «Бутырский» г. Москвы 15.10.2002г., код подразделения 772 – 062, проживающий по адресу: г. Москва, ул. Гончарова, д. 7 кв. 30.

Организация ИОН является обществом с ограниченной ответственностью.

Общество с ограниченной ответственностью « МОБИЛЕНД», именуемое в дальнейшем «Общество», создано в соответствии и ФЗ РФ « Об обществах с

ограниченной ответственностью» (в дальнейшем федеральный закон). Решение № 1 Учредителя от «10» августа 2004 г., частью первой Гражданского кодекса РФ и настоящим Уставом. Общество является юридическим лицом, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Общество имеет в собственности обособленное имущество. Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации. Общество создано без ограничения срока. Общество осуществляет розничную торговлю цифровой техники.

Компания ООО «Мобиленд» - это 85 светлых и уютных магазинов, расположенных в торговых центрах Москвы и Московской области.

Миссия - развитие цивилизованной торговли лучшего мирового уровня. Воплощая в жизнь миссию, компания создает новый стандарт качественного и профессионального обслуживания, задавая тем самым планку, к которой будут стремиться все компании занимающиеся розничной торговлей.

Ключевая идея - это способ компании правильно продавать сложную цифровую технику. Благодаря Ключевой идее можно сделать покупку цифровых устройств легкой, приятной и беззаботной для любого клиента: и для специалиста, и для «чайника». Для всех. Сотрудники компании могут привести в восторг от общения всех. Именно ежедневное соблюдение и развитие ключевой идеи позволит стать лучшей компанией по продаже электроники и качеству обслуживания в Москве и России.

Ключевые ценности компании ООО «Мобиленд»:

1. Покупателю - лучшее обслуживание.

2. Личность заслуживает уважения.

3. непрерывное совершенствование и стремление к наивысшим показателям.

4. Командный подход к решению задач.

5. Достижение лучших результатов минимально возможными средствами.

Цель компании - стать, популярной торговой маркой в розничном бизнесе цифровой электроники, любимой подавляющим большинством жителей Москвы и крупнейших городов России.

Стратегия - лидерство в дифференциации по качеству сервиса в розничной торговле цифровой мобильной электроникой. Путь компании - достижение коммерческого успеха за счет уникальных свойств качественного сервиса покупателей.

Цифровой центр ИОН - компания, в которой истинная забота о клиенте является задачей каждого.

Стратегия ООО «Мобиленд» - лидерство в дифференциации по качеству сервиса в розничной торговле цифровой мобильной электроникой. Путь компании - достижение коммерческого успеха за счет уникальных свойств качественного сервиса покупателей.

Так как компания имеет организационно - правовую форму ООО необходимо выделить преимущества и недостатки этой правовой формы.

Преимущества ООО:

1. Состав участников, и уставной капитал могут быть расширены по решению участников. Таким образом, ООО может привлекать инвестиции, включая инвесторов в состав участников.

2. Возможность заниматься предпринимательством, как юридическое лицо, ограничение предпринимательского риска размером уставного капитала, легкая возможность привлечения инвестиций, и расширения бизнеса за счет инвестирования, регистрация ООО - сравнительно несложная юридическая процедура.

3. ООО облагаются налогом по упрощенной схеме, а какие либо документы, относящиеся к деятельности ООО, публиковать не требуется.

4. ООО могут участвовать в других объединениях, создавать некоммерческие организации, и дочерние общества.

5. При создании общества можно задать степень влияния каждого участника на решения по всем ключевым вопросам.

Недостатки ООО:

1. ООО не может превышать 50 человек (иначе оно должно быть преобразовано в акционерное общество).

2. При изменениях состава участников, величины и пропорций уставного капитала, требуется внесение изменений в учредительные документы. Риск повышает возможность выхода участников, особенно, если им передается доля имущества общества. А существенное неравенство долей участников повышает риск принятия стратегически неверного решения.

3.2. Характеристика продукции, товаров, услуг предприятия

Ассортиментный перечень товаров и услуг представлен в таблице 3.1.

Таблица 2. - Ассортиментный перечень товаров, реализуемых сетью магазинов «ИОН - цифровой центр» ООО «Мобиленд»

|  |  |
| --- | --- |
| **№** | **Наименование** |
| 1 | Проводные телефоны, радиотелефоны, сотовые телефоны всех стандартов связи, смартфоны, спутниковые телефоны, аксессуары и программное обеспечение к ним. |
| 2 | Автоответчики, телефоны с АОН, аксессуары. |
| 3 | Факсимильные аппараты, аксессуары, расходные материалы. |
| 4 | Цифровые диктофоны, МРЗ плеера, аксессуары к ним. |
| 5 | Цифровые – фото и видео камеры, аксессуары. |
| 6 | Устройство отображения и ввода информации и аксессуары к ним. |
| 7 | LCD мониторы, микро – TV, DVD-плееры. |
| 8 | Принтеры, сканеры, расходные материалы и аксессуары к ним. |
| 9 | Ноутбуки, портативные компьютеры (PDA) и аксессуары к ним, программное обеспечение. |
| 10 | Устройства (модули) передачи данных для портативных компьютеров и аксессуары к ним. |
| 11 | Накопители данных, флеш-карты, карт-ридеры и аксессуары к ним. |
| 12 | Электронные словари, переводчики, программное обеспечение и аксессуары к ним. |
| 13 | Устройство навигации: приемники GPS, программное обеспечение и аксессуары к ним. |
| 14 | Радиостанции гражданского назначения. |
| 15 | Миниакустические системы. |
| 16 | Материалы периодической и непериодической печати по сотовой связи, системам «мобильный офис». |
| 17 | Подключение к услугам всех операторов связи, карты экспресс-оплаты, прием платежей всех операторов связи. |
| 18 | Осуществление посреднической деятельности при реализации благотворительных, социальных и иных программ. |
| 19 | Батарейки, аккумуляторы. |
| 20 | Оформление потребительских кредитов (через представителя банка) для покупателей магазина «ION – цифровой центр». |

Понятие качества продукции регламентировано РФ государственным стандартом ГОСТ 15467- 79 «Управление качеством продукции. Основные понятия. Термины и определения».

