**Введение**

Управленческая деятельность выступает в современных условиях как один из важнейших факторов функционирования и развития организаций. Эта деятельность постоянно совершенствуется в соответствии с объективными требованиями производства и реализации товаров, усложнением хозяйственных связей, повышением роли потребителя в формировании технико-экономических и иных параметров продукции.[1, c.3]

Многообразие форм собственности, конкуренция между ними, ускоренное развитие рыночных отношений требуют особо тонкого, умелого управления. Система управления должна обеспечить условия, при которых каждый руководитель любого уровня считал бы своей важнейшей задачей организацию активного поиска реальных возможностей повышения результативности труда. Вместе с тем она должна обладать способностью к саморегулированию и самосовершенствованию, направленному на широкое применение новых высокоэффективных организационных форм и методов управления, технологий и научно-технических достижений.

Менеджмент учит тому, как, зная приемы, способы и пути решения тех или иных управленческих задач, добиться успеха для конкретного предприятия, будь оно государственным, кооперативным, смешанным, акционерным обществом и т.д.

Широкое распространение научных подходов и методов менеджмента в управленческой деятельности позволит дать импульс в ее развитии за счет повышения обоснованности принимаемого решения и снижения риска инвестиций.

Возросшие в настоящее время в нашей стране требования к управлению обусловлены увеличением размеров предприятий, сложностью технологий, необходимостью овладения самыми современными управленческими навыками. Все решения по финансовым, организационным и другим вопросам подготавливаются и вырабатываются профессионалами в сфере организации управления, которые осуществляют и контроль за выполнением намеченного.

Главная задача управления – налаживание эффективной деятельности фирмы на рынке на ближайшую и дальние перспективы. Управление путем постановки и реализации целей осуществляется с учетом оценки потенциальных возможностей фирмы, ее обеспеченности необходимыми ресурсами, условий конкурентной борьбы.[6,c.17]

В основе научного управления лежат следующие положения: важность применения научного анализа для определения наилучшего способа достижения целей; целесообразность отбора и использования работников, наиболее подходящих для выполнения конкретной цели; необходимость снабжения работников всеми ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения поставленных перед ними задач.[4,c.25]

Кроме того, на современном этапе в управлении важное место отводится взаимодействию с внешней средой, учету ее изменений, ориентации всей деятельности предприятий, исходя из сложившихся условий.

Объектом исследования данной курсовой работы является предприятие ООО «Медхор».

Предметом исследования является процесс управления на предприятии ООО «Медхор».

Целью исследования является изучения системы управления на предприятии, её анализ и выработка предложений по её совершенствованию.

При написании данной работы широко использовалась литература по основам менеджмента и практические материалы деятельности ООО «Медхор».

1. **Методологические предпосылки совершенствования**

**управления предприятием в современны условиях**

Как известно, развитые рыночные страны прошли сложный путь становле­ния промышленных компаний - от предпринимательских структур до крупнейших транснациональных корпораций. Объ­ективными предпосылками формирования крупных корпораций послужили концентрация капитала и интеграция производства, в том числе:

• централизация капитала по горизонтали на базе выпуска однородной продукции. В сферу деятельности корпорации вошли предприятия одной и той же отрасли;

• централизация капиталов по вертикали за счет включения в сферу деятельности компаний новых этапов производственного процесса — материально-технического снабжения (МТС), исследо­ваний и разработок (НИОКР), производства, распределения и т.п.;

• получили распространение корпорации, имеющие структуру конгломератов, объединившие многоотраслевые производства;

• имели место различные промежуточные формы организации корпораций.[7,c.200]

Тип корпорации оказывал определенное влияние на форму и характер организационной структуры конкретных предприятий (корпораций). В то же время прослеживается много общих тен­денций в их развитии, отражающих зависимость изменений в корпорациях и в подходах к управлению от определенных внут­ренних и внешних факторов. К числу таких факторов следует от­нести условия конкурентной борьбы, стремление к снижению из­держек и сокращению времени (цикла) производства, частая смена моделей продукции, рост объемов информации и внедрение вычислительной техники, использование современных методов принятия управленческих решений, усложнение хозяйственных связей, возрастание территориальной разобщенности предприя­тий и др.

В этих условиях переход от централизованного руководства к расширению прав и ответственности структурных подразделе­ний стал одним из общих явлений в хозяйственной жизни рыноч­ных стран. Это, в свою очередь, повлекло изменение организаци­онных структур управления и внутрифирменного управления в целом. Отход от функциональной структуры к дивизиональной достаточно отчетливо прослеживается по мере увеличения степе­ни диверсификации производства.

Однако в конце 1960-х — начале 1970-х годов проявляется оп­ределенная сдержанность в отношении децентрализации и уста­навливаются допустимые ее пределы, так как проявились нега­тивные стороны излишней свободы отделений и предприятий крупных корпораций в выборе сфер производственной деятель­ности и принятии ответственных управленческих решений. Во многих случаях руководство корпораций потеряло возможность контролировать производственно-хозяйственную деятельность отделений, возникли сложные информационные проблемы. Отве­том на эту ситуацию стало усиление роли центральных служб и материнской компании корпорации в целом.

Производственно-хозяйственные подразделения были сгруп­пированы в стратегические хозяйственные центры (СХЦ), ориен­тированные на определенный рынок сбыта продукции (услуг) и комплексное обеспечение ресурсами. На СХЦ были возложены долгосрочные планы производства и сбыта, которые стали состав­ной частью долгосрочного плана корпорации. Важной особеннос­тью проведенной реорганизации стало то, что СХЦ были созданы на различных уровнях управленческой иерархии: на уровне груп­пового управления отделениями, на уровне отделений и внутри производственных отделений. Другими словами — усиление стратегической направленности деятельности прослеживается во всех действующих структурах управления.

Поиск новых форм распределения задач, ответственности и полномочий связаны, прежде всего, с организацией высшего зве­на управления корпорациями. Основным лейтмотивом этой реор­ганизации стала проблема разгрузки высшего звена от значитель­ного числа функций оперативного руководства и отделение этих функций от стратегического управления. В корпорациях появи­лись высшие групповые руководители на уровне вице-президен­тов. Появились такие руководители также в штабных и функцио­нальных службах. Тенденция была такова, что непосредственно высшему руководителю компании подчинялись все меньшее чис­ло штабных служб и функций, связанных с производством. Основным звеном производственно-хозяйственной деятельности становятся отделения с повышением их роли в корпорациях: от­делениям отводилась ведущая роль в предпринимательской дея­тельности компании. Следствием этой реорганизации стал пере­ход к программно-целевым методам управления с использовани­ем матричных организационных структур.

Среди новых тенденций 1970—1980-х годов в развитии орга­низационных форм концентрации производства следует особо вы­делить отход от гигантомании, господствующей с начала XX ве­ка. В то же время, несмотря на наметившуюся тенденцию отхода от стратегии гигантомании, крупные промышленные корпора­ции, имеющие многомиллиардные обороты, продолжают играть решающую роль в экономике.

Опыт 1970—1990-х годов опровергает многие сложившиеся положения о принципах и путях повышения эффективности про­изводства, проведения научных исследований и опытно-кон­структорских работ (НИОКР), экономии (снижении издержек)на масштабе производства. В ряде случаев это дает противополож­ный эффект. Динамика технологических изменений на базе дос­тижений научно-технического прогресса сократила жизненный цикл продукции, сделав многие заводы устаревшими раньше предполагаемого срока. Произошла переоценка компания-ми(корпорациями) эффективности своих крупных предприятий.

