# Содержание

Введение 5

1. Оценка экономического потенциала 9

1.1 Общие описание организации. 9

1.2 Характеристика рынка минеральной воды г. Тамбова. 9

1.3 Конкуренция на рынке минеральной воды 13

1.4 Организационно-правовая форма. 15

1.5. Анализ номенклатуры выпускаемой продукции 15

2. Анализ системы управления 16

2.1 Экономический потенциал 16

2.2. Цели и задачи предприятия. 19

2.3 Система планирования 21

2.4 Структура управления 28

2.5 Мотивация и стимулирование 31

3. Анализ системы управления 34

4. Построение дерева решения проблемы в организации 36

Заключение 37

Список источников 38

Приложения 39

**Введение**

Если деятельностьчеловека представить как движение к какой-то цели, то ее можно изобразить в виде некоего вектора. Направленность вектора будет определяться целями деятельности, а величина – готовностью человека прилагать какие-то усилия для достижения этих целей.

Когда человек действует сам по себе, он движется в желаемом направлении, куда хочет. На производстве человек перестает принадлежать сам себе, потому что здесь от результатов его индивидуального труда зависит общий результат. Процесс производства диктует свои параметры движения и предписывает человеку нужное для достижения результата направление, т.е. задает свой вектор.

Чтобы добиться общего результата, нужно сделать так, чтобы человек соотносил свои желания (а зачастую и поступался ими) с требованиями производства, прилагал свои усилия к достижению поставленных перед ним целей, двигался в нужном направлении.

**Управление – это такое воздействие на человека, в результате которого он делает не то, что хочет, а то, что нужно.** Управ**лять человеком – означает задавать ему** прав**ильное направление деятельности и добиваться от него нужного результата.**

Для полноты картины следует отметить три обстоятельства. Во-первых, понятие управление применимо лишь к человеку, поскольку только он может действовать правильно или неправильно. Механизм в принципе не может действовать неправильно: он всегда действует одинаково, в строгом соответствии со своей конструкцией или заданной программой. Даже будучи поломанным, он действует совершенно закономерно. Поэтому когда говорят, что какая-то машина работает неправильно, то на самом деле имеют в виду, что она действует не так, как от неё ожидали. Действия же человека определяются его свободой воли. Он сам решает, что правильно, а что – нет. Обе эти альтернативы, в конечном итоге, присутствуют в его сознании, и направление, в котором он будет двигаться, определяется только его выбором. **Именно поэтому управление – это всегда прямое или косвенное воздействие на выбор человека.**

Во-вторых, управление не следует путать с принуждением. Отличие заключается в том, что при последнем речь не идет о свободе воли, т.е. человек воспринимается как «говорящее орудие», лишенное всякого выбора. Его можно принудить, заставить делать «правильные» действия, но как только принуждающее воздействие снимается, человек вновь начинает двигаться в собственном направлении.

В-третьих, важно различать управление (обеспечение правильности движения к поставленной цели) и предпринимательство (собственно целеполагание). Различие заключается в том, что управление всегда имеет дело с человеком и поэтому неспецифично по отношению к предметной области, в которой человек действует. Предпринимательство всегда связано с деятельностью в конкретной предметной области, **однонаправленности движения.**

Система управления – это люди, согласующие усилия других людей для достижения общего результата. Это то общее, что присутствует всегда и везде, где предприятие состоит из двух и более человек. При этом предприятие рассматривается в самом общем виде: это может быть привычное производство, политическая партия, армия, даже просто два человека, объединившие свои усилия ровно на 5 минут, – в любом из этих случаев присутствуют люди, которым предписано (или они берут на себя это сами) направлять других людей на достижение общей цели.

Для понимания сущности системы управления как нельзя более подходит аналогия с живым организмом, в котором есть различные системы жизнедеятельности, внутренние органы и мышцы. Без нервной системы все они будут нежизнеспособны, т.е. основная задача нервной системы – обеспечивать целостностьдеятельности. А поскольку любой организм существует в какой-то среде и вынужден взаимодействовать с ней, нервная система должна обеспечивать также устойчивостьдеятельности в постоянно меняющихся внешних условиях. При этом устойчивость деятельности в переменных условиях означает не что иное, как развитие. Так вот, система управления – это прямой аналог нервной системы, при этом качествоменеджмента тем выше, чем лучше система управления обеспечивает целостность и устойчивость деятельности.

О целостности деятельности предприятия можно говорить тогда, когда все органы большого сложного организма действуют как одно целое: только в этом случае и возможно двигаться, не отклоняясь от заданного курса. Ключевым свойством системы управления, благодаря которому обеспечивается целостность деятельности, является управляемость. Чем выше управляемость, тем более целостна деятельность предприятия. Чем больше в системе неуправляемых элементов, тем больше деятельность предприятия приобретает фрагментарный характер. Классический пример неуправляемой деятельности – лебедь, рак и щука: усилий прилагается много, а результат нулевой. Из этого следует, что **эффективность деятельности предприятия прямо пропорциональна степени согласованности действий ее работников.**

Данная курсовая работа предполагает изучение функционирования всех подразделений управления предприятия, в ходе курсовой работы необходимо найти слабые места в схеме управления, проанализировать их, найти причины возникновения. По полученным данным, в ходе ознакомления со схемой управления дать оценку существующему уровню и предложить схему решения проблем управления. Ознакомится с финансовыми показателями, дать им независимую оценку, проанализировать, – что помогло достичь определенных результатов и как добиться успеха в будущем. Понять причины текучести кадров, если данная проблема актуальна для данного предприятия, предложить систему решения данного вопроса с целью сохранения кадров, которые, несомненно, играют немаловажную роль на любом предприятии. Если уходит сотрудник, который проработал на одном участке работы не один год и на его место придет новый, который не будет четко знать все тонкости данной должности, это может внести разлад в систему функционирования любого подразделения. Установить внешние связи предприятия, определить продукцию, которая составляет основной объем продаж, предложить свою систему планирования маркетинга предприятия, если имеется необходимость, проанализировать, что именно способствует дальнейшему продвижению данного товара на рынке и предложить систему по улучшению сбыта.

Вданной работе приведены такие показатели, как объем производства и реализации продукции, ее себестоимость, численность работников предприятия (в том числе руководящего состава), наличие основных и оборотных средств, кредиторской и дебиторской задолженности.

При подготовке курсовой работы в качестве исходного материала мною были использованы устав предприятия, бухгалтерский баланс, статистическая отчетность, учебные пособия по экономике предприятия, экономической теории, управленческому и финансовому анализу, методические рекомендации к данной курсовой работе.

Целью настоящей работы является: проведение анализа системы управления конкретной организации и разработка предложений по её совершенствованию.

Для реализации поставленной цели решается комплекс логически взаимосвязанных задач:

1. Оценка экономического потенциала
2. Анализ системы управления
3. Анализ системы управления деятельностью организации
4. Построение дерева решений проблемы в организации

Предмет исследования: инструментально-прикладной аспект менеджмента.

Объект исследования: ООО «Анис»

# 1. Оценка экономического потенциала

# 1.1 Общие описание организации

– Название, местонахождение:

Полное наименование организации: Общество с ограниченной ответственностью «Анис».