Качество - это совокупность свойств продукции, обусловливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением.

Компания ООО «Мобиленд» осуществляет розничную торговлю только сертифицированного товара, надлежащего качества.

Сертификация - это совокупность действий и процедур, подтверждающих соответствие фактических характеристик продукции требованиям стандартов или технических условий.

Под управление качества продукции понимают постоянный, планомерный, целеустремленный процесс воздействия на всех уровнях на факторы и условия, обеспечивающий создание продукции без учета оптимального качества и полноценное ее использование. Система качества, регламентированная международным стандартом ИСО 9004, охватывает весь жизненный цикл изделия от проектирования до утилизации и распространяется на такие элементы системы, как маркетинг, материально - техническое обеспечение, сбыт, обслуживание.

В компании ООО «Мобиленд» качество обслуживания играет важную роль, поскольку именно, от профессионализма и компетентности продавцов - консультантов зависит уровень эффективного обслуживания покупателей. Главная задача продавца - консультанта - объяснить сложные вещи простым, доступным языком, т. к. компания продает сложную цифровую технику. Поэтому качество обслуживание в компании находится на высоком уровне, этому способствует непрерывное обучение на месте, т. е. проводится инструктаж по обновленному товару. Компания специально для своих сотрудников организовывает различные тренинги по разным техническим направлениям, для повышения уровня знаний.

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

Принципиальное значение для функционирования организаций имеет обратная связь. Открытые системы постоянно получают информацию из своего окружения. Это помогает приспособиться и позволяет предпринимать корректировочные действия по исправлению отклонений от принятого курса. Здесь под обратной связью понимается процесс, позволяющий часть выходной продукции получить обратно в систему в виде информации или денег для модифицирования производства той же выпускаемой продукции или налаживания выпуска новой продукции.

Рисунок 1. - ООО «Мобиленд» как открытая система под влиянием внешних и внутренних факторов

Для того чтобы осуществить внешний анализ среды, необходимо исследовать экономическую среду, политическую, технологическую, социальную и т. д. Выявить, как именно влияют факторы этих сред на организацию, и выделить из них самые весомые.

Таблица 3. - Анализ внешнего окружения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Фактор** | **Характер влияния на организацию** | **Ответная реакция организации** |
| **экономический** | | |
| девальвация рубля | общее отрицательное снижение доходов населения на фоне роста цен на товары и услуги | привлечение клиентов с помощью скидок, дополнительных акций |
| сокращение инвестиционных программ | отрицательный | сокращение персонала |
| поддержание правительством крупных кредитных организации | положительный | сбережения остаются в сохранности |
| уровень инфляции | обесценивание денежных средств | индексация платежей в случае их просрочки |
| **политический** | | |
| антимонопольное законодательство | большой уровень конкуренции | поддержание уровня конкурентоспособности |
| налоговая политика и законодательство | отрицательный | ведение мероприятий, приводящих к снижению налоговых ставок, укрытие от уплаты налогов |
| законы и нормативные акты, направленные на защиту потребителей | положительный | соблюдение законов |
| **социальный** | | |
| снижение численности населения  социальная мобильность населения | уменьшение числа потенциальных покупателей | привлечение большего числа клиентов |
| **технологический** | | |
| появление новой технологии | положительный  отрицательный | увеличение прибыли  устаревание технологии |
| появление новых товаров у  конкурентов | отрицательный | снижение продаж «старых» товаров |

Исследовав и обобщив анализ среды можно сделать следующие выводы:

- из - за низкого уровня заработной платы снижаются доходы населения, из – за этого приходиться снижать цены на услуги, чтобы не потерять клиентов;

- введено антимонопольное законодательство, благодаря которому наша организация будет изо всех сил поддерживать уровень конкурентоспособности;

- в связи с кризисом сокращаются инвестиционные программы, нет дополнительных средств финансирования, приходится сокращать персонал.

Таблица 4. - Анализ конкурентов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Цифровой центр ИОН** | **«Белый ветер»** | **«Связной»** | **«Евросеть»** | **«Альттелеком»** |
| **Емкость рынка** | 14 млн. $ | | | | |
| **доля рынка, в том числе по отдельным сегментам** | 21,4% | 18,6% | 24,2% | 28,6% | 7,2% |
| **Объем реализации услуг в стоимостном выражении** | 3 млн. $ | 2,6 млн. $ | 3,4 млн. $ | 4 млн. $ | 1 млн. $ |
| **Объем реализации услуг в натуральном выражении, в том числе по отдельным сегментам** | 100 тыс.ед. | 75 тыс. ед. | 128 тыс. ед. | 140 тыс.ед. | 50 тыс. ед. |

Для оценки своих сравнительных преимуществ по перечисленным вопросам, можно использовать метод сегментации рынка по основным конкурентам, позволяющий систематизировать информацию. Данные показывают, что главный конкурент - «Евросеть».