Серьезно изменился подход к формированию организацией ной структуры корпорации. Дивизиональная структура может достаточно хорошо реализовать основные цели бизнеса и обычно обладает большей способностью к адаптации, чем функциональ­ная. Но отделения со временем становятся слишком большими и соответственно приобретают все недостатки чрезмерно разросшихся структур. Кроме того, серьезные трудности в управлении возникают из-за перекрещивающихся централизованных и де­централизованных операций. Как реакция на чрезмерную сложность структур с множеством автономных отделений формируется матричная структура. В то же время, матричная организация часто теряет склонность к нововведениям. Она испытывает осо­бые трудности с осуществлением основных принципов реализа­ции централизованного управления в корпорации. К тому же она быстро становится бюрократической и нетворческой. Поэтом у долгосрочный курс развития корпорации при матричной организации обычно становится неопределенным.

Возникает проблема создания адаптивных структур управления с обеспечением их долговременной устойчивости. Эта проблема потребовала разрешения двух противоречий: с одной стороны, высокая адаптивность и динамичность мелких форм организации, с другой статистика неумолимо показывает, что более крупные компании, как правило, остаются более прибыльными. Потребова­лось изменение стратегии больших корпораций для сохранения их конкурентоспособности, так как обострение конкуренции выдви­нуло на первый план такие качества как гибкость и быстрота реак­ции на изменения рыночной конъюнктуры и спроса.

Успешная адаптация компаний к изменениям рыночной си­туации в 1990-е годы связана с усилением внимания к эффектив­ному использованию ключевых элементов управления. С точки зрения важности для повышения эффективности практической деятельности большое признание в развитых странах получили следующие ключевые элементы управления: стратегии, структу­ры, системы и процедуры организации работы, стиль руковод­ства, состав персонала, сумма навыков и совместно разделяемые персоналом ценности. Все эти элементы взаимосвязаны. По на­чальным буквам ключевых элементов схема их взаимодействия получила известность как схема «7-с» консультативной фирмы «МакКинси».

Ключевые элементы могут быть разделены на две группы: «жесткие» и «мягкие». Жесткие элементы управления отражают формальную сторону организации работ, реализуемую через сис­тему организационно-плановых документов каждой конкретной компании. Эта группа ключевых элементов включает организа­ционные структуры, стратегии и системы управления. До недав­него времени жесткие элементы служили основными объектами внутрифирменного управления. В 1980—1990-е годы практикой менеджмента осознана необходимость и возможность управления наряду с жестким и мягкими элементами: стиль управления, сумма навыков персонала, состав персонала и совместно разделя­емые персоналом ценности.

Активное использование мягких элементов управления (сов­местно с жесткими) является отличительной чертой японских компаний, в то время как акцент на управление жесткими эле­ментами характерен для американских компаний. Практика уп­равления корпорациями в Японии и США показала жизнеспособ­ность обоих подходов, используемых в тех или иных специфичес­ких условиях.

**Общие принципы внутрифирменного управления**

Принципы менеджмента определяют общие закономерности, в рамках которых реализуются отношения (взаимосвязи) между структурными элементами системы управления предприятием.

В 1990-х годах в развитии управленческой мысли просматри­ваются три наиболее интересные тенденции.

Первая тенденция связана с некоторым возвратом к прошло­му — осознанием значения материальной, технологической базы современного производства. Это вызвано не только применением компьютеров в управлении, но и общим усилением влияния науч­но-технического прогресса на достижение целей организации, по­вышением роли производительности и качества продукции для по­беды в конкуренции. Управленческая мысль снова вступает в пери­од некоторого усиления в ней «технократизма», но на новой, более глубокой и определяемой объективной необходимостью основе.

Вторая тенденция связана с социальными и поведенческими аспектами. Это нашло отражение в усилении внимания админис­трации не только к организационной культуре, но и к различным формам демократизации управления, определяющим участие ря­довых работников в прибылях и собственности предприятия (кор­порации), осуществлении управленческих функций. Эта идея, за­родившаяся в 30-е годы и настойчиво развиваемая теоретиками управления в 1950—1960-е годы, не находила активной поддер­жки в практике американского менеджмента (ведущего в эти го­ды). Однако она нашла развитие в практике компаний Японии и Европы. Сегодня демократизация управления и участие рядовых работников в управлении предприятием стали реальностью. И не только в Европе и Японии, но и в Америке признается, что буду­щее принадлежит демократизированным формам управления.

Третья особенность развития управленческой мысли в 1990-е годы определяется усилением международного характера управле­ния. В связи с переходом большинства стран мирового сообщества (включая страны СНГ, центральной и восточной Европы) к откры­той экономике, резким повышением роли международной конку­ренции и одновременно кооперации производства, а также разви­тием транснациональных корпораций и т.п. Интернационализа­ция управления ставит много новых вопросов перед теорией и пра­ктикой управления. Для нас в этой области предстоит преодоле­вать серьезное отставание, так как международный бизнес для оте­чественных предприятий дело новое, и ему надо учиться с азов.[7,c.203]

К этому следует добавить общую тенденцию концентрации производства и повышение его капиталоемкости, определяемой развитием технологии и НТП в целом.

С учетом этих тенденций общие важнейшие принципы менед­жмента применительно к внутрифирменному управлению, отра­жающие его характерные особенности в современных условиях развития рынка и общественного производства, могут быть сфор­мулированы в следующем виде:

• Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации управления предприятием (корпорацией).

• Принцип сбалансированного сочетания прав, обязанностей и ответственности, соответствующий принятому уровню централизации и децентрализации управления предприятием (корпорацией).

• Принцип демократизации управления.[7,c.204]

**Централизация и децентрализация управления**

Проблема сочетания централизации и децентрализации в ме­неджменте является проблемой распределения полномочий на принятие конкретных (определенных) решений на каждом уровне иерархии управления и персональной ответственности менеджеров всех уровней за порученное дело.

Оптимальным для практики считается подход, когда центра­лизованно принимаются решения, относящиеся к разработке це­лей и стратегии предприятия (корпорации) в целом, а децентра­лизовано — решения, относящиеся к оперативному управлению его производственно-сбытовой и иной деятельностью.

Под децентрализацией понимается передача права принятия решений более низкому уровню управления (структурному под­разделению, имеющему хозяйственную самостоятельность). Пе­редача прав осуществляется путем делегирования соответствую­щих организационных полномочий.

Принцип сочетания централизации и децентрализации в ме­неджменте предполагает необходимость умелого использования единоначалия и коллегиальности при принятии управленческих решений. Под единоначалием понимается предоставление выс­шему руководителю компании или ее структурного подразделе­ния полноты власти, достаточной для принятия решений, в соче­тании с персональной ответственностью за результаты деятель­ности предприятия (подразделения). Коллегиальность преду­сматривает разработку и принятие совместного (коллективного) решения на основе мнений руководителей различного уровня, имеющих отношение к исполнению такого решения. Разновид­ностью коллегиальности является коллективность принятия ре­шения (например, принятие решения собранием акционеров).