Сокращенное наименование Общества ООО «Анис»

Место нахождение организации: 392620 Российская Федерация, г. Тамбов, ул. Советская д. 51, офис 20‑Б.

Место хранения документов Общества: 392620 Российская Федерация, г. Тамбов, ул. Советская д. 51, офис 20‑Б.

Почтовый адрес: 392620 Российская Федерация, г. Тамбов, ул. Советская д. 51, офис 20‑Б.

– Предназначение, отрасль:

Предметом деятельности общества является:

1. Производство минеральной воды
2. Реализация минеральной воды.
3. Участие в конкурсах, аукционах и тендерах с целью приобретения права пользования недрами.
4. Информационное обслуживание партнеров и клиентов.
5. Осуществление иной деятельности, направленной на достижение целей организации и не противоречащей действующему законодательству.

Данное предприятие принадлежит к отрасли по производству минеральной воды и безалкогольных напитков.

# 1.2 Характеристика рынка минеральной воды г. Тамбова

Рынок минеральной воды в целом развивается достаточно динамично. За последние годы можно отметить значительное увеличение объемов минеральной воды – рыночное предложение по этим товарным группам выросло в несколько раз. Основными причинами таких темпов роста является пропаганда здорового образа жизни и экологическая ситуация.  
 В Тамбове в сегменте минеральной воды лидируют три производителя Aqua Minerale и BonAqua, Липецкая. Также широко представлены в Тамбове, и значительную долю в этом сегменте занимает минеральная вода, Меркурий, Святой Источник, Артемовская, Есентуки, Нарзан, Новотерская Целебная.

Как показывает практика, по сравнению с прошлым годом, в 2005‑м на рынке Тамбова не будет наблюдаться резкого изменения в потреблении минеральной воды. Безусловно, на потребление минеральной воды оказывает существенное влияние фактор сезонности: в летний период оно увеличивается в 2–3 раза. Количество непосредственных потребителей при этом возрастает не более чем на 11%. Из этого можно сделать вывод, что увеличение объемов происходит в основном за счет интенсивности потребления минеральной воды внутри группы постоянных покупателей. Тормозит темпы роста объемов минеральной воды в «миграция» покупателей в группы потребителей соков и газированной воды.

Изменения происходят и внутри самого сегмента: увеличивается доля крупных производителей за счет уменьшения доли мелких. Пару лет назад на рынке Тамбова, как и по России в целом, было достаточное количество мелких производителей минеральной воды. Можно было выделить два основных ценовых сегмента: дорогие мировые брэнды и более дешевая отечественная продукция. Сложившуюся на сегодняшний день ситуацию можно описать следующим образом: произошло более четкое сегментирование рынка как по ценам, так и по торговым маркам. Учитывая рыночные условия, мировые производители выпускают также продукцию и для среднего ценового сегмента, что расширяет их влияние на рынке.

К premium‑классу можно отнесли брэнды, которые отличаются качеством, известностью марки, дизайном упаковки и ценой – «Evian», «Volvic». В средний класс (middle), таким образом, вошла следующая минеральная вода «Есентуки», «Святой Источник», «Новотерская Целебная»; в mass‑класс минеральная вода – «Липецкая», «Меркурий», «Артемовская».

По мнению экспертов, это глобальные тенденции экономики – идет укрупнение бизнеса, мелкие предприятия не могут выдержать конкуренции, потому что не хватает ресурсов для повышения качества продукции, исследования рынка и покупательского поведения, проведения акций, разработки и внедрения новой продукции. Кроме того, мелкие производители не могут выдержать условий, которые выдвигает сетевая розница, потому что у торговых сетей определенные правила работы, которые они диктуют поставщикам: стимулирование своей продукции, мерчендайзинг, определенные объемные показатели продаж. Важными показателями при формировании ассортиментной политики торговых сетей сейчас являются продажи напитков тех или иных марок по городу в целом и доля производителя на рынке безалкогольной продукции. Причем обусловливаются эти критерии, в первую очередь, выбором покупателя.

В отношении упаковки можно отметить, что традиционно большей популярностью пользуется газированная вода в ПЭТ-бутылках – напитки в такой таре занимают 90% общего объема продаж. Самые ходовые – это 1,5–2-литровые бутылки, они составляют около 75–80% продаж, 10–15% приходится на бутылки по 0,5 (0,6) литра.

Как правило, спрос на 0,5-литровые бутылки выше в будни, когда люди покупают минеральную воду спонтанно; в выходные основной объем продаж составляют напитки в 1,5–2-литровых бутылках. Существует и сезонная зависимость, но она не значительна. Летом, например, увеличивается объем потребления продукции компаний «в бутылках 0,5 литра, а зимой – потребление минеральной воды различных производителей в бутылках по 1,5–2 литра.

Приобретаемый объем бутылки минеральной воды в большинстве случаев зависит от возраста покупателя: так, молодежь предпочитает покупать минералку в бутылках по 0,5 (0,6) литра для индивидуального потребления. Покупатели старшего возраста предпочитают покупать в бутылках по 1,5–2 литра для всей семьи.

На начало года население города Тамбова составило 300 тыс. жителей (от 12–60 лет), среднее потребление минеральной воды на одного человека в год составило 4 литра. По данным бюджетной статистики 12% населения имеют доход выше среднего; 48% – средний и 40% – ниже среднего. Нормативы потребления при прежнем уровне дохода: для I группы – 8 литров минеральной воды в год на одного человека; II группы – 5 литров минеральной воды на человека; III группы – 1,6 литров на человека.

Поправки на коэффициент эластичности спроса от дохода: предполагается, что в I группе доход вырастет на 20%; во II – на 10%; в III – на 4% и в IV снизится на 5%. Коэффициент эластичности равен 0.7%, т.е. при росте дохода на 1% спрос на минеральную воду растет в среднем на 0.7%. Тогда в I группе можно ожидать уровня потребления до 9.12 литров на человека; рост дохода на 20% привел к увеличению спроса на 14% (20 × 0.7), т.е. темп роста составил 1.14. Новый уровень потребления: 8 × 1.14 = 9,12. Во II группе: рост спроса 10 × 0.7 = 7%; 5 × 1.07 = 5,35 литра на человека. В III группе: рост спроса 4 × 0.7 = 2.8%; 1,6 × 1.028 = 1.7 литра на человека.

Тогда потенциальная потребность в минеральной воде складывается следующим образом:

36000 чел. × 9.12 л/чел. + 144000 чел. × 5.35 л/чел. +

120000 чел. × 1.7 л/чел. =

328320+770400+204000=1302720 (литров/год)

В среднем это составит 4.4 литра в год на человека.

По экспертным оценкам вода «Артемовская» занимает около 10% рынка минеральной воды г. Тамбова. Этот показатель является сравнительно не большим, но учитывая размеры предприятия и ситуацию на рынке этот показатель можно считать в целом удовлетворительным.