Таблица 5. - Анализ основных показателей деятельности предприятий- конкурентов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ИОН** | **«Белый Ветер»** | **«Связной»** | **«Евросеть»** | **Альттелеком** |
| **Тип организации** | | | | |
| Розничная торговля цифровой техники | Розничная торговля цифровой техники | Розничная торговля цифровой техники | Розничная торговля цифровой техники | Розничная торговля цифровой техники |
| **Ассортимент** | | | | |
| Широкий ассортимент цифровой техники, большой выбор аксессуаров | Широкий ассортимент цифровой техники, большой выбор аксессуаров | Относительно широкий ассортимент цифровой техники, большой выбор аксессуаров | Не широкий ассортимент цифровой техники, большой выбор аксессуаров | Относительно широкий ассортимент цифровой техники, большой выбор аксессуаров |
| **Цены, руб.** | | | | |
| от 67 | от71 | от 54 | от 45 | от 51 |
| **Уровень качества, баллы** | | | | |
| 4,8 | 4,5 | 4 | 3,6 | 3,8 |
| Формы обслуживания | | | | |
| Консультация, настройка оборудования, гарантийное облуживание, потребительский кредит | Консультация, настройка оборудования, гарантийное облуживание, потребительский кредит | Консультация, настройка оборудования, гарантийное облуживание, потребительский кредит | Консультация, настройка оборудования, гарантийное облуживание, потребительский кредит | Консультация, настройка оборудования, гарантийное облуживание, потребительский кредит |
| **Вид рекламы** | | | | |
| Радио, интернет, журналы, газеты, рекламные щиты | Телевидение, радио, интернет, журналы, газеты, рекламные щиты | Телевидение, радио, интернет, журналы, газеты, рекламные щиты | Телевидение, радио, интернет, журналы, газеты, рекламные щиты | Телевидение, радио, интернет, журналы, газеты, рекламные щиты |
| **Место расположения** | | | | |
| Москва и МО | Москва и МО | Москва и МО | Москва и МО, регионы России | Москва и МО |

3.4. Организационная и производственная структура управления ООО «Мобиленд»

Генеральный директор

Финансовый департамент

Коммерческий департамент

Отдел регистрации

Отдел стратегического планирования

Административный департамент

Планово – экономический отдел

Финансовое подразделение

Финансово – технологический отдел

Юридический отдел

Отдел безопасности

Отдел по технологическому развитию

Подразделение по управлению проектами бизнес - процессов

Отдел ИТ

Отдел развития

Аналитический отдел

Служба по работе с магазинами

Отдел по работе с персоналом

Отдел по маркетингу и рекламе

Подразделение по техническому развитию

Подразделение по управлению коммерцией

Магазин 2

Магазин …

Магазин 1

Директор

Продавец - консультант

Товаровед - Кассир

Директор

Товаровед - Кассир

Продавец - консультант

Товаровед - Кассир

Директор

Продавец - консультант

Рисунок 2. - Организационная структура управления ООО «Мобиленд»

В компании ООО «Мобиленд» существует дивизиональная организационная структура управления**.** Дивизиональные (отделенческие) структуры управления (от англ. слова division - отделение, подразделение компании) являются наиболее совершенной разновидностью организационных структур иерархического типа и даже порой их считают чем-то средним между бюрократическими (механистическими) и адаптивными структурами. В ряде случаев эти структуры в литературе можно встретить под названием "дробных структур".

Дивизиональные структуры - структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

Под отделением (дивизионом) подразумевается организационная товарно-рыночная единица, имеющая внутри необходимые собственные функциональные подразделения. На отделение возлагается ответственность за производство и сбыт определенной продукции и получение прибыли, в результате чего управленческий персонал верхнего эшелона компании высвобождается для решения стратегических задач.