Применение централизованной и децентрализованной форм управления определяется многими факторами, связанными с мас­штабами, профилем и технологией производства, характером и разнообразием выпускаемой продукции, степенью использования информационных технологий, технических средств управления и другими факторами. Практически каждое предприятие имеет свою организацию управления, характеризующуюся своим сочета­нием централизации и децентрализации при подготовке и принятии решений, которая постоянно совершенствуется путем приме­нения форм и методов управления, обеспечивающих наиболее вы­сокие прибыли, высокую конкурентоспособность продукции, ко­торые способствовали бы проникновению в новые виды деятель­ности и завоеванию прочных позиций на рынках. Принципы цен­трализации и децентрализации управления положены в основу ор­ганизационных форм управления и классификации организацион­ных структур промышленных предприятий, корпораций.

Характерной чертой организации управления в современных промышленных компаниях является такое сочетание принципов централизации и децентрализации, когда полномочия по вопро­сам стратегического порядка закрепляются за высшим звеном уп­равления материнской компании, а оперативные вопросы, как правило, — за низовыми звеньями управления, в частности за территориально распределенными производственными подразде­лениями. Степень децентрализации определяется рамками полномочий этих подразделений.

Подчинение деятельности всех подразделений предприятия единой цели и общей политике осуществляется путем усиления централизованного оперативного контроля деятельности про­изводственных отделений, объединения их в производствен­но-хозяйственные группы (стратегические центры хозяйствова­ния), а также путем усиления финансового контроля деятель­ности предприятия (корпорации) в целом.

Для современного производства характерно развитие двух противоположных тенденций. Во-первых, происходит объедине­ние и слияние различных производственных процессов в единый технологический процесс, с одновременной концентрацией про­изводства в рамках промышленной компании в целом и центра­лизацией внутрифирменного управления. Высокоцентрализован­ными стали планирование, особенно перспективное, техническая политика, политика инвестиций, организация НИОКР и внедре­ние новой техники, раздел рынков и сфер снабжения (которое в этих условиях теснее увязывается с производством), ведение фи­нансовых расчетов и управление транспортными операциями. Во-вторых, усиливается тенденция к дальнейшему раздроблению и разъединению процессов производства на отдельные специали­зированные, но взаимосвязанные процессы (то есть происходит углубление специализации производства). В этих условиях еще больше возрастает значение централизации управления, созна­тельного установления взаимосвязи (специализации) производ­ственных процессов и строгого контроля их осуществления. Это, в свою очередь, требует централизованного управления процес­сом производства, охватывающего рамки компании в целом.

Таким образом, централизация не только продукт развития про­изводства в современных условиях, но и важнейший рычаг воз­действия на это производство.

Организационный механизм управления конкретной про­мышленной компанией (предприятием, корпорацией) должен быть построен на гибком сочетании принципов централизации и децентрализации. Это определяется объективными потребностя­ми развития общественного производства. С одной стороны, рост масштабов и сложности производства, территориальная разоб­щенность предприятий в рамках крупных предприятий и корпо­раций, диверсификация выпускаемой ими продукции объектив­но вызывают необходимость увеличения числа организационных (структурных) подразделений и предоставления последним опе­ративной самостоятельности. Все это ведет к децентрализации управления. С другой стороны, происходят непрерывные измене­ния в условиях производства, связанные с развитием научно-тех­нического прогресса (НТП), глобализацией рынка и ужесточени­ем конкуренции. Ориентация производства на определенный ры­нок и конкретного потребителя требуют применения во внутри­фирменном управлении централизованного маркетинга, плани­рования и прогнозирования, разработки новых форм и методов сотрудничества с банками и промышленными предприятиями, осуществления жесткого контроля и координации деятельности всех подразделений. В этом проявляется объективная потреб­ность усиления централизации управленческой деятельности внутри компании.

Эти тенденции подтверждаются практикой крупнейших ком­паний, в которых процесс централизации в управлении стратеги­ческими изменениями продолжал усиливаться наряду с дальней­шей диверсификацией производства и предоставлением струк­турным подразделениям соответствующих прав. При этом струк­турная реорганизация во многих крупнейших компаниях прово­дилась перманентно («Дженерал моторе», «Дженерал электрик», IBM — США; «Финмекканика» — Италия, «Tomson» — Франция и другие организации).

**Сочетание прав, обязанностей и ответственности. Демократизация управления**

Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности ре­ализуется путем надлежащего делегирования организационных полномочий и предоставлением необходимой власти, а также соз­данием достаточных условий для реализации предоставленных полномочий.

Разновидностью и альтернативой принципа сочетания прав, обязанностей и ответственности является широко используемый в компаниях США принцип команды. В рамках команды менед­жеры обычно осуществляют свои связи на один уровень вверх или вниз от своего уровня. Каждый подчиненный должен выполнять поставленные ему задачи и периодически отчитываться за их вы­полнение. Каждая должность в иерархии управления (в команде) наделяется конкретными предоставленными ей правами. Менед­жер, занимающий эту должность, несет полную ответственность за возложенные на него задачи и выполняет определенные возло­женные на занимаемую им должность функции. Ни один руково­дитель не может передавать задание по выполнению управленчес­кого решения, минуя непосредственного подчиненного. Отрица­тельным моментом в реализации такого принципа является то, что руководитель может оказаться изолированным от сферы сво­ей ответственности, если его непосредственные подчиненные бу­дут целенаправленно препятствовать его прямым контактам с ни­зовыми звеньями управленческой структуры.

Демократизация управления вытекает из того, что в совре­менных условиях в крупном производстве уровень квалифика­ции и самосознания работников объективно требует их участия в управлении и принятии решений. Поэтому развитие партнерских отношений в производстве считается закономерным, объективно обусловленным процессом, применяемым практически всеми компаниями развитых рыночных стран.

Развитие партнерских отношений между предпринимателя­ми и работниками в рамках конкретной компании (предприятия, корпорации) предполагает:

а) заинтересованность работников в успешной деятельности предприятия;

б) улучшение трудовых отношений в производстве (сокраще­ние текучести кадров, прогулов и забастовок, улучшение клима­та в производственном звене);

в) ослабление диктата менеджера;

г) государственную поддержку (издание законов об участии ра­бочих в управлении, создание социальных фондов для выкупа ак­ций работниками, предоставление налоговых льгот компаниям, практикующим распределение части прибыли среди персонала).

В западноевропейских странах промышленная демократия, проявляющаяся в партнерских отношениях между администра­цией (предпринимателями) и работниками, распространена более широко, чем в США. Это выражается в более широком участии персонала в собственности и прибылях компании, а также в принятии решений на всех уровнях управления. Такое положение в значительной степени обусловлено тем, что в западноевропейских странах формы собственности исторически имеют сущест­венные отличия от форм США. В западноевропейских странах бо­лее широко распространены и развиты производственные коопе­ративы, а также государственные предприятия, где работники участвуют в оперативном управлении производством.

В ряде стран Западной Европы (Германия, Швеция, Австрия, Дания, Голландия, Люксембург) принято законодательство об участии рабочих в советах директоров компаний с правом голоса. Во Франции работники имеют своих представителей в советах ди­ректоров, но без права голоса в принятии решения. Участие ра­ботников в управлении на низовом уровне в большинстве запад­ноевропейских стран значительно шире, чем на высшем уровне. Участию работников в управлении компаниями в странах — чле­нах ЕС посвящены специальная директива Комиссии ЕС и от­дельные положения Устава о Европейской компании (ЕК), кото­рые обязывают государства — члены ЕС принимать необходимые меры, дающие право участия рабочим и служащим в управлении и стратегическом развитии компании.