# 1.3 Конкуренция на рынке минеральной воды

На рынке минеральной воды Тамбова можно отметить несколько противоречий, которые способны привести к его быстрому переделу. Основным представляется разрыв между высокой степенью известности местных торговых марок и ограниченностью каналов их дистрибьюции, а также особенностями потребительских свойств этой продукции.

В товарной группе питьевой воды, на первый взгляд, лидируют брэнды, выпускаемые Pepsi Cola и Coca Cola, мировыми производителями безалкогольных напитков и воды. В то же время, местные поставщики питьевой воды сумели за счет интенсивной рекламы достичь довольно высокой степени узнаваемости. Однако всех превзошла марка «Липецкая», которая стала самой популярной на рынке г. Тамбова. Что касается «патриотизма» тамбовчан в отношении происхождения минеральной упакованной воды, то можно отметить, что потребители не просто отдают предпочтение отечественной воде – они выбирают воду именно местных производителей или соседних регионов.

В основном конкуренция разворачивается среди производителей минеральной воды Липецкая, Меркурий, Святой Источник. Местные производители считают невыгодным предлагать потребителям питьевую столовую воду в фасовке 0,5–2,0 литра. Этот сегмент занимают марки Aqua Minerale и BonAqua.

Факторы, влияющие на принятие решения о покупке

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы | Конкуренты | Сравнение  предприятия  с конкурентами |
| 1. Качество | Высокое | Объективно архангельская природная вода отвечает самым высоким стандартам качества. Однако она проигрывает воде глубокой очистки, выпускаемой под западными брэндами, |
| 1. Более низкие цены | Сравнительно одинаковые | Ниже чем у конкурентов |
| 1. Широта продуктового ассортимента | Высокий выбор ассортимента и упаковки | Однообразный ассортимент и упаковка |
| 1. Доступность продукта | Во всех | Данная |
|  | торговых точках города | минеральная вода присутствует не во всех магазинах города |
| 1. Дизайн | Качественный и профессиональный дизайн | Средний но с определенными индивидуальными особенностями |
| 1. Реклама | Постоянное проведение рекламных компаний | Отсутствие рекламы |

Ценовая конкуренция на рынке минеральной воды имеет некоторые особенности: эти товары относятся к ряду товаров «Гиффена», т.е. спрос на этот товар при снижении цены ведет себя «неправильно». Так, снижение цены на бутылку воды часто ведет к снижению спроса на нее, а не к повышению. Это объясняется тем, что сэкономленные благодаря снижению цен деньги расходуются на приобретение других напитков.

Наблюдается также и конкуренция с товарами смежных сегментов, например газированные напитки многие расценивают как аналог минеральной воды, а её рекламные компании способствуют переманиванию покупателей минеральной воды. В основном это касается молодежи.

Минеральная вода потребляется в основном взрослым населением, она сегодня, как правило, ассоциируется со здоровым образом жизни. Газировка ориентирована на развлечение, удовольствие, и безусловно здесь требуется применение разных стратегий продвижения. Но тем не менее можно выделить одни и те же мотивы покупки. А если учесть слабую рекламную поддержку местных газированных напитков, то рекламные стратегии продвижения минеральной воды вполне могут воздействовать на взрослое население не в пользу газированных напитков.

# 1.4 Организационно-правовая форма

Организация «Анис» образовано в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации в организационно-правовой форме общества с ограниченной ответственностью, именуемого в дальнейшем Общество.

# 1.5 Анализ номенклатуры выпускаемой продукции

ООО «Анис» производит следующие виды минеральной воды:

1. Столовая минеральная вода «Артемовская» 1.5 л.
2. Лечебно-столовая минеральная вода «Артемовская» 1.5 л.
3. Питьевая вода «Артемовская» 5 л.
4. Питьевая вода «Артемовская» 20 л.

Основные потребители продукции ООО «Анис»

К основным потребителям минеральной воды Артемовская относятся жители, организации и предприятия г. Тамбова. Причем предприятия и организации приобретают питьевую воду «Артемовская» объёмом 20 л., а жители г. Тамбова столовую минеральную воду «Артемовская» 1.5 л. и лечебно-столовую минеральную воду «Артемовская» 1.5 л.

# 2. Анализ системы управления

# 2.1 Экономический потенциал

**Экономический потенциал** – это категория, которая характеризует совокупные силовые способности, возможности анализируемой системы, которые могут быть реализованы только при наличии ресурсов.

**Экономический потенциал предприятия** – совокупные возможности предприятия определять, формировать и максимально удовлетворять потребности потребителей в товарах и услугах в процессе оптимального взаимодействия с окружающей средой и рационального использования ресурсов.

**Рентабельность активов (Ра)** = сальдированный финансовый результат / стоимость всех активов.

**Ра** = 250000/500000 = 50%(за 2003 г.);

**Ра** = 225000/608 =37% (за 2004 г.);

Данный коэффициент показывает, какую прибыль предприятие получает в каждого рубля, вложенного в активы. Небольшое значение показателя в анализируемом периоде свидетельствует о низкой отдаче активов.

**Оборотные активы** предприятия за 2004 год увеличились на 123 тыс. рублей и составили 523 тыс. рублей.

Общая величина увеличения оборотных активов была обеспечена за счёт увеличения доли сырья и материалов, за счёт увеличения дебиторской задолжности.

Оборачиваемость оборотных активов в 2004 году составила 1.6 оборота в год. Продолжительность одного оборота увеличилась по сравнению с 2003 годом на 36 дней и составила 218 дней.

Основным источником пополнения активов является кредиторская задолженность, которая снизилась в 2001 году на 6,2% и составила 56 549 734 рублей.

Следует отметить увеличение задолженности перед бюджетом государственными внебюджетными фондами.

Анализ соотношения дебиторской и кредиторской задолженности показывает, что предприятие является потенциальным должником. В конце 2004 года кредиторская задолженность превышала дебиторскую почти в 3.3 раза. В течение 2003–2004 году не удалось решить вопрос о погашении задолженности перед персоналом.

Главными критериями для оценки финансового состояния предприятий является показатели финансовой устойчивости и платежеспособности.

Основными показателями финансовой устойчивости принято считать **коэффициент автономии,** характеризующий долю собственных средств в общей величине источников средств предприятия. В 2003 году этот показатель составил – 50%, а в 2004 году – 37%.

Одним из показателей определения платежеспособности является **коэффициент текущей ликвидности** (покрытия), который показывает, какую часть краткосрочных обязательств предприятие, может погасить, мобилизуя все оборотные средства

Показатели ликвидности

1. Коэффициент абсолютной ликвидности (Кал)

Кал=(денежные средства+ценные бумаги)/краткосрочные обязательства;

Кал1=50/250=20 (2003 г.)

Кал2=35/383=9% (2004 г.)

Данные значения коэффициента абсолютной ликвидности являются приемлемыми для предприятия, так как, несмотря на то, что предприятие не сможет немедленно погасить все свои обязательства, такая необходимость вряд ли возникнет, а нормативное значение данного коэффициента составляет 20–25%.