Таблица 6. - Функции подразделений ООО «Мобиленд»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование подразделения | Функции подразделений ООО «Мобиленд» |
| **Генеральный директор** | - осуществление руководства финансовой и хозяйственной деятельностью в соответствии с Уставом;  - обеспечение законности в деятельности Общества;  - составление стратегических и текущих планов;  - организация работы Общества и эффективного взаимодействия всех структурных подразделений. |
| **Финансовый департамент** | - финансово-кредитное планирование;  - финансово-оперативная работа;  - контрольно – аналитическая работа  - управленческий учет и консультации. |
| **Административный департамент** | - организовывать своевременное оформление приема, перевода и увольнения сотрудников в соответствии с трудовым законодательством;  - организовывать предоставление информации по личному составу фирмы по запросам руководителей подразделений;  - организовывать и своевременно предоставлять бюджет отдела и установленные формы финансовые отчетности. |
| **Коммерческий департамент** | - осуществляет руководство финансово-хозяйственной деятельностью предприятия в области материально- технического обеспечения, сбыта продукции (продажи товаров, оказания услуг);  - руководит разработкой мер по ресурсосбережению, совершенствованию нормирования запасов, улучшению экономических показателей, повышению эффективности деятельности предприятия, укреплению финансовой дисциплины.  - осуществляет координацию разработки маркетинговой стратегии. |
| **Планово – экономический отдел** | - осуществление руководства работой по экономическому планированию на предприятии;  - учет по всем показателям работы предприятия, подготовку установленной отчетности;  - методическое обеспечение соответствующих вопросов;  - разработка унифицированной плановой документации, экономических стандартов. |
| **Отдел стратегического планирования** | - анализирует необходимость развития предприятия, определяет узловые моменты развития;  - осуществляет анализ ресурсов предприятия. |
| **Юридический отдел** | - руководит деятельностью юридического отдела Общества, контролирует результаты работы, состояние трудовой дисциплины;  - осуществляет методическое руководство правовой работой в Обществе и оказывает правовую помощь его структурным подразделениям, дочерним Обществам и филиалам;  - осуществляет контроль за состоянием учета и хранения, находящихся в производстве и законченных исполнением судебных дел общей и специальной юрисдикции. |
| **Отдел регистрации** | - готовит учредительные документы, заявления и иные документы;  - ведет прием клиентов по телефону и лично в офисе;  - отслеживает изменения в зак – ве по регистрации. |
| **Финансово – технологический отдел** | - руководит технологическими разработками, внедрением проектов автоматизации производства и управления;  - организует предпроектные исследования по применению экономико-математических методов, современных технических средств (ЭВМ, средств связи, терминального и сервисного оборудования) в системе управления, в отдельных производствах и на предприятии;  - руководит работой по составлению технических заданий на проектирование и их согласованию с заказчиками и соисполнителями. |
| **Финансовое подразделение** | - анализирует финансовую информацию для расчета будущих доходов и расходов;  - анализирует рыночные условия;  - анализирует научные исследования или интересные факты в профессиональной области;  - анализирует социальную и экономическую информацию;  - собирает данные для финансовых отчетов;  - вычисляет финансовые показатели. |
| **Подразделение по управлению проектами бизнес - процессов** | - обеспечивать выполнение политики предприятия в области качества в рамках своей компетентности;  - выполнять функции, определенные в п.2 настоящей Инструкции;  - обеспечивать функционирование системы управления качества в рамках своей компетентности;  - определять и осуществлять корректирующие и предупреждающие мероприятия в сфере своей деятельности. |
| **Отдел безопасности** | - организация специального делопроизводства, исключающего несанкционированное получение сведений, являющихся коммерческой тайной;  - предотвращение необоснованного допуска и доступа к сведениям и работам, сост. коммерческую тайну;  - обеспечение охраны зданий, помещений, оборудования, продукции и технических средств обеспечения производственной деятельности. |
| **Отдел по технологическому развитию** | - руководит работой по составлению технических заданий на проектирование и их согласованию с заказчиками и соисполнителями;  - обеспечивает подготовку планов проектирования и внедрение автоматизированных систем, и контроль за их выполнением;  - осуществляет руководство разработкой инструкций, методических и нормативных материалов, связанных с информационным обеспечением системы. |
| **Отдел развития** | - разработка регламентирующей документации;  - разработка нормативной документации;  - разработка форм учета и отчетных форматов;  - разработка нормативной документации по стратегическому анализу. |
| **Отдел ИТ** | - организует работу с использованием новых информационных технологий по обеспечению подразделений предприятия и отдельных работников специально подготовленной информацией;  - осуществляет контроль за использованием информационных материалов в подразделениях предприятия. |
| **Отдел по работе с персоналом** | - регулярно осуществляет мониторинг рынка труда на территории нахождения Общества, его подразделений, в том числе мониторинг;  - ежемесячно осуществляет анализ обеспеченности предприятия персоналом;  - определяет требования к кандидатам на открытые вакансии;  - организует мероприятия по поиску и подбору кадров. |
| **Подразделение по техническому развитию** | - осуществляет руководство текущим и перспективным планированием технического  развития предприятия, его производственной базы;  - руководит составлением технических заданий на проектирование вновь строящихся производств;  - рассматривает и согласовывает проектно-конструкторскую документацию по  модернизации оборудования и рационализации рабочих мест. |
| **Аналитический отдел** | - формирование структуры аналитического отдела;  - осуществление оперативного руководства и планирования работы аналитического отдела;  - подготовка текущих графиков работы и отчетов по ним, в рамках утвержденного бюджета подразделения. |
| **Служба по работе с магазинами** | - организует продвижение продукции в розничной сети;  - персонально отвечает за выполнение поставленных перед подразделением планов;  - руководит деятельностью торговых представителей. |
| **Подразделение по управлению коммерцией** | - организует систему учета всех финансовых операций, подготовку финансовой отчетной документации;  - осуществляет контроль за финансовыми и экономическими показателями деятельности предприятия, расходованием финансовых средств;  - обеспечивает своевременную выплату заработной платы работникам предприятия. |
| **Отдел по маркетингу и рекламе** | - осуществляет разработку маркетинговой деятельности;  - руководит проведением исследований основных факторов, формирующих динамику потребительского спроса на продукцию, соотношение спроса и предложения на аналогичные виды продукции;  - обеспечивает участие отдела в составлении перспективных и текущих планов производства. |

Производственная структура ООО «Мобиленд»

Вспомогательное

хозяйство

Ремонт и обслуживание оборудования

Основное хозяйство

ООО «Мобиленд»

Обслуживающее хозяйство

Энергетическое обеспечение

Теплообеспечение

Складское хозяйство

Подразделение, осуществляющее выполнение услуг, работ

Инструментальный цех

Транспортное хозяйство

Рисунок 3. – Производственная структура ООО «Мобиленд»

Производственная инфраструктура предприятия - это совокупность подразделений, которые прямо с выработкой продукции не связаны.

Вспомогательное производство призвано обеспечить бесперебойную и эффективную работу основного производства. Оно включает в себя ремонтное, инструментальное, энергетическое, транспортное, складское и др. хозяйства.

Ремонтное хозяйство - это совокупность производственных подразделений, осуществляющих комплекс мероприятий по надзору за состоянием оборудования, уходу за ним и ремонту.

Транспортное хозяйство - это комплекс средств предприятия, предназначенных для перевозки сырья, материалов, полуфабрикатов, готовой продукции, отходов и др. грузов на территории предприятия и за его пределами.

В компании ООО «Мобиленд» складское хозяйство включает комплекс складов, специализированных по видам материальных ресурсов и организованных с учетом требований по их хранению (Таблица.15.).

Складом называется производственное помещение или производственная площадь, предназначенные для временного размещения материальных ценностей, хранения нормативных запасов сырья и материалов и выполнения производственно-хозяйственных операций по подготовке этих категорий к производству.