Компании США в основном используют традиционные формы вовлечения работников в управленческий процесс в низовом про­изводственном звене. Основной формой такого участия являются малые проблемные группы, в которых участвует до 15 процентов работников заводов или производственных отделений. Такие группы ориентированы на совершенствование конкретных про­изводственных процессов, решение технических проблем, на по­вышение квалификации работников. Новой формой для компа­ний США являются кружки качества, идея и опыт организации которых заимствованы у японских компаний. К концу 1990-х го­дов в компаниях США действовало около 300 тысяч таких круж­ков качества.

В Японии рабочие не имеют своих представителей в советах директоров компаний. Вместе с тем японская система партнер­ства между предпринимателями и рабочими считается наиболее демократичной, так как основана на проведении совместных кон­сультаций и принятии решений на основе консенсуса.

**2. Характеристика состояния процесса внутрифирменного управления ООО «Медхор»**

Целью существования данного предприятия является получения прибыли. Исходя из этого взаимоотношения на предприятии построены на стимулировании тех, кто работает хорошо, и применении различных мер для тех, кто работает плохо. В основу управления положен американский стиль управления, что способствуют проявлению инициативы, но в то же время и соперничеству внутри коллектива. Японский стиль управление, мягко скажем, не близок данной компании, поскольку коллектив ООО «Медхор»будет тяжело заставить слепо следовать интересам фирмы, каждый наоборот старается думать в первую очередь о себе.

Политика ООО «Медхор»направлена на поддержание имиджа компании, как по средствам рекламы, высокого качества обслуживания, так и по средством различных скидок и подарков для постоянных клиентов.

Так, в основу стратегии компании заложено высокое качество и приемлемые цены.

**Структура экономических служб, их задачи и функции**

ООО «Медхор» можно представить в виде схемы в которую входит директор, его два заместителя (первый занимается больше вопросами снабжения, второй – сбытом), бухгалтерия и два отдела (первый занимается вопросами канцтоваров, бумаги и ионизаторов; второй – вопросами грузоперевозок).

**Директор**

**Зам.директора по производству**

**Зам.директора по**

**общим вопросам**

**Отдел транспортных услуг**

**Отдел канцтоваров,**

**бумаги и ионизаторов**

Рис. 2.1.Схема управления на ООО «Медхор»

Как видно из схемы, оба заместителя как по производству, так и по общим вопросам подчиняются директору. Кроме того, директор возглавляет отдел по грузоперевозкам. Заместителю по общим вопросам поручено контролировать деятельность отдела канцтоваров, бумаги и ионизаторов, в этом ему, зачастую, помогает заместитель директора по производству, в частности он занимается наиболее крупными клиентами. Бухгалтерия является внештатной и в структуру предприятия не входит.

На предприятие работают 22 сотрудника:

* Директор;
* 2 зам.директора;
* 3 диспетчера;
* 8 менеджеров по продажи;
* 8 водителей.

Как известно, выделяют два типа внешней среды:

1. прямого воздействия:
   * поставщики;
   * конкуренты;
   * потребители;
   * законы и государственные органы.
2. косвенного действия:

* политика;
* экономика;
* технология;
* социально-культурные факторы;
* международное окружение.

Следует отметить, что каждый из вышеперечисленных элементов внешней среды присутствует на данном предприятии.

Так, основные поставщики – это целлюлозно-бумажные комбинаты, такие как Коммунар, Госзнак и т.п., кроме того, здесь следует отметить предприятия, осуществляющие ремонт и обслуживание машин – это различные станции обслуживания и ремонтные мастерские.

Конкурентов слишком много, и по каждому виду деятельности свои – это и предприятия различной формы собственности и индивидуальные предприниматели и сами поставщики товаров, работающие через дилеров.

Потребителей также достаточно много, поскольку нет ни одного предприятия которое не использовало бы канцтовары и что-нибудь не перевозило.

Система управленияс ООО «Медхор» складывается и действует не только в соот­ветствии с содержанием функции управления и характером отноше­ний, лежащих в основе управленческих взаимосвязей, но и в соответ­ствии с условиями, в которых формируется система управления, а также в соответствии с присущими системе управления принципами ее построения, функционирования и преобразования.

Анализ технико-экономических показателей деятельности ООО «Медхор» за 2001-2003 г. приведен в таблице 2.1. На основе данных показателей можно сделать вывод о значительном росте расходов ООО «Медхор», увеличению налогообложения, в первую очередь косвенного, и значительному снижению прибыли. Все это говорит об ухудшении деятельности и основных показателей ООО «Медхор», что также подтверждает анализ финансовой деятельности.

**Таблица 2.1. Основные производственно-экономические показатели ООО «Медхор»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **За 2003, тыс. руб.** | **За 2002, тыс. руб.** | **За 2001, тыс. руб** |
| Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг | 395037 | 295398 | 203661 |
| Себестоимость реализации продукции, товаров, работ, услуг | 376426 | 272540 | 189407 |
| Прибыль (убыток) от реализации | 12984 | 17097 | 10421 |

Продолжение таблицы 2.1.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Прибыль (убыток) отчетного периода | 13244 | 17180 | 10686 |
| Налог на прибыль и иные обязательные платежи | 2680 | 3371 | 2075 |
| Использовано прибыли | 10564 | 13809 | 8611 |
| Нераспределенная прибыль | ─ | ─ | ─ |
| Рентабельность (строка2/строка1\*100%), % | 3,29 | 5,79 | 5,11 |

На основании таблицы построим графики изменения показателей деятельности ООО «Медхор» (см. рис.2.2., 2.3.)



Рис. 2.2. Динамика основных показателей за 2001-2003 гг.



Рис. 2.3. Динамика рентабельности за 2001-2003 гг.

Таким образом, необходима разработка мероприятий по совершенствованию работы ООО «Медхор», в первую очередь данная работа должна быть направлена на совершенствования внутрифирменного управления на ООО «Медхор».

1. **Характеристика основных подсистем менеджмента**

**предприятия: управления маркетингом, инновационного,**

**производственного, управления персоналом**

Управление маркетингом является самой важной и сложной на сегодняшний день сферой хозяйственной деятельности организации, которая занимается вопросами изучения рынков, существующей и перспективной конъюнктуры, формирования каналов сбыта, выработки ценовой и рекламной политики и т.п.

Так, на предприятии ООО «Медхор» создана и действует маркетинговая служба, основными задачами которой являются изучение:

1. Рынка;
2. Покупателей;
3. Конкурентов;
4. Предложения;
5. Товаров;
6. Цены;

Стратегия маркетинга направлена на выполнение следующих задач:

* Освоение новых видов продукции;
* Стабильность сбыта уже имеющейся продукции;
* Повышение эффективности продаж.

Стратегия рыночного поведения данной компании вырабатывается на основе результатов изучения рынка с целью обеспечения оптимальной увязки внутренних ресурсов фирмы с действительными рыночными потребностями.

Она предусматривает:

-изменения, которые необходимо внести в номенклатуру производимой продукции;

-перечень новых видов продукции, подлежащей освоению и срок готовности поставки на рынок;

-предложения по изменению в установленном порядке цен реализации, ведения скидок и надбавок в зависимости от потребительских свойств, качества предлагаемой продукции;

-выявление дополнительных каналов реализации продукции.