2. Коэффициент покрытия (срочной ликвидности) (Кп)

Кп=(денежные средства+ценные бумаги+дебиторская задолженность)/

/краткосрочные обязательства;

Кп1=150/250=60%

Кп2=184/383=48%

Если в базисном периоде значение коэффициента покрытия было чуть менее 60%, то в отчетном периоде это значение соответствует 48%. Таким образом наблюдается снижение коэффициента покрытия, что объясняется снижением доли стоимости текущих активов по сравнению со снижением доли стоимости краткосрочных обязательств в структуре баланса.

Для оценки финансовой устойчивости предприятий также большую роль играет **коэффициент соотношения заёмных и собственных средств** (нормативное его значение меньше или равно 100%), который характеризует обеспеченность заёмных средств собственными средствами. В 2003 году этот показатель составлял 100, а в 2004 – 170%.

Таким образом, в 2004 году финансовое положение предприятия ухудшилось. Снизились коэффициенты автономии, текущей ликвидности.

Однако необходимо отметить улучшение состояния расчётов, сокращение просроченных задолженностей, а в их составе снижение задолженностей поставщикам и покупателям, увеличение коэффициента соотношения заёмных и собственных средств.

# 

# 2.2 Цели и задачи предприятия

**Миссия** – чётко выраженная причина существования организации. Миссия должна быть официально сформулирована и сообщена сотрудникам организации. Миссия – это ориентир, на который настроены все цели предприятия.

Обычно определение миссии организации преследует решение следующих задач:

1. Выявить область активных действий организации и отсечь пути развития, которые ведут в никуда.

2. Определить основные принципы конкурентной борьбы.

3. Выработать общую базу для разработки целей организации.

4. Выработать концепцию деятельности, вдохновляющую сотрудников организации.

При разработке миссии учитываются следующие группы факторов:

1. Истории возникновения и развития организации, ее традиций, достижений и промахов, сложившийся имидж.

2. Существующий стиль поведения и способ действия собственников и руководителей.

3. Ресурсы, т.е. все то, чем организация может управлять: наличные денежные средства, признанные продуктовые марки, уникальные технологии, талант сотрудников ит. п.

4. Окружающая среда, представляющая совокупность всех факторов, которые воздействуют на возможности организации достигать своих целей с помощью выбранных стратегий.

5. Отличительные достоинства, которыми обладает организация.

Довольно часто миссия формулируется в несколько позиций, каждая из которых направлена на удовлетворение интересов различных групп влияния.

Миссия ООО «Анис» наиболее полным образом удовлетворять запросам потребителей.

ООО «Анис» ставит перед собой так же следующие задачи:

1. Способствовать исполнению ожиданий потребителей.

2. Обеспечивать занятость персонала организации, его удовлетворённость своей работой и оплатой труда

3. Соблюдать интересы внешних групп влияния, в частности, для кредиторов – получение требуемого процента и возврата капитала.

На данный момент ООО «Анис» не четко следует своей заявленной миссии.

Руководство предприятия мало уделяют внимания запросам и пожеланиям потребителям.

ООО «Анис» не имеет задокументированных стратегических целей. Это связанно, прежде всего, с тем, что менеджмент в данной организации отсутствует. Данная политика не может привести к росту т. к. предприятие не видит себя в будущем, нет планов развития предприятия.

Миссия не содержит конкретных указаний относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации. Такие сведения получаются при формулировании целей организации.

Цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы степень их достижения можно было измерить.

Для данного предприятия можно предложить следующие цели:

|  |  |
| --- | --- |
| **Функциональная подсистема** | **Ключевая модель** |
| Маркетинг | Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке. |
| **Производство** | Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции. |
| **Научно-исследовательские разработки (инновации)** | Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации (продаж). |
| **Финансы** | Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов. |
| **Персонал** | Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе. |
| **Менеджмент** | Определить, критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов. |

Отсутствие четко сформулированной миссии и целей у данного предприятия приводит к дестабилизации предприятия.Конкретно поставленные цели дисциплинируют производственные отношения между сотрудниками, т. к. их достижение легко измерить.

# 2.3 Система планирования

**Планирование –** выражается в разработке программы действий предприятия по технологическим, финансовым, коммерческим и другим операциям на перспективу (5 – 10 лет) и на текущий период. Планирование позволяет согласовать индивидуальные усилия членов организации и её подразделений для достижения целей.

Планирование (прогнозирование) заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях (см. цикл управления).

Различают:

- последовательное планирование (новый план составляется по истечении срока действия предыдущего).

- скользящее планирование (по истечении части срока действия предыдущего плана производится его ревизия на оставшийся период и составляется новый на период после окончания всего срока предыдущего и т.д.,).

- жесткое планирование (конкретно указываются все цели и мероприятия).

- гибкое планирование (учитывается возможность возникновения неоднозначных условий и пересмотра плана с их учетом).

**Система планов** – комплекс планов организации взаимосвязанных по содержанию, во времени, по подразделениям и ресурсам.

**Стратегические планы** – общие генеральные цели и стратегии на обозримое будущее.

**Планы развития** – долгосрочные прогнозы и планы отражающие политику и перспективную программу действий организации:

На конкретных рынках;

По видам производимых товаров;

По объёму продаж;

По поиску и оптимальному использованию ресурсов.

**Текущие планы** – отражают программу действий и показатели по основным видам деятельности.

**Специальные планы** – конкретизируются цели и средства по определенным направлениям работ в составе плана развития и плана текущей деятельности.

Планирование на ООО «Анис» носит текущий. Предприятие на сегодняшний момент не имеет задокументированных стратегических целей и планов развития, в связи с тем, что деятельность и само его существование подчинено воле его собственника. Таким образом, можно сделать вывод лишь об отсутствии выше указанных планов на самом предприятии, но не об их отсутствии в принципе.

На данном предприятии необходимо провести **планирование технико-экономических финансовых показателей.**

1. **Планирование производства и реализация продукции**

Объем производства предприятия характеризуется показателями: товарная продукция, продукция в действующих оптовых ценах, реализуемая, валовая продукция.

Товарная продукция рассчитывается для каждого вида изделий:



где *N,* – объем производства продукции i‑того наименования в натуральном выражении, *Ц –* оптовая цена i‑того вида продукции, полуфабрикатов, руб.

Общий объем товарной продукции,



где *S, –* стоимость производственных услуг сторонним организациям и капитальному строительству, руб., *S –* объем выполненных средних и капитальных ремонтов, руб.

Реализуемая продукция предприятия, *N* включает в себя продукцию, поставленную потребителям и оплаченную:



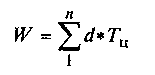
где *N*нг*, NK*г– остатки готовой продукции на начало и конец года, руб.

Валовая – вся продукция, произведенная предприятием за планируемый период независимо от степени ее готовности:



где Nвал объем валовой продукции в рублях, *Wкг, Wнг –* объем незавершенного производства соответственно на конец и начало планового периода, руб.

Планируемый объем незавершенного производства в штуках можно найти по формуле:



где *d –* среднесуточный выпуск продукции' определяемый на конец планируемого года:



где *F –* число рабочих дней в планируемом периоде, дни;

**Планирование объемов выпуска продукции, обеспечивающих рентабельность производства.**

Любая система планирования должна учитывать сложные взаимосвязи, которые имеют место в управлении: издержки – выпуск – прибыль – цена.