Таблица 7. - Склады. Назначение складов. Ответственные лица.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Склад** | **Назначение складов** | **Специалисты складов** | |
| **Структурное подразделение СКЛАД** | **Основной**  **Склад 1**  За складом закреплены следующие коды:  С 10500 по 39967, с 70000 по 75999, с 77000 по 79999 | - прием товара от поставщиков  - учет поступления товаров от поставщиков  - учет комплектации товаров  - размещение товаров на хранение  - учет хранения товаров  - комплектация партий товарно-материальных ценностей для отправки в магазины, в соответствии с распределениями менеджеров | **Заведующий складом 1** | **Начальник материальных складов** |
| - ведение учета движения товаров со склада в магазины |  |
| - прием товаров из магазинов, в соответствии с заказами менеджеров (возврат товара на склад 1) |  |
| **Основной**  **Склад 11**  За складом закреплены следующие коды:  С 40000 по 59989,с 76000 по 76737, с 80001 по 99999 | - прием товара от поставщиков  - учет поступления товаров от поставщиков  - учет комплектации товаров  - размещение товаров на хранение  - учет хранения товаров  - комплектация партий товарно-материальных ценностей для отправки в магазины, в соответствии с распределениями менеджеров | **Заведующий складом 11** |
| - ведение учета движения товаров со склада в магазины |  |
| - прием товаров из магазинов, в соответствии с заказами менеджеров (возврат товара на склад 11) |  |
| **Сервисный центр** | **Склад 2** | - учет уцененного оборудования;  - определение размера уценки оборудования;  - составление актов на уцененное оборудование;  - ведение учета движения уцененного товара со склада в магазин | **Менеджер по уцененному товару** | **Начальник сервисного отдела** |
| - ремонт оборудования  - переоценка товаров, имеющих дефекты либо непродажный вид | **Начальник**  **склада 2** |
| - доукомплектация товаров | **Зам. начальника склада 2** |
| **Учетные Виртуальные склады** | **Склад 3** | - учет товаров, находящихся в служебном использовании и под отчетом сотрудников Компании;  - учет товаров, временно выданных клиентам на время ремонта оборудования |  | **Старший**  **Товаровед** |
| **Склад 4** | - учет пересортицы по товару |  |
| **Склад 6** | -учет незапланированных перемещений товаров непосредственно между магазинами (внеплановые перекидки по предварительной договоренности)  - полное ведение товарного учета по Компании |  |
|  | **Склад 5** | - учет недостачи и излишков товаров  - коррекция накладных и товарных чеков, заведенных с ошибками и заблокированных при инвентаризации | **Зам. начальника ревизионного отдела** |  |

3.5. Оценка потенциала и ресурсов предприятия

Кадровый менеджмент

Чтобы найти необходимого сотрудника, важно допустить минимум субъективности в принятии решения по выбору. Простого разговора для объективного суждения недостаточно. Знаниями о человеке, с помощью которых можно найти подходящего сотрудника только путем собеседования с ним, надежно владеет весьма незначительное количество людей. На помощь организации приходит развивающаяся единая система или директива подбора персонала, которая включает различные взаимосвязанные методы.

Тесты на интеллигентность

Анализ отношений в условиях стресса

Assessment – Center

Собеседование с кандидатом

Тесты

Инструменты подбора персонала

Тесты на оценку личности

Практические тесты на способность к успеху в работе

Работа в лабораторных условиях

Анализ возможностей для успеха

Оценка со стороны опытных менеджеров

Анализ первого впечатления

Анализ биографии

Zengnis - анализ

Анализ рекомендации

Анализ обоснованного выбора данной должности

Анализ социально – психологических отношений

Информация о кандидате

Профессиональный опросник

Рисунок 4. - Техника подбора персонала в ООО «Мобиленд»

Аттестация работников

Аттестация персонала в компании проходит каждые 3 месяца, обязательная аттестация каждые 4 месяца, сотрудники едут в главный офис компании, где проходят аттестацию в несколько этапов, а именно:

1. Тестирование, которое позволяет выявить технические знания персонала по всем направлениям: телефоны, смартфоны; КПК, коммуникаторы, фотокамеры и видеокамеры и т. д.

2. Сотрудник должен знать все положения Книги Знаний - это свод правил и рекомендаций для торгового представителя компании Цифровой центр ИОН. Она охватывает те ценности и философию, которые компании использует при обслуживании клиентов. Только тот Сотрудник компании, который изучил положения «Книги Знаний» и использует их в своей повседневной деятельности, станет полноправным членом команды настоящих «ИОНовцев».

3. Настройки, т. е. каждый сотрудник должен уметь настроить любую технику и подготовить ее к работе, будь это интернет или электронная почта на ноутбуке, либо на смартфоне, или же MMS на телефоне и т. д.

Таблица 8. - Текучесть кадров в компании ООО «Мобиленд»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Подразделения** | **Численность на 01.01.08** | **Уволено за 2007** | **Текучесть за 2008,%** | **Численность на 01.01.09** | **Уволено за 2008** | **Текучесть за 2009,%** |
| **Планово – экономический отдел** | 20 | - | - | 18 | 2 | 11,1 |
| **Отдел стратегического планирования** | 29 | 2 | 6,8 | 23 | 4 | 17,4 |
| **Юридический отдел** | 18 | - | - | 14 | 2 | 14,2 |
| **Отдел регистрации** | 20 | 1 | 5 | 18 | 3 | 16,6 |
| **Финансово – технологический отдел** | 26 | - | - | 21 | 3 | 14,3 |
| **Финансовое подразделение** | 27 | - | - | 27 | - | - |
| **Подразделение по управлению проектами бизнес - процессов** | 31 | 3 | 9,6 | 28 | 3 | 10,7 |
| **Отдел безопасности** | 25 | - | - | 21 | 4 | 19 |
| **Отдел по технологическому развитию** | 24 | - | - | 22 | 3 | 13,6 |
| **Отдел развития** | 19 | - | - | 16 | 3 | 18,7 |
| **Отдел ИТ** | 22 | 2 | 9 | 20 | 4 | 20 |
| **Отдел по работе с персоналом** | 26 | 2 | 7,6 | 23 | 2 | 8,7 |
| **Подразделение по техническому развитию** | 27 | 4 | 14,8 | 23 | 4 | 17,3 |
| **Аналитический отдел** | 25 | - | - | 25 | - | - |
| **Служба по работе с магазинами** | 30 | 5 | 16,6 | 25 | 3 | 12 |
| **Подразделение по управлению коммерцией** | 33 | - | - | 33 | - | - |
| **Отдел по маркетингу и рекламе** | 34 | - | - | 32 | 2 | 6,2 |
| **Итого** | 436 | 21 | 4,8 | 389 | 42 | 10,7 |

Карьерный рост менеджера - консультанта

Стремление любого человека развиваться, самосовершенствоваться, накапливать опыт и делиться этим опытом с другими всегда и везде. Компания ИОН - не исключение. Принимая в свои ряды нового сотрудника, компания делится с ним своим опытом работы. Сотрудник, получив эти знания, стремиться их расширить, развивает в себе новые качества, привносит в жизнь компании новый опыт. Такие сотрудники ценятся компанией. Руководствуясь правилом «Лучшие люди должны быть на лучших местах», именно из этих сотрудников компания набирает своих руководителей отделов и менеджеров (рисунок 6).