За шесть лет своей работы данной организации достаточно чётко налажен сбыт производимой продукции, что позволяет прогнозировать увеличение объёма продаж на уже действующем рынке и освоение новых ниш как в пределах, так и за пределами города Минска.

Основные потребители производимой продукции, их ориентация, виды и объёмы деятельности приведены в таблицах 3.1 и 3.2.

**Таблица. 3.1. Некоторые покупатели продукции ООО «Медхор» ( более 2000)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование клиента | Срок сотрудничества | Источник начала сотрудничества |
| Минская типография | Более 4 лет | Бесплатные образцы продукции |
| БГПА | Более 5 лет | Бесплатные образцы продукции |
| БГУИР | Более 5 лет | Бесплатные образцы продукции |
| БГЭУ | Более 5лет | Бесплатные образцы продукции |
| Завод «Ударник» | Более 3 лет | Бесплатные образцы продукции |
| Министерства, ведомства, комитеты | Более 4 лет | Бесплатные образцы продукции |

**Таблица 3.2. Расположения некоторых предприятий клиентов**

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование клиента, местоположение | Краткая характеристика. |
| РУП Белтрансгаз, Несвиж | Предприятие республиканского значения, занимающееся продажей и транспортировкой газа через территорию Беларуси. |
| Хлебозавод, Жодино | Основной производитель хлеба в Жодино. |
| Мясокомбинат, Гомель | Основной производитель мясной продукции в Гомельской области |
| Типография, Барановичи | Основной поставщик типографских услуг на территории Баранович |

Новым потребителями продукции фирмы являются вновь созданные предприятия, поскольку за счёт агрессивной и постоянной рекламы ООО «Медхор» смогло охватить почти все предприятия Минска и Минской области, а также прилегающие районы, а также охватить все крупнейшие предприятия Беларуси.

Отличительным преимуществом ООО «Медхор» перед конкурентами является постоянный обзвон своих клиентов, поздравление с праздниками, гибкая система скидок, высокое качество бумаги по разумной цене, вежливое и терпеливое отношение к клиентам, бесплатная доставка, бесплатная раздача образцов крупным и постоянным клиентам.

**Сементация и позицирование товаров на рынке**

Целью сегментации и позицирования на рынке является разделение рынка конечных и промежуточных потребителей; оценка интересов сегмента к продукции и создание дифференциациии нашей продукции от продукции конкурентов.

Существует три подхода к сегментации рынка.

1. Массовый маркетинг, когда предприятие занимается массовым производством, распределением и рекламой одного товара сразу всем покупателям.
2. Товарно-дифференцированный маркетинг, когда предприятие производит разграничение между сегментами рынка, выбирает один или несколько из них и рарабатывает товары для каждого из сегментов.
3. Целевой маркетинг, который сопровождается сегментацией рынка с составлением профилей полученных сегментов, выбором целевых сегментов с оценкой степени их эффективности и позицированием товара на рынке с разработкой комплекса маркетинга для каждого из полученных сегментов.

Учитывая особенность данного товара, то есть широкое использование его во всех сферах, как непроизводственной, так и производственной, как государственной, так и частной, то целесообразным будет использовать первый подход к сегментации рынка.

Если брать в процентном отношении, то основная часть производимой продукции (70%) реализуется государственным предприятиям, это вызвано тем, что частные предприятия имеют возможность закупать данный вид продукции у индивидуальных предпринимателей, которые в силу сложившихся условий могут реализовать бумагу на более приемлемых условиях: цены на 30% ниже , чем у юридических лиц.

Но тем не менее, ООО «Медхор» охватывает все сегменты рынка, эффективно используя свой человеческий потенциал, широко привлекая студентов к работе в качестве агентов, широко используя средства массовой информации и последние достижения науки и техники, в том числе глобальную сеть – Интернет.

Положительной чертой данного подхода является охват всего рынка в целом, что позволяет донести информацию до всех потенциальных клиентов.

Таким образом, только заглядывая в будущее и разрабатывая конкретные мероприятия по повышению эффективности деятельности ООО «Медхор», в частности маркетинговой, можно достичь реальных успехов в будущем, основную помощь в этом оказывает стратегический менеджмент.

Инновационный менеджмент сравнительно новое понятие для научной общественности и предпринимательских кругов Белоруссии. Именно в настоящее время наша страна переживает бум новаторства. На смену одним формам и методам управления экономикой приходят другие. В этих условиях инновационной деятельностью буквально вынуждены заниматься все организации, все субъекты хозяйствования от государственного уровня управления до вновь созданного общества с ограниченной ответственностью в сфере малого бизнеса.

В специальной литературе и официальных документах чаще всего использовались понятия управление научно-техническим прогрессом, внедрение достижений науки и техники в производство и т.п., что характерно для централизованно управляемой экономики. В рыночных условиях хозяйствования, где коммерческие организации имеют полную юридическую и экономическую самостоятельность, ни о каком внедрении чего-либо не может быть и речи. Этим принципиальным отличием объясняется различие в содержании отдельных понятий в области инновационного менеджмента.

Принято считать, что понятие “*нововведение*” является русским вариантом английского слова innovatoin. Буквальный перевод с английского означает “введение новаций” или в нашем понимании этого слова “введение новшеств”. *Под новшеством понимается* новый порядок, новый обычай, новый метод, изобретение, новое явление. Русское словосочетание “*нововведение*” в буквальном смысле “*введение нового*” означает процесс использования новшества.

Таким образом, с момента принятия к распространению новшества приобретает новое качество – становится нововведением (инновацией). Процесс введения новшества на рынок принято называть процессом коммерциализации. Период времени между появлением новшества и воплощением его в нововведение (инновацию) называется инновационным лагом.

В повседневной практике, как правило, отождествляют понятие новшество, новация, нововведение, инновация, что вполне объяснимо. Любые изобретения, новые явления, виды услуг или методы только тогда получают общественное признание, когда будут приняты к распространению (коммерциализации), и уже в новом качестве они выступают как нововведения (инновации).

Инновационный же менеджмент представляет собой самостоятельную область экономической науки и профессиональной деятельности, направленной на формирование и обеспечение достижения любой организационной структурой инновационных целей путём рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Анализ различных определений инноваций приводит к выводу, что специфическое содержание инновации составляют изменения, а главной функцией инновационный деятельности является формирование изменения.

Так, австрийский учёный И. Шумпетер выделил пять типичных изменений:

1. Использование новой техники, технологии или нового рынка обеспечения производства (купля-продажа);
2. Внедрение продукции с новыми свойствами;
3. Использование нового сырья;
4. Изменения в организации производства и его материально-техническом обеспечении;
5. Появление новых рынков сбыта.

Таким образом, инновации – изменение с целью внедрения и использование новых видов потребительских товаров, новых производств и транспортных средств, рынков и форм организации.[9,c.11]

Непременными свойствами инновации является научно-техническая новизна и производственная применимость.

Инновационный процесс связан с созданием, освоением и распространением инноваций:

ФИ – ПИ – Р – Пр – С – Ос – ПП – М – Сб

где ФИ –фундаментальные исследования;

ПИ – прикладные исследования;

Р - разработки;

Пр – проектирование;

С – строительство;

Ос – освоение;

ПП – промышленное производство;

М – маркетинг;

Сб – сбыт.