Указанные зависимости можно определять графическим и аналитическим путем. Графики рентабельности представляют собой очень простой и эффективный метод, позволяющий подойти к решению столь сложной проблемы. Графики позволяют ответить на вопрос

Что случится с прибылью, если выпуск изменится?

Что будет с прибылью, если цена будет увеличена, издержки снижены, а выпуск упадет?

Этот метод получил широкое распространение. Главная задача состоит в том, чтобы определить точку, для которой денежные доходы равны денежным издержкам. Для этого нужно знать постоянные и переменные издержки, объем продаж, отношение переменных издержек к объему выпуска, объем выпуска и общий объем сбыта (рисунок 1).

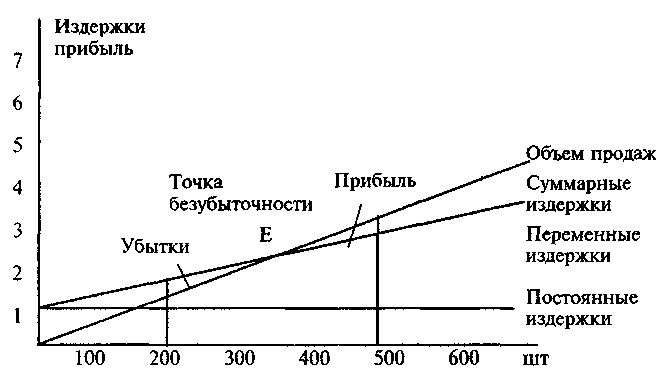


Рисунок 1. График безубыточности

Линии издержек могут быть и кривыми. Приведенные простые зависимости в действительности редко имеют место, поэтому рассматривают предпочтительный интервал. В этой области зависимости можно рассматривать как линейные. Обычно этот интервал достаточен для охвата области прогнозов на будущее.

Точка безубыточности (порог рентабельности) может быть определена также аналитическим путем, руб. Одна из возможных формул имеет следующий вид:



где *Е –* точка (объем) безубыточности; *F –* постоянные (фиксированные) издержки, *V –* переменные издержки; S – цена изделия.

**3) Расчет производственных мощностей**

Прежде чем планировать объемы производства, необходимо изу-\* чить спрос на продукцию, выпускаемую предприятием, а затем внутренние возможности предприятия, в частности производственные мощности, «узкие места» и пути их устранения.

Производственная мощность предприятия в общем виде рассчитывается балансовым методом:



где Мвх – мощность предприятия на начало года (входная); *Мвв –* мощность, вводимая в плановом периоде; *Мв –* мощность, выведенная в плановом году; *М –* мощность на конец планового года и входная на начало года, следующего за плановым.

Среднегодовую мощность определяют по формуле:



где *Т –* период работы введенной мощности, мес.; *Тн –* период времени, когда выведенная мощность не работала, мес. Использование производственной мощности определяют отношением объема фактически выпущенной продукции, *В* к максимально возможному, *М:*

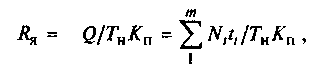


где *К –* коэффициенты использования мощности.

**4) Планирование численности работающих и фонда оплаты труда**

Для расчета численности рабочих, занятых нормируемыми работами, исходят из нормы трудоемкости и из нормы обслуживания оборудования

Различают численность работающих явочную, списочную, штатную Явочное *Ra –* количество работающих, которые должны явиться на работу в смену для обеспечения ритмичности работы и выполнения сменного задания1



где *Q* – трудоемкость производственной программы, *Ni –* годовая производственная программа в натуральном выражении; *ti –* плановая трудоемкость единицы продукции, час; *т –* номенклатура, *Тн –* номинальный фонд времени работы одного рабочего, час, *Кп –* планируемое перевыполнение норм времени

Штатная численность – включает рабочих, находящихся на работе, а также на отдыхе и пересменке, Rшт



где *с* – количество рабочих смен

При расчете списочного состава рабочих используется средний коэффициент пересчета явочной численности в списочную – Кяс который определяется отношением:где *Тн –* номинальный фонд рабочего времени – максимально возможное число рабочих дней в году.



Планирование численности в руководителях, специалистах и служащих осуществляют по нормам обслуживания, нормам управляемости, а также исходя из организационной структуры предприятия и штатного расписания

Путем сравнения плановой и фактической численности работающих определяют дополнительную (избыточную) численность.

В состав средств, направляемых на потребление входят:

– оплата труда всех категорий работающих;

– дивиденды (проценты по акциям);

– суммы трудовых и социальных льгот.

Исходными данными для расчета ФОТ являются:

– применяемые формы и системы оплаты труда;

– годовая производственная программа;

– сдельные расценки и действующие тарифные ставки оплаты труда;

– плановая численность работающих по профессиям и категориям,

– баланс рабочего времени среднесписочного рабочего.

Фонд оплаты труда, *Ф* определяют:

– для рабочих сдельщиков



– для рабочих повременщиков



где Ст – тарифная часовая ставка, руб.; *К, –* сдельная расценка за единицу производственной программы; *Ri –* коэффициент, учитывающий размер премирования по действующему положению на предприятии; *N, –* производственная программа в натуральном выражении.

При этом в фонд оплаты труда включается стоимость продукции, выдаваемой в порядке натуральной оплаты труда, выплаты стимулирующего характера, выплаты компенсирующего характера, оплата за непроработанное время, другие выплаты и льготы.

# 2.4 Структура управления

**Организационная структура** **предприятия** – это внутренняя упорядоченность, согласованность и взаимодействие отдельных частей единого целого.Организационная структура формируется из двух взаимосвязанных составных частей: структуры управления и производственной структуры предприятия.

Структура управления определяется как форма распределения и координации управленческой деятельности на предприятии. Она включает состав органов управления и устанавливает характер отношений между ними.

Производственная структура предприятия определяется составом основных производственных подразделений предприятия и характером их взаимосвязи. Сначала формируется производственная структура, а затем как производная от нее строится организационная структура управления предприятием.

Организационная структура ООО «Анис» представляет собой линейную организационную линейную структуру. Данная система наиболее приемлемая для данного предприятия.

Организационная структура предприятия основывается на   
принципе единства распределения поручений, согласно которому   
право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция.   
Соблюдение этого принципа обеспечивает единство   
управления. Такая организационная структура образуется в   
результате построения аппарата управления из взаимоподчинённых   
органов в виде иерархической лестницы, т.е. каждый подчинённый   
имеет одного руководителя, а руководитель имеет несколько   
подчинённых. Два руководителя не могут непосредственно   
связываться друг с другом, они должны это сделать через ближайшую   
вышестоящую инстанцию. Преимуществами такой структуры можно назвать:

1. Простое построение

2. Однозначное ограничение задач, компетенции, ответственности

3. Жесткое руководство органами управления

4. Оперативность и точность управленческих решений

Недостатки:

Затруднительные связи между инстанциями

Концентрация власти в управляющей верхушке

Сильная загрузка средних уровней управления

Основной недостаток использования этой системы на данном предприятии является, то что происходит концентрация власти у руководителя предприятия.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом Общества. Исполнительный орган Общества подотчетен Общему собранию участников Общества.

