#### Содержание

[Введение 4](#_Toc136689704)

[1 Теоретико-методологические основы управления предприятием 6](#_Toc136689705)

[1.1 Понятие, функции и этапы процесса управления предприятием 6](#_Toc136689706)

[1.2 Методы управления предприятием 8](#_Toc136689709)

[1.2.1 Административные методы управления. 9](#_Toc136689710)

[1.2.2 Экономические методы управления 10](#_Toc136689711)

[1.2.3 Социологические методы управления 11](#_Toc136689712)

[1.2.4 Психологические методы управления 13](#_Toc136689713)

[2 Анализ организационной структуры управления ООО «Волжский бисквит» 15](#_Toc136689714)

[2.1 Краткая характеристика исследуемого предприятия и системы управления 15](#_Toc136689715)

[2.3 Анализ управления финансовыми активами предприятия 17](#_Toc136689716)

[3 Совершенствование структуры управления ООО «Волжский бисквит» 22](#_Toc136689717)

[3.1 Специфика стратегического управления изменениями организационной структуры предприятия 22](#_Toc136689718)

[3.2 Основные этапы и рекомендации по совершенствованию структуры управления предприятием 30](#_Toc136689719)

[Заключение 33](#_Toc136689720)

[Список литературы 35](#_Toc136689721)

[Приложение А 37](#_Toc136689722)

# Введение

Сегодня для принятия эффективных и грамотных управленческих решений в условиях столь динамичного развития рынка предприятию необходимо рассматривать целый комплекс экономических показателей, чётко отражающих сложившуюся ситуацию, как на самом предприятии, так и вне него. Главной причиной, послужившей выбору именно данной темы курсовой работы, явилась возможность наблюдения на реально существующем предприятии примеров неэффективного управления, а также наличие цифр экономических показателей работы данного предприятия, необходимых для анализа экономических последствий. Сбор и последующий анализ информации (по всем направлениям, не только экономическим) считаю наиболее важным вопросом в управлении, так как принятие своевременных и грамотных управленческих решений не представляется возможным и сколько-нибудь успешным в отсутствие данных о финансовом состоянии предприятия. Поэтому, на мой взгляд, данная тема весьма актуальна и заслуживает подробного рассмотрения.

Цель курсовой работы заключается в анализе существующей системы управления предприятием и выработкой предложений, рекомендаций по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели в ходе работы решаются такие задачи как:  
раскрыть сущность понятия, функций и этапов процесса управления предприятием;

рассмотреть методы управления предприятием;

провести анализ организационной структуры управления ООО «Волжский бисквит»;

выявить специфику стратегического управления изменениями организационной структуры предприятия;

выработать рекомендации по совершенствованию структуры управления предприятием.

Объектом курсовой работы выступает реально действующее предприятие пищевой промышленности ООО «Волжский бисквит», а ее предметом являются различные особенности, закономерности и проблемы возникающие в системе управления предприятием, его производственно-хозяйственной деятельности.

Теоретико-методологической основой работы послужили труды таких авторов Г.П. Иванова, В.Г. Артеменко, Э.А. Уткина, А.П. Ковалева, И. Ансоффа, В.В. Бандурина, В.Е. Ларицкого и др., материалы опубликованные в периодической научной печати, таких журналов как «Проблемы теории и практики управления», «Вопросы экономики», «РЭЖ», и пр., а также данные производственно-хозяйственной деятельности ООО «Волжский бисквит».

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, шести параграфов, заключения и списка литературы из 23 источников. Изложенный материал снабжен 1 рисунком и 5 приложениями. Общий объем работы составляет 40 страниц.

# 1 Теоретико-методологические основы управления предприятием

## 1.1 Понятие, функции и этапы процесса управления предприятием

В настоящее время в управленческой мысли широко распространен процессный подход к управлению, который рассматривает управление как процесс, состоящий из ряда определенных последовательный шагов - функций управления. Все функции управления взаимосвязаны; каждая функция также представляет собой процесс, т.к. состоит из серии взаимосвязанных действий.

Функция - широко распространенное слово, имеющее множество значений. Функция (лат.functio) - это обязанность, круг деятельности, назначение, роль. Данное понятие используется во всех областях знаний и во всех сферах деятельности.

В политэкономии под функцией понимают конкретную форму проявления сущности; в философии - внешнее проявление свойств какого-либо объекта в данной системе отношений; в биологии - работу, производимую органом, организмом; в математике - зависимость одной переменной от другой.

Большинство людей планируют свою деятельность на день (месяц, год и т.д.), затем организует ресурсы, которые потребуются для выполнения их плана. По мере движения вперед мы сравниваем то, что сделали, с целями и задачами, которые поставили ранее. Такая повседневная работа затрагивает целый ряд управленческих функций. Т.е. управление необходимо рассматривать как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями управления. В социально- экономических системах понятие “функция” также широко применяется к системе в целом, объекту и субъекту управления, отдельным подсистемам и видам деятельности. Функции занимают особое место в системе менеджмента и играют ключевую роль в ее формировании. Функция как категория менеджмента характеризует существенный вид управленческой деятельности или объективно необходимый вид отношений между людьми как области проявления сущности менеджмента.