Если помимо перечисленных качеств сотрудник является лидером в коллективе, способен «зажечь» своих коллег и вдохновить их на качественную работу. При этом он разделяет принципы компании и у него есть желание руководить работой магазина - служба персонала компании будет рада рассматривать его в качестве кандидата на должность заместителя директора, а в дальнейшем - директора магазина.

**Стажер**

стажировка 2 месяца

**Специалист 2–го класса**

срок 2 месяца

**Специалист 1-го класса**

Срок 2 месяца

**Менеджер – консультант**

срок 3 месяца

**Эксперт**

Произвольная квалификация

**Руководитель отдела**

Заместитель директора магазина по обучению

**Заместитель директора магазина**

**Директор магазина**

Рисунок 5. - Схема карьерного роста менеджера - консультанта

в ООО «Мобиленд»

Принципы и требования компании к работникам

Каждый из торговых представителей всегда помнит, что он - представитель компании, ее лицо. Поддерживая имидж компании, он делает все, чтобы у клиента осталось приятное впечатление не только от общения с торговым представителем, но и от его внешнего вида. Именно поэтому все наши торговые представители выдерживают единый деловой («классический») стиль одежды:



Рисунок 6. - Форма одежды в компании ООО «Мобиленд»

- бэйдж, прикрепленный непосредственно к одежде с левой стороны;

- белая однотонная рубашка (блузка);

- черные, в крайнем случае, темно - серые однотонные брюки (юбка);

- обувь черного цвета и обязательно чистая.

Действующая система адаптации персонала

Работая в магазине, продавец сталкивается с огромным ассортиментом товара. Чтобы уметь быстро и правильно ориентироваться в этом ассортименте, необходим довольно большой объем знаний и много времени, чтобы получить эти знания. Для этого, помимо отдела обучения в офисе, в магазине есть специальный сотрудник - заместитель директора по обучению.

Он - «кладезь» знаний всегда готов поделиться этими знаниями с коллегами

Для более качественного обслуживания покупателей.

Однако, обладая техническими знаниями но, не умея донести их до покупателей, не умея быстро и правильно оформить необходимые документы, ни один продавец не сможет завоевать сердца покупателей! Именно поэтому очень важна работа заместителя директора магазина: он должен научить каждого продавца правильно делиться этими знаниями с покупателем, завоевывая не только их кошельки, но сердца и души!

Все процессы продажи происходят, конечно же, в магазине. Вдохнуть жизнь в магазин, сделать его для сотрудников «вторым домом», куда всегда хочется прийти, организовать все работу так, чтобы клиент чувствовал себя желанным гостем в этом доме - важная и почетная миссия директора магазина.

Конечно же, бывают моменты, когда сотрудники магазина не могут решить какой - либо вопрос самостоятельно, не могут своими силами найти выход из сложившейся ситуации. В этих случаях на помощь всегда придут сотрудники службы персонала Компании, менеджеры, бухгалтеры, товароведы и все сотрудники офиса. Цель их работы - сделать все возможное, чтобы директору магазина было проще организовывать работу, заместителям директора обучать продавцов, продавцам комфортно работать. В итоге совместная работа офиса и магазинов направлена на то, чтобы покупателям было радостно приходить в наши магазины и становиться нашими Постоянными Клиентами.

Персонал организации состоит из персонала управления этой организацией и ее подразделениями, служащих и инженерно - технического персонала, не относящихся к персоналу управления, основных и вспомогательных рабочих, младшего обслуживающего персонала, работников охраны. Работников аппарата управления организацией и ее подразделениями называют менеджерами.

Таблица 9. - Структура персонала компании ООО «Мобиленд»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование классификации | 2008 год | | 2009 год | |
| 1. Пол: | чел. | % | чел. | % |
| * мужчины | 1900 | 63,3 | 1400 | 70 |
| * женщины | 1100 | 36,7 | 600 | 30 |
| 2. Возраст: |  |  |  |  |
| * от 18 до 25 | 1130 | 37,6 | 860 | 43 |
| * от 25 до 40 | 1420 | 47,3 | 850 | 42,5 |
| * от 40 до 50 | 450 | 1,5 | 290 | 14,5 |
| 3. Стаж работы: |  |  |  |  |
| * до 3-х лет | 750 | 2,5 | 200 | 10 |
| * от 3 до 5 | 1500 | 50 | 810 | 40,5 |
| * от 5 до 10 | 500 | 16,6 | 450 | 22,5 |
| * свыше 10 | 250 | 8,3 | 540 | 27 |
| 4. Образование: |  |  |  |  |
| * среднее общее | 500 | 16,6 | 200 | 10 |
| * среднее специальное | 650 | 21,6 | 320 | 16 |
| * неполное высшее | 840 | 28 | 800 | 40 |
| * высшее профессиональное | 1010 | 33,6 | 680 | 34 |
| 5. Гражданство: |  |  |  |  |
| * РФ | 2890 | 96,3 | 1980 | 99 |
| * иностранец | 110 | 3,7 | 20 | 1 |
| 6. Семейное положение: |  |  |  |  |
| * холост (не замужем) | 1830 | 61 | 1500 | 75 |
| * женат (замужем) | 1020 | 34 | 430 | 21,5 |
| * разведен (а) | 150 | 5 | 70 | 3,5 |
| * вдовец (вдова) | - |  | - |  |
| Итого: | 3000 | 100 | 2000 | 100 |