Таким образом, в инновационном процессе целесообразно выделить следующие фазы ( стадии):

* достижения фундаментальной науки;
* прикладные исследования;
* опытно-конструкторские разработки;
* первичное освоение( внедрение) ;
* широкое внедрение;
* использование;
* устаревание. [23,c.45,46]

Данная подсистема, к сожалению не так развита, как управление маркетингом, поэтому ООО «Медхор» не в коем случае нельзя останавливаться на достигнутом, а наоборот из года в год усиленно разрабатывать новую продукцию или же виды услуг.

Управление производством есть способ целенаправленного воздействия на него, оно имеет большое значение в благополучии общества.

Открывая свое дело, предприниматель должен понимать, что его нельзя организовать, не имея финансового капитала, т.е. денежных средств, т.к. платежеспособность хозяйственного субъекта определяется рациональной организацией производства и капитала.

*Управление производством* обеспечивает эффективное осуществление процесса создания товаров и услуг. Оно заключается в определении оптимального объёма и структуры выпуска продукции; текущих параметров технологического процесса; рациональной загрузки оборудования; расстановке людей; организации подачи материалов, сырья, комплектующих деталей, информации к местам их использования; обеспечения своевременного ремонта оборудования; оперативном устранении сбоев и неполадок в технологическом процессе, контроле качества, ассортимента продукции и услуг; текущем руководстве персоналом, его стимулировании.

Теперь рассмотрим сущность производственного процесса.

Так, объектом управления является производство.

Производственным процессом является организация всех элементов производства в пространстве и времени. Производственный процесс должен осуществляться по принципу максимизации результатов при минимизации затрат. Необходимо выделить элементы процесса и организовать их.

Основное содержание производственного процесса заключается в совокупности связанных между собой обеспечения, обслуживания, вспомогательных процессов и основного процесса. В этой совокупности реализуются все производственные функции.

Процесс обеспечения включает маркетинг.

Процесс обслуживания включает транспорт, энергетику, контроль над этим и т. п.

Вспомогательный процесс предназначен для обеспечения производства необходимым: оснасткой, инструментами, оборудованием.

Параметром этих процессов является время - т. е. необходимо решать все вопросы в кратчайшие сроки.

Теперь перейдём к рассмотрению деятельности ООО «Медхор», которая заключается в следующем:

1. оно осуществляет перевозку белорусских товаров в Россию;
2. из России забирает попутные грузы, а также товары, которые намерено реализовать самостоятельно (бумага, канцтовары, грузоперевозки);
3. параллельно осуществляются грузоперевозки по г.Минску и РБ на микроавтобусах, поскольку они более мобильны и их не выгодно отправлять в Россию, как большие машины;
4. часть товара отправляется на склады, часть в розничную сеть, бумага в ролях сдается резку на А4,А3,А2,А1 форматы.
5. затем цикл повторяется с интервалом примерно в неделю.

Следует отметить, что какими бы тяжёлыми не были условия работы:

* жесткая конкуренция;
* высокие налоги;
* большая арендная плата;
* дорогой бензин;
* напряженная работа.

Коллектив ООО «Медхор» справляется с возложенной на него задачей и более того с каждым годом увеличивается, в 2004 году планируется увеличить офисные помещения (снять ещё одну комнату к имеющимся трём), купить ещё одну большую машину, нанять новых диспетчеров и водителей.

К сожалению, как показывает практика количество поставщиков не растёт, а наоборот уменьшается, в результате поднимаются закупочные цены. Среди же конкурентов из года в год наоборот наблюдается увеличение, как результат снижается продажная цена.

Как известно, именно благодаря разнице между закупочной и продажной ценой предприятие получает прибыль. Таким образом, очевидно, что прибыль снижается, соответственно, падает и рентабельность.

По грузоперевозкам дела также обстоят не лучшим образом, так в последнее время резко выросли цены на бензин, поднялись таможенные пошлины, ухудшилось качество дорог, изменилась структура экспорта и импорта. Таким образом, все вышеперечисленные события негативно отразились на эффективности грузоперевозок.

Кроме того, планируется усилить контроль государственных органов за передвижением транспортных средств, а также ужесточить требования по лицензированию деятельности, связанной с грузоперевозками, что, в свою очередь, вызовет, дополнительные издержки.

Технология производства также негативно сказывается на предприятии ЗАО «Белросторг», поскольку оно не обладает соответствующими финансовыми ресурсами, чтобы использовать достижения НТП, что позволило крупным конкурентам добиться значительного преимущества.

Международное окружение также вносит свою лепту в ухудшающееся в Республике Беларусь положение – различные лимиты, квоты, стандарты по грузоперевозкам, различные требования к грузоперевозчикам, планируемое закрытие БАМАПа.

В данном случае предприятие ООО «Медхор» должно проанализировать происходящие тенденции и с учётом этого анализа осуществлять свою дальнейшую деятельность.

Таким образом, производственный менеджмент **–** это управленческая подсистема, занятая производством товаров в определенном количестве, данного качества, в установленные сроки и при минимальных затратах.

Роль же управления персоналом в организационной структуре зависит от изменяющейся социально-экономической обстановки, принятой стратегии, квалификации персонала.

Исходя из этого, можно сказать, что управление персоналом представляет собой совокупность деятельности работников, направленной на организацию имеющегося потенциала.

Исходя из этого, можно определить уровни управления. К ним относятся административный, хозяйственный, производственный и собственно управление персоналом.

Задачами управления персонала на ООО «Медхор» являются:

1. Организация эффективности производства, исходя из реализуемой стратегией на рынке.
2. Повышение эффективности социальной защиты персонала, исходя из возможностей организационной структуры.
3. Оптимизация отношений внутри коллектива на различных уровнях.
4. Закрепление работников на рабочем месте исходя из их профессиональных и моральных качеств.
5. Согласование производственных и социальных задач в процессе реализации стратегии.
6. Совершенствование эффективности управления персоналом с учетом применения новых технологий.
7. Создание необходимых условий для повышения квалификационной подготовки и переподготовки кадров.
8. Реализация на практике заложенных в стратегии развития предприятия долгосрочных перспектив отбора и найма персонала.
9. Выявление критических зон возникновения противоречий или конфликтов между работниками.

Ниже представлена схема управления персоналом.

**Таблица 3.3. Схема управления персоналом на ООО «Медхор»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Разработка и проведение кадровой политики** | **Оплата и стимулирование труда** | **Групповое управление, взаимоотношения в коллективе и с профсоюзами** | **Социально-психологические аспекты управления** |
| 1.Принципы подбора и расстановки персонала | 1.Формы оплаты труда | 1.Вовлечение работников в управление на низовом уровне | 1.Мотивация труда работников и творческая инициатива |
| 2.Условия найма и увольнения | 2.Пути повышения производительности труда | 2.Рабочие бригады и их функции | 2.Организационная культура фирмы |
| 3.Обучение и повышение квалификации | 3.Поощрительные системы оплаты труда | 3.Взаимоотношения в коллективе | 3.Влияние управления персоналом на деятельность фирмы и её организацию |
| 4.Оценка персонала и его деятельности |  | 4.Взаимоотношения с профсоюзами |  |

**4. Рекомендации по совершенствованию внутрифирменного управления**

Экономическая реформа в нашей стране вынудила предприятия совершенствовать структуру управления, изыскивать пути выхода из кризиса. Эти процессы привели к изменению организационных форм хозяйствования