Единоличным исполнительным органом общества является Генеральный директор Общества, который избирается Общим собранием участниками Общества на срок 5 лет.

Генеральному директору непосредственно подчиняются коммерческий директор, директор по производству и главный бухгалтер.

Директору непосредственно подчиняются подразделения во главе с их руководителями: коммерческий директор, зам директора по производству, главный бухгалтер, юридическое бюро.

На коммерческого директора возлагаются следующие функции:

1. Руководство хозяйственно-финансовой деятельностью предприятия (объединения, компании) в области планирования и управления его производственно-экономической политикой;

2. Участие в разработке планов производства.

3. Изучение тенденций рынка и прогнозирование объема продаж в зависимости от внешней среды;

4. Координация и проведение маркетинговых действий, вытекающих из решений руководства предприятия и других руководителей линейных служб;

5. Организация работы складского хозяйства, создание условий для надлежащего хранения и сохранности материальных ресурсов и готовой продукции;

6. Организация работы по рекламе продукции, оказании дополнительных услуг, торговых скидок, торговли в кредит и т.д.;

7. Координация работы подчиненных ему подразделений.

Заместитель директора по производству руководит работой по оперативному регулированию хода производства и обеспечению выпуска продукции в соответствии с договорами поставок. Он осуществляет руководство производственных планов и календарных графиков выпуска продукции предприятием и его подразделениями. Он организует оперативный контроль за обеспечением производства технической документацией, оборудованием, инструментом, материалами, комплектующими изделиями, транспортом, погрузочно-разгрузочными средствами. Отвечает за совершенствование организации труда, перспективное развитие производства, охрану труда и технику безопасности.

Основное производство представлено одним цехом. В котором производится производство, розлив и упаковка минеральной воды. Руководство цехом возложено на начальника цеха, который подчиняется директору по производству. В подчинение начальника цеха находится механик, технолог, производственный персонал цеха.

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Численность |
| Директор | 1 |
| Коммерческий директор | 1 |
| Директор по производству | 1 |
| Главный бухгалтер | 1 |
| Начальник цеха | 1 |
| Механик | 1 |
| Технолог | 1 |
| Юрист | 1 |
| Сотрудники цеха | 12 |
| Торговые агенты | 4 |
| Экпидиторы | 2 |
| Водители | 2 |
| Итого | 28 |

На данном предприятии отсутствует такие необходимые отделы как отдел маркетинга, менеджмента, планирования. Функции этих отделов распределены между руководителями предприятия, которые зачастую не компетентны в данных областях деятельности. Что не может не сказаться на результатах деятельности предприятия.

Поэтому данному предприятию в кратчайшие сроки необходимо создать соответствующие подразделения.

# 2.5 Мотивация и стимулирование

**Мотивация –** это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей.

Различные теории мотивации в основном не противоречат друг другу, а взаимодополняют друг друга, отражая многогранность и нестандартность самого процесса мотивации и предопределяя необходимость комплексного подхода к решению этой сложной проблемы.

С позиции стратегии, направленной на формирование сильной организации, центральным вопросом является вопрос о мотивации к труду, заинтересованности персонала в эффективной работе. Менеджмент и маркетинг, высоко производительный труд могут состояться на деле только тогда, когда решен именно этот вопрос.

Известны здесь два пути: мотивация через принуждение, страх и внутренняя убежденность, что гораздо предпочтительнее. Когда трудятся ради результата, от которого лично и заметно выигрывает каждый и весь коллектив, когда каждый чувствует себя сопричастным с этим результатом, доход приходит незамедлительно.

Для мотивирования персонала, кроме выплаты заработной платы можно разработать высокоэффективную систему премирования, предоставлять разнообразные льготы своим сотрудникам (доплата на проезд до работы, питание, отдых) и пр.

Основной формой заработной платы принятой на предприятии является – тарифная форма оплаты труда.

На предприятии отсутствует система премирования сотрудников. У большинства работников предприятия отсутствует мотивация для повышения производительности труда. На мой взгляд для сотрудников предприятия занимающихся реализацией продукции необходимо применять интегральную оценку деятельности, учитывающие его отношение к работе, качество труда и другие параметры, определяемые спецификой работы человека и деятельностью организации.

Для мотивирования персонала, кроме выплаты заработной платы можно разработать высокоэффективную систему премирования, предоставлять разнообразные льготы своим сотрудникам (доплата на проезд до работы, питание, отдых) и пр.

# 3. Анализ системы управления

# 

На основании приложения, оценивая потребности в развитии управленческой деятельности в таком параметре организации как планирование можно выделить следующие отрицательные моменты:

– Отсутствие у организации конкретных и реалистичных целей (в том числе стратегических).

– Нет прогнозов (планов) выпуска продукции.

– Отсутствуют достоверные данные по ресурсному обеспечению на перспективу.

– Не уделяется внимание инженерным предложениям по совершенствованию оборудования, технологий.

– Не проводится систематический анализ стадий «цикла жизни» изделий

– Планы и задания отделов и сотрудников не конкретизированы.

отсутствие соответствующих служб, отвечающих за перспективы развития;

– отсутствие долговременной программы совершенствования кадрового персонала;

Рассматривая такой параметр, как организационная структура, можно сделать вывод о не достаточной сбалансированности структуры и функций ее подразделений

Анализируя параметр руководство, приходим к выводу, что руководящие должности заняты профессионалами, однако коллектив сотрудников не регулярно информируется необходимыми сведениями, отношения «начальники-коллектив» не искренние.

По параметру мотивация необходимо отметить неудовлетворенность сотрудников оплатой труда. На предприятии сейчас действует тарифная система оплата труда. Ставки заработной платы очень низкие. Персоналу не доверяется принятие решений, система вознаграждений и наказаний не используется. Отсутствует энтузиазм в работе.

В системе контроля не развит контроль за загрузкой производственных мощностей, размером производственных запасов и себестоимостью продукции. На мой взгляд необходимо создать службы, контролирующие их, так как, например, поддержание оптимального количества запасов очень важно. Надо стремиться не раздувать запасы, в то же время не создавая дефицита в них.

# 

# 4. Построение дерева решения проблемы в организации

Основные проблемы ООО «Анис» это низкий спрос на продукцию предприятия, недостаточная мотивация сотрудников, повышение финансового результата от деятельности фирмы.

# 

# Заключение

Итак, в заключение работы мне хотелось бы отметить следующее. Всякая организация функционирует как целостный организм или система. Любая система не может существовать обособленно от других подобных ей систем, но вместе с этим ей нельзя остаться без внутреннего управления. В случае утраты внутреннего управления все налаженные взаимосвязи и процессы разорвутся или испортятся и система перестанет существовать. Поэтому необходимо уделять особое внимание такому разделу менеджмента как системы управления организацией.

Данный раздел науки занимается рассмотрением принципов действия системы управления и разработкой методов и механизмов совершенствования системы управления организацией.

Рассмотренная в работе фирма ООО «Анис», занимающаяся производством минеральной воды, выявила в своей работе неудовлетворительное функционирование системы управления.