Функция менеджмента как возможная область формирования управляющего воздействия предполагает осуществление непрерывных взаимосвязанных между собой действий по выработке средств и методов воздействия и их реализации применительно к решению конкретной проблемы. Поэтому функция рассматривается как объективно необходимая область процесса управления, имеющего временную и пространственную определенность и конечную результативность.

Деление единого процесса управления на относительно обособленные, но в то же время неразрывно связанные функции необходимо при описании системы управления как интегрированного процесса, направленного на достижение четко определенной цели.

Функции управляющей системы, т.е. менеджмента как такового, определяет всего несколько основных видов функций:

а) Планирование;

б) Организация;

в) Стимулирование /мотивация/;

г) Контроль.

Планирование - процесс подготовки на перспективу решения о том, что должно быть сделано, как, когда, какие и сколько ресурсов должно быть использовано. Функция планирования отвечает на три вопроса:

* где организация находится в настоящее время;
* куда она хочет двигаться;
* как организация собирается сделать это.

Организация.

Этапы:

1. структурная организация (включает структуру полномочий и структуру коммуникаций;

2. организация процесса производства (включает организацию работы персонала, работы во времени, работы в пространстве).

Мотивация - максимальное удовлетворение потребности работников организации в обмен на их эффективную работу.

Этапы:

1. определение потребности работников;

2. предоставление возможности работнику удовлетворить эти потребности через хорошую работу.

Контроль - процесс обеспечения того, что организация действительно достигла своей цели.

Этапы:

1. установление стандартов;

2. измерение того, что было фактически достигнуто и сравнение достигнутого с намеченными стандартами;

### 3. определение источников расхождения и действий, необходимых для коррекции планов.

### Концепция управленческого процесса применима ко всем типам организаций, поскольку процессный подход определяет лишь основные общие шаги при управлении и предоставляет возможность их использования и выбора содержания в зависимости от условий каждой конкретной фирмы.

## 1.2 Методы управления предприятием

Реализация функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов.

Методы управления - это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

Слово «метод» - греческого происхождения (в переводе означает способ достижения какой либо цели). Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания. Так или иначе, но все методы управления органически дополняют друг друга и находятся в постоянном динамическом равновесии.

Направленность методов управления всегда одна и та же - они направлены на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности – на персонал организаций (предприятий, компаний, фирм).

В системе методов управления организации выделяют:

* Административные методы;
* Экономические методы;
* Социально-психологические методы.

Рассмотрим более подробно каждый метод в отдельности.

### 1.2.1 Административные методы управления.

Административные методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определённой организации и т.п. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определённом уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Различают пять основных способов административного воздействия: организационные воздействия, распорядительные воздействия, материальная ответственность и взыскания, дисциплинарная ответственность и взыскания, административная ответственность(смотри приложение А)

Организационные воздействия основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретного предприятия.

Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления предприятием в заданных параметрах путём прямого административного регулирования. К известным способам распорядительного воздействия следует отнести приказы, распоряжения, указания, инструкции, целевое планирование, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

Дисциплинарная ответственность и взыскания применяются в случае нарушения трудового законодательства, когда имеет место дисциплинарный проступок, под которым понимается противоправное неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей работником.

Материальная ответственность и взыскания. Материальная ответственность работников выражается в их обязанности возместить ущерб, причинённый виновным действием или бездействию предприятию, на котором они работают.

### 1.2.2 Экономические методы управления

Экономические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Такими методами осуществляют материальное стимулирование коллективов и отдельных работников; они основаны на использовании экономического механизма.

Путём совместного анализа экономических законов и категорий, товарно-денежных отношений и принципов рыночной экономики можно представить следующую схему классификации экономических методов управления (приложение Б).

Плановое ведение хозяйства является главным законом функционирования любого предприятия (организации), которое имеет чётко разработанные цели и стратегию их достижения.

Хозяйственный расчёт является методом ведения хозяйства, основанным на соизмерении затрат предприятия на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объём продаж, выручка), полном возмещении расходов на производство за счёт полученных доходов, обеспечении рентабельности производства, экономном расходовании ресурсов и материальной заинтересованности работников в результатах труда.

Оплата труда является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы.

Рыночное ценообразование является регулятором товарно-денежных отношений и важным экономическим инструментом в соизмерении доходов и расходов, цены и себестоимости продукции.

Ценные бумаги являются главным инструментом фондового рынка, неденежным эквивалентом имущественного права на собственность, реализация которого осуществляется путём их предъявления к оплате или продажи.

Налоговая система составляет важный экономический механизм пополнения казны го­сударства путем взимания налогов с предприятий и граждан.

Формы собственности - важная экономическая категория, определяющая характер взаимоотношений внутри предприятия. Фазы общественного воспроизводства составляют основу товарно-денежных отноше­ний между людьми в процессе производства, обмена, распределения и потребления това­ров.