И теоретический менеджмент, и реальная практика убедительно доказывают, что одна из наиболее серьезных проблем, которая возникает при реструктуризации компании - подавление сопротивления существующей организационной структуры. Дело в столкновении интересов внутри коллектива. Почти на каждом предприятии, созданном во времена плановой экономики и имеющем иерархическую структуру управления, при переходе к рынку образуются значительные внутренние резервы. Это, во-первых, лишняя численность в цехах вспомогательных производств, возникающая при снижении объемов производства. Эти излишки практически невозможно полностью выявить традиционными административными методами. Во-вторых, это наличие подразделений, являющихся внутренними монополистами. Довольно часто их услуги (например, транспортные) обходятся предприятию намного (порой в несколько раз) дороже реальной рыночной стоимости таких услуг. В-третьих, к резервам можно отнести наличие функциональных подразделений и отдельных работников, потребность в которых отпала (полностью или частично) в процессе перехода к рынку. В соответствии Первым законом С.Н. Паркинсона: «численность любого административного аппарата возрастает на определенный процент независимо от необходимого объема работы (если таковая вообще имеется)». Это высказывание во многом верно и для персонала хозяйствующих субъектов. Как показывает опыт, значительная часть таких резервов вскрывается при внедрении дивизиональной структуры управления. При этом сокращается количество рабочих мест. Кроме того, происходит замена руководящих кадров, не способных работать в новых условиях. Прибавим к этому наличие устойчивых, привычных стереотипов поведения практически у каждого работника и станет ясно, почему планы внедрения дивизиональной структуры управления почти всегда встречают открытое или скрытое противодействие значительных слоев трудового коллектива (и в первую очередь руководителей).

В настоящее время на ООО «Медхор» возникает масса управленческих, психологических, этических трудностей. Реформы при этом, как правило, осуществляются поэтапно. Приходится тщательнейшим образом выверять каждый шаг, находить ответы на массу вопросов, по возможности идти на компромиссы и как можно подробнее разъяснять всему коллективу сущность, цели и задачи проводимых преобразований. При этом правильно организованное информационное обеспечение реформ становится ключевым фактором успеха, поскольку качественно провести разукрупнение можно лишь при наличии социальной базы, представленной большинством трудового коллектива, а коллектив, чтобы определиться, должен сначала понять смысл принимаемых руководством решений. Руководство, в свою очередь, должно быть морально готово к появлению оппозиции и к долгой, кропотливой работе с ней, требующей немалого терпения и выдержки.

Несмотря на то, что преобразование структуры управления длиться уже в течении нескольких лет, множество перечисленных проблем актуальны и по сегодняшний день.

Основными направлениями, способствующими совершенствованию структуры управления ООО «Медхор» можно назвать следующие:

1. Повышение профессионализма в управлении, то есть необходимо вести работу по повышению квалификации работников, хотя такая работа ведется уже на данном предприятии, и в 2004 году достигнуты следующие результаты: 3 чел. из числа руководителей и специалистов прошли обучение и повышение квалификации.

Практика показывает, что на предприятии, где хорошо налажена работа по подготовки и повышению квалификации кадров, наблюдается значительный рост культурно-технического уровня работников, а подготовка и повышение квалификации кадров положительно влияют на увеличение производительности труда, то же самое характерно и для ООО «Медхор» .

Поэтому необходимо с каждым днем совершенствовать работу по подготовке и повышению квалификации кадров и на ООО «Медхор» для этого необходимо:

1) определить потребности в подготовке и повышении квалификации работников по профессиям;

2) разработать в установленном порядке годовые планы по подготовке и повышению квалификации кадров и обеспечение их выполнения;

3) создать базу для профессионального обучения рабочих на производстве;

4) разработать меры по изготовлению и внедрению специфических средств обучения;

5) организовать курсовое обучение и курсы повышения квалификации работников непосредственно на предприятии;

6) провести анализ результатов и эффективности подготовки кадров;

7) изучить разработку предложений, направляемых руководству предприятия, по дальнейшему совершенствованию форм и методов обучения кадров на предприятии.

Так, подготовка в ООО «Медхор» должна осуществляется по индивидуальной, групповой, курсовой формам обучения.

При индивидуальной форме подготовки каждый обучающийся прикрепляется к высококвалифицированному специалисту. Каждому новому работнику предоставляется рабочее место, оснащенное всем необходимым для выполнения учебно-производственных заданий.

Теоретические знания и производственное обучение при подготовке новых специалистов проводятся в пределах рабочего времени, установленного законодательством о труде для работников соответствующих возрастов, профессий и производств.

Немаловажное место в управлении трудовыми ресурсами занимает планомерное повышение квалификации кадров специалистов и руководящих работников. Значение необходимости непрерывного профессионального роста любого специалиста трудно переоценить. Лишь постоянное обновление знаний помогает ему сохранить необходимый творческий заряд, способность к активному освоению современных идей. В условиях быстрых темпов научно-технического процесса, появление новых направлений в науке и технике, перехода экономики на преимущественно интенсивный путь развития четкая, продуманная система повышения квалификации специалистов является основным фактором роста эффективности их труда в любой отрасли народного хозяйства.

Повышение квалификации специалистов должно осуществляться в ООО «Медхор» прежде всего в целях изучения новейших достижений отечественной и зарубежной науки и техники, эффективных методов планирования и экономического стимулирования, научной организации труда и управления с использованием вычислительной техники, средств автоматизации механизации производственных процессов и широкого обмена научным и производственно-техническим опытом. Скорость и эффективность внедрения достижений научно-технического прогресса в значительной степени зависят от нацеленности сотрудников ООО «Медхор» на освоение высших научно-технических достижений.

Повышение квалификации руководящих работников и специалистов ООО «Медхор» должно осуществляться в ведомственных и межотраслевых институтах повышения квалификации (ИПК); на курсах при министерствах и предприятиях; в филиалах институтов повышения квалификации, создаваемых на крупных предприятиях; на факультетах повышения квалификации при высших учебных заведениях. Обучение в институтах, на курсах и факультетах повышения квалификации должно производиться преимущественно с отрывом от производства на срок до трех месяцев. Периодичность обучения через каждые пять лет. Кроме того, необходимо обеспечивать переподготовку специалистов и руководящих кадров по мере производственной необходимости.

Учеба в системе повышения квалификации отличается от традиционного учебного процесса как по содержанию, так и по методам и формам обучения. Это связано с его целью, и с контингентом слушателей.

Характерными для системы повышения квалификации является внедрение в учебный процесс активных методов обучения: проведение деловых игр и практических занятий, изучение конкретных ситуаций и т.д. большое значение в настоящее время имеет повышение квалификации в области систем программного управления промышленными установками и робототехническими комплексами; комплексной автоматизации производственных процессов и систем управления гибкими автоматизированными производствами.

Время обучения руководителей и специалистов в институтах, на курсах и факультетах повышения квалификации засчитывается в общий и непрерывный стаж работы, дающий право на отпуск и вознаграждение за выслугу лет.

Основная работа, которая проводится с кадровыми резервами – это обучение непосредственно на рабочем месте. Так, в ходе этой работы происходит обучение новым формам продажи, способам изучения рынка, использованию новых достижений техники.