Руководству предприятия в сложившейся ситуации необходимо принимать срочные меры по поднятию морального духа и материальной заинтересованности работников в своей работе. Для успешного функционирования руководству необходимо создать отдел маркетинга и планирования.

На мой взгляд, в ходе данной курсовой работы были достигнуты цели, поставленные в начале данного исследования.

# Список источников

1. Бороненкова С.А. Управленческий анализ. – М.: Финансы и статистика, 2003 г.
2. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2001 г.
3. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятий. Методы оценки. – М.: ИКП «ДИС», 1999 г.
4. Экономика предприятия. Под редакцией Н.А. Сафронова – М.: Юрист, 1999.
5. Методические рекомендации к исследованию систем управления организацией. А.П. Романов, 2002 г.
6. Жариков В.Д. Патеев Б.А. Чайникова Л.Н. Планирование технико-экономических и финансовых показателей на предприятии. Тамбов 1999.

7. Материалы, предоставленные ООО «Анис»

# Приложение

Таблица 1

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | | Ключевой индикатор | Сильная сторона | Слабая сторона | | Значимость | | |
|  | |  |  |  | | высокая | | низкая |
| 1 | | 2 | 3 | 4 | | 5 | | 6 |
| **I.** | | **Рынок и конкуренция** |  |  | |  | |  |
| 1.1. | | Знание своего целевого рынка |  | 4 | |  | |  |
| 1.2. | | Имидж фирмы |  | 4 | |  | |  |
| 1.3. | | Фирма контролирует большую долю рынка | 1 |  | |  | |  |
| 1.4. | | Продукция фирмы имеет репутацию качества |  |  | | 5 | |  |
| 1.5. | | Низкие издержки производства (рентабельность производства) |  | 4 | |  | |  |
| 1.6. | | Низкие издержки распределения (рентабельность продаж) |  | 4 | |  | |  |
| 1.7. | | Эффективная торговля (оборот) |  | 4 | |  | |  |
| 1.8. | | Эффективные исследования и нововведения (рентабельность инвестиций) | 1 |  | |  | |  |
| 1.9. | | Географические преимущества |  | 4 | |  | |  |
| 1.10. | | Преимущества по отношению к сырью (стратегические партнеры) |  |  | | 5 | |  |
| **II.** | | **Финансы** |  |  | |  | |  |
| 2.1. | | Низкая стоимость капитала |  | 4 | |  | |  |
| 2.2. | | Высокая доступность |  | 4 | |  | |  |
| 2.3. | | Высокая прибыльность  (рентабельность капитала) |  | 4 | |  | |  |
| **III.** | | **Производство** |  |  | |  | |  |
| 3.1. | | Новое и хорошо оснащенное производство \*\*) |  | 4 | |  | |  |
| 3.2. | | Способность фирмы отвечать изменению спроса (обновление ассортимента) |  | 4 | |  | |  |
| 3.3. | | Рабочие с высокой квалификацией и самоотдачей (мотивацией) |  | 4 | |  | |  |
| 3.4. | | Способность обеспечить своевременные поставки |  |  | | 5 | |  |
| **IV.** | | **Организация и управление** |  |  | |  | |  |
| 4.1. | | Дальновидное руководство  (топменеджмент) | 3 |  | |  | |  |
| 4.2. | Квалифицированный менеджмент (средний и нижний уровень) | |  | 4 |  | |  | |
| 4.3. | Преданный фирме персонал | |  |  | 5 | |  | |
| 4.4. | Эффективная организационная структура | |  | 4 |  | |  | |
| 4.5. | Ориентация на стратегическую устойчивость, нововведение и предпринимательство | |  | 4 |  | |  | |
| 4.6. | Гибкость и быстрое реагирование на изменение условий | |  | 4 |  | |  | |