Таблица 10. - Анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Категория работников** | **План** | **Факт** | **% обеспечение** |
| **Рабочие**  **в том числе основные рабочие**  **вспомогательные рабочие** | 525  964  600 | 518  960  599 | 98,6  99,5  99,8 |
| **Специалисты**  **в том числе руководители** | 533  150 | 530  147 | 99,4  98 |
| **Служащие** | 228 | 216 | 94,7 |
| **Итого** | **3000** | **2970** | **99** |

Если предприятие расширяет свою деятельность, увеличивает свои производственные мощности, создает новые рабочие места, то следует определить дополнительную потребность в трудовых ресурсах по категориям и профессиям и источники их привлечения.

Финансово - экономические показатели деятельности ООО «Мобиленд»

Величины, критерии, уровни, измерители, которые позволяют судить о состоянии экономики мира, страны, региона, предприятия, семьи и изменении этого состояния, об экономическом развитии, росте, подъеме или спаде.

Таблица 11. – Финансово-экономические показатели деятельности предприятия ООО «Мобиленд»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Финансово- экономические показатели | 2007 г. | 2008 г. | Темп роста, % | Отклонения +(-), млн. руб. |
| Выручка от реализации, млн. руб. | 5950 | 6300 | 105,8 | +350 |
| Численность рабочих, чел. | 3000 | 2000 | 66,6 | -1000 |
| Численность работающих, чел. | 3200 | 2100 | 65,6 | -1100 |
| Выработка на одного рабочего, млн.руб. | 1,98 | 3,15 | 159 | +1,17 |
| Выработка на одного работающего, млн. руб. | 1,85 | 3 | 162 | +1,15 |
| Издержки обращения, млн. руб. | 2950 | 3000 | 101,7 | +50 |
| Прибыль, млн. руб. | 3000 | 3300 | 110 | +300 |
| Налог на прибыль, 20% | 600 | 660 | 110 | +60 |
| Чистая прибыль, млн. руб. | 2400 | 2640 | 110 | +240 |
| Рентабельность услуг | 50,4 | 52,3 | 104 | +1,9 |
| Затраты на 1 руб. | 0,5 | 0,48 | 96 | -0,02 |

Исходя из данных таблицы, можно сделать следующий вывод, что количество персонала за 2008 год по сравнению с 2007 уменьшился на 1000 человек, а выработка на одного рабочего увеличилась, поскольку в условиях финансового кризиса компания сократила сотрудников, которые дублировали функции и работали не корректно. Теперь оставшиеся сотрудники выполняют некоторые дополнительные функции, по сути которые не входили раньше в их обязанности, но этот факт обеспечивает им работу и стабильный заработок. Поэтому выручка с 2007 года по 2008 выросла на 5,8%.

3.6. Выявление проблемы, требующей принятия управленческого решения и постановка цели решения

В связи с наступлением финансового кризиса, в первую очередь снижается эффективность деятельности компании ООО «Мобиленд» за счет снижения объема продаж цифровой мобильной техники. На данный момент эта проблема является главной в компании, поскольку прибыль в организации на прямую зависит от объема реализации продукции и предоставления услуг.

Поэтому конечная цель управленческого решения – увеличение объема продаж во первом полугодии 2009 года, за счет проведения рекламной «компании» и формирование конкурентоспособности организации за счет повышения квалификации персонала.

3.7. Построение дерева управленческого решения

Генеральная цель - увеличение объема продаж на 40 %

Дерево решений

Увеличение объема продаж на 40%

Рекламная компания

Формирование конкурентоспособности

Рекламные щиты

Реклама на радио

Реклама в журнале

Повышение квалификации персонала на рабочих местах

Рисунок 7. - Дерево решений компании ООО «Мобиленд»

Данная схема показывает, что для разработки мероприятий по стратегическому управлению ООО «Мобиленд» будут разработаны следующие мероприятия:

* проведение рекламы услуг компании;
* размещение рекламы на щитах;
* размещение информации о своих предложениях в журналах;
* повышение квалификации персонала на рабочих местах.

В условиях кризиса компания вынуждена экономить, поэтому не использует рекламу на телевидение, а обучение будет происходить на рабочем месте, т. е. в магазине, что существенно сократить затраты на обучение.

С финансовыми ограничениями столкнется организация, если предпочтет провести рекламную «компанию», тогда будет необходимо привлечь заемные средства. В данный момент в связи с кризисом государство предоставляет кредитный займ под небольшие проценты, в помощь малому бизнесу. Можно воспользоваться этим вариантом. Но все равно возникает риск, связанный с погашением кредита, потому как существует опасность потерь с невыплатой процентов по кредиту, так и с невыплатой самого кредита.

С трудовыми ограничениями столкнется организация, если обратить внимание на повышения квалификации персонала, так как произойдет сопротивление коллектива к введению новшеств и увеличению объема информации, которую необходимо знать, а так же из – за осуществления постоянного контроля над персоналом, может возникнуть эмоционально – неуправляемая среда в организации. Тем не менее, риск здесь отсутствует, есть определенность, что, повысив знания персонала, результаты деятельности организации будут положительными, что в свою очередь благоприятно отразится на ее финансовом положении.

3.8. Выбор варианта решения

Таблица 12. - Затраты на рекламу ООО «Мобиленд»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Вид рекламного мероприятия** | **Частота использования и сроки** | **Затраты** |
| Реклама в журнале «Цифровой мир» | 2 раз в месяц с 1ноября 2008– 1 мая 2009 | 70 000р. |
| Реклама на радио  «Европа +» | 3 раза в день по 10 секунд с 1 ноября 2008 по 1мая 2009 | 400 000р. |
| Рекламные щиты | с 1 ноября 2008 по 1 апреля 2009 | 300 000р. |
| Итого: |  | 770 000р. |

Проведение рекламных мероприятий позволит привлечь большее количество клиентов, тем самым, увеличив объем продаж. Так же с помощью рекламных акций мы сможем завоевать доверие у клиентов и повысить конкурентоспособность.