Кроме того, необходимым условием успешного совершенствования организации подготовки рабочих кадров в ООО «Медхор» является совершенствование учебных планов. Они должны отвечать следующим требованиям:

1) Последовательности. Учебный план должен содержать перечень учебных предметов, подлежащих изучению в строгой последовательности от теоретического к практическому обучению; в нем следует определить учебное время по каждому разделу;

2) Конкретности по профессиям. В учебном плане отражаются основные цели и задачи обучения в соответствии с требованиями тарифно-квалификационного справочника, чтобы учебный план и программы обеспечивали постепенный рост квалификации рабочего по каждой специальности;

3) Рациональности. В соответствии с уровнем подготовки обучающихся учебные планы должны содействовать расширению круга знаний обучающихся, стимулировать их стремление к рационализации труда для достижения повышенных технико-экономических показателей.

Главной причиной слабого обучения кадров непосредственно на производстве по теории и практике является недостаточность времени для изучения предметов. Поэтому следует увеличить срок обучения работников непосредственно в ООО «Медхор», в ходе практической деятельности и реализации работниками своих знаний на практики. Предполагается, что на теоретическую часть нужно отводить не менее 50% общего времени обучения, что дает возможность подготовить рабочих высокой квалификации.

Важное значение при подготовке кадров на ООО «Медхор» имеет организация оценки знаний и навыков обучающихся.

Уделяя должное внимание профессиональной подготовке и переподготовке сотрудников, следует помнить, что наглядное преподавание на рабочем месте гораздо эффективней теорети­ческих лекций. Необходимо научить подчиненного работать так: всесто­ронне просветить его относительно теории дела и отправить на рабочее место, не направляя и подсказывая ему до тех пор, пока он сам не обратится за помощью.

2. Применение современных технологий управления. Современные технологии предоставляют руководителю дополнительные средства как по анализу информации, так и по процедурам выработки управленческих решений, сравнительной оценки альтернативных вариантов решений, прогнозированию и разработке сценариев ожидаемого развития ситуации.

3. Принятие эффективного управленческого решения. Выработка и принятие управленческого решения невозможно без использования хорошо проанализированной информации о проблеме, по которой принимается решение, о ситуации в которой оно принимается.

4. Совершенствование системы контроля за принятием управленческих решений.

5.Автоматизация управленческого процесса, так как успех коммерческой деятельности данного предприятия связан с муниципальными, банковскими, биржевыми информационными системами, информатизации оптовой и розничной торговли, торговых домов, служб управления трудом и занятостью, созданием банка данных рынка товаров и услуг, развитием центров справочной и аналитико-прогнозной котировочной информации, электронной почты, электронного обмена данными и др. Как правило, работа этих систем базируется на локальных вычислительных сетях различной архитектуры ли их объединениях, получивших название корпоративных сетей.

Наличие на предприятии информационной поддержки на базе компьютерного обеспечения создаст для пользователей принципиально новые возможности интегрального характера, благодаря прикладным системам ПК и другому оборудованию сети. На предприятии появятся возможности использования различных средств или инструментов решения определенных профессиональных задач (например, средств машинной графики, подготовки отчетов, ведомостей, докладов, публикаций и других документов). Кроме организации внутренних служб, компьютерное обеспечение позволит организовать внешние, по отношению к обслуживаемому учреждению, службы (телексная (телетайпная) связь, почтовая корреспонденция, электронные доски объявлений, газеты и пр.), а также выход в глобальные (региональные) сети ЭВМ и использование их услуг.

Исходя из современных требований, предъявляемых к качеству работы управленческого звена коммерческой компании, нельзя не отметить, что эффективная работа его всецело зависит от уровня оснащения офиса компании электронным оборудованием, таким, как компьютеры, средства связи, копировальные устройства.

В этом ряду особое место занимают компьютеры и другое электронное оборудование, связанное с их использованием в качестве инструмента для делопроизводства и рационализации управленческого труда. Их использование в качестве информационных машин, позволяет сократить время, требуемое на подготовку конкретных маркетинговых и производственных проектов, уменьшить непроизводительные затраты при их реализации, исключить возможность появления ошибок в подготовке бухгалтерской, технологической и других видов документации, что дает коммерческой компании прямой экономический эффект.

При этом на уровне руководства предприятия необходимо:

резко усилить восприимчивость к новым способам управления, организации производства и сбыта продукции;

сформировать атмосферу творчества, поиска, инициативы.

На уровне руководителей среднего и низшего звена необходимо:

создать систему переподготовки кадров с ориентацией на рыночные методы управления (менеджерского типа);

сформулировать должностные инструкции с четким указанием их прав и обязанностей;

отработать систему ротации руководящих кадров, предусмотрев не только повышение в должности за инициативную работу, но и на понижение за безынициативную работу и некомпетентность;

сформулировать систему оперативного информирования руководителей среднего звена об изменениях в стратегии и тактике предприятия.

Кроме того, необходимо и изменение отношений с “внешней” средой. Службой маркетинга, другими исследовательскими службами предприятия должно быть организовано постоянное изучение общих тенденций развития своей и смежных отраслей народного хозяйства, поведения конкурентов, эффективности проводимой предприятием маркетинговой политики. Для этих целей могут использоваться услуги различных специализированных организаций, привлекаться сторонние специалисты-консультанты. Немаловажным представляется также изучение и заимствование передового опыта работы других предприятий.

В период подготовки к переходу на маркетинговые методы управления необходимо предпринять следующие шаги:

- провести подробный анализ «внутренней среды» - положение дел на ООО «Медхор», структурных и организационных взаимосвязей между службами и подразделениями. На основе этого подготовить практические рекомендации к поэтапному внедрению технологии маркетинга, обсужденные и принятые трудовым коллективом.

- провести аттестацию кадров, пересмотреть систему их переподготовки.

- сформулировать и утвердить новые должностные инструкции руководителей и специалистов.

- пересмотреть систему планерок и оперативных совещаний на уровне директора и руководителей служб, расширить границы информирования членов коллектива и руководителей подразделений о решениях принятых руководством ООО «Медхор».

- разработать новую систему премирования и поощрения кадров, поощрения за инициативу, компетентность, умение решать важные для ООО «Медхор» проблемы.

-увеличить смету расходов на командировки, связанных с изучением рынка, спроса, опыта работы.

**Заключение**

На основании вышеизложенного материала можно сделать следующие выводы.

Организация внутрифирменного управления на ООО «Медхор» находится на достаточно высоком уровне, однако не стоит останавливаться на достигнутом, то есть следует не только сохранить происходящие тенденции роста компании, но и ускорить их.

Кроме того, как показывает практика на ООО «Медхор» достаточно развит на маркетинг. Также на предприятии достаточно широко используется стратегический менеджмент.

Недостатком данного предприятия является недостаточное развитие инновационного и производственного менеджмента, которые нуждаются в совершенствовании.

Управление же персоналом находится на достаточно высоком уровне, хотя следует отметить, что оно построено не на теоретических основах управления персоналом, а чисто на человеческих отношениях.

Кроме того, благодаря высокой классификации работающей с предприятием внештатной бухгалтерией, управленческий контроль и учёт как ни как лучшим образом соответствуют как действующим нормативным актам, так и современным тенденциям в экономике.

Совершенствование внутрифирменного управления на предприятии, более четкая детализация функций и задач управления на основе современных методов и технических средств определяют и во многом решают проблему повышения качества управления и эффективности коммерческой деятельности.

И последнее, все подсистемы должны быть тесно связаны между собой, поскольку каждая из них является источником информации для других подсистем.