Таблица 2. Оценка потребности в развитии управленческой деятельности

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Параметр организации | | | Анализ параметра | | | | |
|  |  | | | нет | скорее нет | скорее да | | да |
| 1 | 2 | | | 3 | 4 | 5 | | 6 |
|  | **I. Планирование** | | |  |  |  | |  |
| I.1. | Организация имеет конкретные и реалистичные цели (в т.ч. стратегические) | | | 3 |  |  | |  |
| 2. | Организация имеет программы развития | | |  | 4 |  | |  |
| 3. | Есть прогнозы (планы) спроса (выпуска) продукции | | |  | 4 |  | |  |
| 4. | Есть достоверные данные по ресурсному обеспечению на перспективу | | |  | 4 |  | |  |
| 5. | Возможности ресурсного обеспечения увязаны с программами и планами развития | | | 3 |  |  | |  |
| 6. | Есть службы, отвечающие за перспективы развития | | | 3 |  |  | |  |
| 7. | Программа выпуска соответствует производственному профилю организации | | |  |  |  | | 6 |
| 8. | Много внимания уделяется инженерным предложениям по совершенствованию оборудования, технологии, организации | | | 3 |  |  | |  |
| 9. | Нет противоречий при распределении прибыли между фондом потребления и фондом развития | | |  | 4 |  | |  |
| 10. | Есть долговременная программа совершенствования кадрового обеспечения | | | 3 |  |  | |  |
| 11. | Систематически проводится экономический анализ стадий «цикла жизни» изделия | | | 3 |  |  | |  |
| 12. | Отделы и сотрудники имеют конкретные планы и задания | | |  | 4 |  | |  |
| 13. | Планы и задания регулярно выполняются | | |  |  | 5 | |  |
|  | **II. Организационная структура** | | |  |  |  | |  |
| II.1. | Число уровней управления оптимально | | |  |  | 5 | |  |
| 2. | Отсутствуют взаимоувязанные положения о подразделениях | | |  |  | 5 | |  |
| 3. | Неоправданно много мелких подразделений | | |  | 4 |  | |  |
| 4. | Многозвенность при доведении заданий до рабочих мест | | | 3 |  |  | |  |
| 5. | Дублируются функции различных подразделений | | | 3 |  |  | |  |
| 6. | Функции подразделений выполняются в полной мере | | | 3 |  |  | |  |
| 7. | | Завышена численность управленцев (СКП) | |  | 4 |  | |  |
| 8. | | Устарели штатные расписания | |  |  |  | |  |
| 9. | | Отсутствует табельный учет | | 3 |  |  | |  |
| 10. | | Нормы управляемости соблюдаются | |  | 4 |  | |  |
| 11. | | Уровень квалификации сотрудников соответствует требованиям | |  | 4 |  | |  |
| 12. | | Диспропорция в численности и загрузке подразделений (разная напряженность труда) | |  |  |  | |  |
| 13. | | Отсутствует анализ эффективности управления | |  |  |  | | 6 |
| 14. | | Затраты на содержание систем управления высоки | |  |  |  | | 6 |
| 15. | | Недостаточно структурированные проблемы и задачи управления | |  |  |  | | 6 |
| 16. | | Подразделения перегружены мелкими функциями | |  | 4 |  | |  |
| 17. | | Персонал загружен в течении всего рабочего дня | | 3 |  |  | |  |
| 18. | | Управленческие решения экономически обоснованы | | 3 |  |  | |  |
| 19. | | Время реагирования на производственные сбои минимально | |  | 4 |  | |  |
| 20. | | Время реагирования на оперативные запросы минимально | |  |  |  | |  |
| 21. | | Количество ошибок вуправленческих решениях минимально | |  | 4 |  | |  |
|  | | **III. Руководство** | |  |  |  | |  |
| III.1. | | Доступ к информации определяется положением сотрудника, а не его функциями | |  | 4 |  | |  |
| 2. | | В случае производственного конфликта всегда идет активный поиск виновных | |  |  | 5 | |  |
| 3. | | Текучесть кадров невысока | | 1 |  |  | |  |
| 4. | | Работники не хотят активного управления. Они согласны выполнять задания (поручения) | | 1 |  |  | |  |
| 5. | | И не переживают, если решения руководства оказались неверными | | 1 |  |  | |  |
| 6. | | Люди стремятся высказать руководству свое мнение (идеи, варианты развития) | |  |  |  | | 6 |
| 7. | | Сотрудникам дано право самостоятельного выбора сферы деятельности | |  | 4 |  | |  |
| 8. | Начальник никогда не участвует в выполнении задания | | 3 | |  |  |  | |
| 9. | Начальники и коллективы искренни в своих отношениях | |  | |  | 5 |  | |
| 10. | Начальники полно и регулярно информируют коллектив | |  | | 4 |  |  | |
| 11. | Конфликты возникают чаще всего из-за мелочей | |  | | 4 |  |  | |
| 12. | Руководство: а) пользуется привилегиями  б) легко вступает в м/л отношения и прислушивается к советам подчиненных  в) меняет стиль управления  г) знает цели, сильные и слабые стороны своих сотрудников и способствует их достижению  д) душит критику  е) достойно представляет фирму  ж) умело ведет переговоры с клиентами  з) постоянно самосовершенствуется  и) делегирует все, что смогут делать другие  к) умело управляет конфликтами  л) оценивает сроки а не методы | | 3  3  3 | | 4  4  4  4  4  4 | 5  5 |  | |
| 13. | На руководящих должностях имеются непрофессионалы | |  | |  | 5 |  | |
|  | **IV. Мотивация** | |  | |  |  |  | |
| IV.1. | Сотрудники удовлетворены оплатой труда | | 3 | |  |  |  | |
| 2. | Руководитель постоянно подгоняет персонал | |  | |  | 5 |  | |
| 3. | Опекает и контролирует работу подчиненных | |  | |  | 5 |  | |
| 4. | Доверяет принятие решений | |  | | 4 |  |  | |
| 5. | В организации умело используется технология вознаграждений и наказаний | | 3 | |  |  |  | |
| 6. | В организации никто не остается незамеченным | | 3 | |  |  |  | |
| 7. | Деятельность руководства негативно оценивается персоналом | |  | |  | 5 |  | |
| 8. | Руководители ориентированы: а) на карьеру  б) на личные достижения | | 1 | |  | 5 |  | |
| 9. | Никто не наказывается публично | |  | |  | 5 |  | |
| 10. | Сотрудники не знают, по какой системе оценивается их труд | |  | |  | 5 |  | |
| 11. | Энтузиазм в работе – редкость | |  | |  | 5 |  | |
| 12. | Руководители привержены системе «приказ – подчинение» | |  | |  | 5 |  | |
|  | **V. Контроль** | |  | |  |  |  | |
| V.1. | В организации существует действенная система контроля  а) выполнения плана  б) выполнения заданий и ранее принятых решений  в) качества продукции  г) загрузки производственных мощностей  д) размера производственных запасов  е) себестоимости продукции  ж) интенсивности и качества труда  з) соответствия должности и реальной квалификации работников  и) уровень мотивации персонала | |  | |  |  |  | |
| 2. | В организации существуют нормы и стандарты:  а) производства  б) качества продукции  в) нормы затрат ресурсов  г) нормы времени и нормы выработки (расценки) | |  | |  |  |  | |
| 3. | Руководство осуществляет сплошной (тотальный) контроль работ и работников | |  | |  |  |  | |

Таблица 3. Принятие управленческого решения

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Симптомы проблемы | Проблема | Цели и критерии | Альтернативы | Оценка альтернатив | Решение |
| Отсутствие мотивации у сотрудников | Низкая  производительность труда | Повышение производительности труда путем введения системы премирования работников | Предоставление бесплатных проездных бил | Не принесет значительных результатов, т. к. в данном случае приемлема только материальное стимулирование. | Ввести систему премирования на предприятии. |
| Затоваривание продукции на складе | Низкий спрос | Повышение спроса, путнм проведения рекламной компании | Открытие фирменного магазина | Данная альтернатива не может быть реализована в следствии отсутствия необходимых денежных средств | Провести рекламную компанию |
| Высокая себестоимость проодукции | Низкая прибыль | создание системы получения оперативной, точной и достоверной информации о деятельности предприятия – системы управленческой отчетности. | Приобрести  соответствующее программное обеспечение на рынке. | Наиболее подходящие решение, т. к. на данном предприятии отсутствует отдел автоматизации | Купить необходимое ПО. |
| Решения  принимаются только руководителем  единолично | Безиниативность персонала | 1) повышение  участия работников в принятии управлен.  решений  2) повышение  заинтересованности в работе | 1) создание  системы повышения инициативы  2) проведение  собраний с  целью поиска  совместного | Альтернатива 1 и 2 не подходят в силу специфики организации | Принимается решение 1 и 2. |
|  |  |  | решения проблемы |  |  |

Таблица 4

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель  (коэффициент) | Алгоритм расчета | На начало года | | На конец года | | Изменение |
| Расчет, тыс. руб. | уровень показателя | Расчет, тыч. руб. | уровень показателя |
| 1. Коэффициент  автономии | Собств. капитал  Общий капитал | 250  500 | 0,5 | 225  608 | 0,370 | – 0,13 |
| 2. Коэффициент  заёмных  источников | Заёмный капитал  Общий капитал | 250  500 | 0,5 | 383  608 | 0,629 | + 0,129 |
| 3. Коэффициент  финансового  риска | Заёмный капитал  Собств. капитал | 250  250 | 1 | 383\_  225 | 1.7 | +0,7 |
| 5. Коэффициент маневренности | (Собственный капитал+Долгосрочные обязательства-Внеоборотные активы)/Собственный капитал | 250–100/250 | 0,6 | 225–85/225 | 0,622 | – 0,022 |
| 6. Коэффициент абсолютной ликвидности (Кал) | Кал=(денежные средства+ценные бумаги)/краткосрочные обязательства; | 50/250 | 0.2 | 35/383 | 0.09 | -0.11 |
| 7. Коэффициент покрытия (срочной ликвидности) (Кп) | (денежные средства+ценные бумаги+дебиторская задолженность)/  /краткосрочные обязательства | 150/250 | 0.6 | 150/383 | 0.391 | -0.209 |
| 8. Рентабельность производства | Впр / Зпр | 380/529 | 0.71 | 863/624 | 0.55 | -0.16 |