3.9. Определение места принятого решения в системе управления

Одно из принятых решений, которое касается проведения рекламной «компании» относится к одной из общих функций управления – это маркетинг, а другое принятое решение к подбору кадров.

Решения будут приниматься на высшем уровне управления, т.е. генеральный директор пишет приказ маркетинговому и кадровому отделу о мобилизации их деятельности для осуществления поставленной задачи.

Генеральный директор

Маркетинговый отдел

Кадровый отдел

Магазин 1

Магазин 2

Магазин…

Маркетологи и т. д.

Рисунок 8. - Ступени управления при принятии решений в организации ООО «Мобиленд»

3.10. Организация и контроль выполнения принятого решения

Генеральный директор подписывает 2 приказа

Ответственное лицо № 3 занимается рекламой на радио

с 01.11.08 по 01.04.09

Директор магазина информирует о приказе заместителя по обучению

Кадровый отдел

Ответственное лицо № 2 занимается рекламой на щитах

с 01.11.08 по 01.05.09

Маркетинговый отдел

Ответственное лицо № 1 занимается рекламой в журнале с 01.11.08 по 01.05.09

Заместитель по обучению раздает учебный материал продавцам, обучение будет происходить на месте с 01.11.08 по 01.05.09

Начальник маркетингового отдела информирует свой персонал, выбираются ответственные лица

Приказ оправляется на почту директора в магазин

Рисунок 9. – План реализации решений в организации ООО «Мобиленд»

Далее оперативный контроль по вопросам рекламы осуществляется начальником маркетингового отдела, который следит за работой своих подчиненных и своевременно отчитывается по проделанной работе и результатах деятельности.

По поводу повышения квалификации персонала, то оперативный контроль осуществляется так, после раздачи учебного материала сотрудникам, в течение недели им необходимо освоить материал. После этого каждые две недели магазин посещает «тайный» покупатель и проводит КЗ (контрольную закупку) и по итогам набранных баллов продавцами уже оценивается работа всего магазина, т. е. качество обслуживания и уровень знаний. На основе этого, при положительной оценке баллом магазину присуждается премия в конце месяца, которая значительно отражается на заработной плате сотрудником. В противном случае взыскивается штраф с магазина.

4. Заключение

5. Глоссарий

Акт - решение широкого круга государственных и общественных организаций.

Дивизиональные структуры – структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

Качество – это совокупность свойств продукции, обусловливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением.

Маркетинг – комплексная система организации производства и сбыта продукции (услуг) ориентированная на удовлетворение потребностей конкретных потребителей и получение прибыли на основе исследования рынка, изучения внешней и внутренней среды, разработки стратегии и тактики поведения на рынке.

Оперативные (торгово-технологические) процессы в магазине - это совокупность торговых и технологических процессов, последовательно взаимосвязанных, целью которых является доведение товаров в широком ассортименте и надлежащего качества до потребителей с наименьшими затратами труда и времени.

Приказ – решение руководителя, облаченного властью в организации или его подразделением.

Производственная инфраструктура предприятия - это совокупность подразделений, которые прямо с выработкой продукции не связаны.

Распоряжение – это разновидность приказа, направленная на решение частых вопросов, исходящая не только от руководителей, но и от других лиц в пределах ее компетенции.

Ремонтное хозяйство - это совокупность производственных подразделений, осуществляющих комплекс мероприятий по надзору за состоянием оборудования, уходу за ним и ремонту.

Социальная инфраструктура - это совокупность подразделений предприятия, обеспечивающих удовлетворение социально - бытовых и культурных потребностей работников предприятия и членов их семей.

Структура управления организацией - совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Текучесть кадров - движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Транспортное хозяйство - это комплекс средств предприятия, предназначенных для перевозки сырья, материалов, полуфабрикатов, готовой продукции, отходов и др. грузов на территории предприятия и за его пределами.

Указ – решение главы государства, утвержденного парламентом.

Управленческое решение на предприятии – это творческий акт субъекта управления, определяющего программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управленческой системы и анализа информации о ее состоянии.

Устав – набор правил, регулирующих деятельность каких – либо организаций.

Функция управления – специализированный вид деятельности объективно – необходимой для выполнения задач систему управления.

Чистая прибыль торгового предприятия - часть валовой прибыли, которая остается в распоряжении торгового предприятия после уплаты в бюджет налога на прибыль.

6. Список использованной литературы

1. ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», принятым Государственной Думой 14.01.98 года.

2. ГОСТ 15467- 79 «Управление качеством продукции. Основные понятия. Термины и определения».

3. Балдин К.В. «Управленческие решения», М.: «Дашков и К», 2007.

4. Батрик Р. «Техника принятия эффективных управленческих решений», Спб: «Питер», 2006.

5. Бочаров В.В. «Инвестиционный менеджмент: Краткий курс». — СПб, 2002.

6. Вертакова Ю. «Управленческие решения: разработка и выбор» / Учебное пособие. — М.: «КНОРУС», 2005. — ISBN: 5-85971-055-0, 352 с.

7. Пиленцо Л. Рональд Управление человеческими ресурсами и эффективность компании. //Человек и труд, 2003.

8. Травин В., Дятлов В. Основы кадрового менеджмента. М., 2005.

9. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: Учебник / Минск: Современная школа, 2008.

10. Басовский Л.Е. Финансовый менеджмент М.: Инфра-М, 2007.

11. Е. П. Голубков. «Технология принятия управленческих решений», М.: «Дело», 2005.

12. [www.balans.ru](http://www.balans.ru)