### 1.2.3 Социологические методы управления

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволя­ют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспе­чить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Класси­фикация элементов, регулируемых с помощью социологических методов(приложение В). Рассмотрим их более подробно.

Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результа­тов

Социологические методы исследования составляют научный инструментарий в работе с персоналом, они предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения. Личностные качества характеризуют внешний образ сотрудника, который достаточно стабильно проявляется в коллективе и является неотъемлемой частью социологии лично­сти.

Мораль является особой формой общественного сознания, регулирующего действия и поведение человека в обществе с помощью нравственных норм.

Партнерство составов важный компонент любой социальной группы и заключается а налаживании разнообразных форм взаимоотношений, на базе которых организуется об­щение людей.

Соревнование является специфической формой общественных отношений и характери­зуется стремлением людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению.

Общение — это специфическая форма взаимодействия людей на основе непрерывного обмена информацией. Межличностное общение возникает между различными людьми в формах руководитель - подчиненный - сотрудник - друг и других более сложных формах общения нескольких людей.

Переговоры - это специфическая форма человеческого общения, когда две или более сто­рон, имеющие различные цели и задачи, пытаются увязать между собой различные интересы на основе продуманной схемы разговора (диалога) и, как правило, избегают прямого конфликта.

Конфликт - форма столкновения противоборствующих сторон, имеющая свой сюжет, композицию, энергию, которые по ходу действия трансформируются в кульминацию и развязку и заканчиваются положительным или отрицательным решением проблемы.

### 1.2.4 Психологические методы управления

Психологические методы играют очень важную роль в работе с персоналом, т. к. на­правлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персо­нифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внут­реннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач предпри­ятия [2]. Классификация элементов, регулируемых с помощью психологических методов, по­казана на рис. 4. Дадим их характеристику.

Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива предприятия.

Способы психологического воздействия относят к числу важнейших элементов психо­логических методов управления. Они концентрируют все необходимые и разрешенные за­коном приемы воздействия на людей для координации в процессе совместной трудовой деятельности.

Внушение представляет психологическое целенаправленное воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи его апелляции к групповым ожидани­ям и мотивам побуждения к труду.

Убеждение базируется на аргументированном и логическом воздействии на психику человека для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устране­ния конфликтов в коллективе.

Подражание является способом воздействия на отдельного работника или социальную группу путем личного примера руководителя или новатора производства, образцы поведе­ния которого являются примером для других.

Вовлечение является психологическим приемом, при помощи которого работники ста­новятся соучастниками трудового или общественного процесса, например выборов руко­водителя, принятия согласованных решений, соревнования в коллективе и др.

Побуждение — позитивная форма морального воздействия на человека, когда под­черкиваются положительные качества работника, его квалификация и опыт, уверенность в успешном выполнении порученной работы, что позволяет повысить моральную значи­мость сотрудника на предприятии.

Принуждение - крайняя форма морального воздействия, когда другие приемы воздей­ствия на личность не дали результатов и работника заставляют, возможно, даже против его воли и желания, выполнять определенную работу.

Осуждение - прием психологического воздействия на человека, который допускает большие отклонения от моральных норм в коллективе или результаты труда и качество ра­боты которого крайне неудовлетворительны.

Требование имеет силу распоряжения. В связи с этим оно может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой властью или пользуется непре­рекаемым авторитетом.

Запрещение предполагает тормозящее воздействие на личность. К нему мы относим за­прещение импульсивных действий неустойчивого характера, что, в сущности, является ва­риантом внушения, а также запрещение недозволенного поведения (выпивка, бездеятель­ность, попытка хищения или брака).

Этот метод стоит на грани двух главных методов воздействия - принуждения и убеждения.

Порицание обладает убеждающей силой только в условиях, когда собеседник иденти­фицирует себя с руководителем: "он один из нас". Командование применяется тогда, когда требуется быстрое и точное исполнение без каких бы то ни было критических реакций. При выполнении команд не рассуждают.

# 2 Анализ организационной структуры управления ООО «Волжский бисквит»

## 2.1 Краткая характеристика исследуемого предприятия и системы управления

ООО «Волжский бисквит» образовано в соответствии с Указом Президента РФ «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий в акционерные общества и товарищества с ограниченной ответственностью» от 01.07.93г. №721, зарегистрировано с присвоением номера государственной регистрации №702/1983. Полное официальное название Общества – общество с ограниченной ответственностью «Волжский бисквит».

Общество является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, печать, штампы, бланки со своим наименованием, зарегистрированный в установленном порядке товарный знак.

. Общество образовано и осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством РФ.

Уставной капитал ООО «Волжский бисквит» составляет 1650 тыс. руб.

Для обеспечения обязательств Общества, его производственного и социального развития за счет прибыли и иных поступлений образуются целевые фонды. Помимо фондов, предусмотренных уставом, совет директоров вправе принимать решение о создании иных целевых фондов.

Резервный фонд образуется из прибыли. Отчисления осуществляются ежегодно в размере не менее 5% от прибыли и продолжаются до тех пор, пока фонд не будет равен 25% уставного капитала. Обязательные отчисления возобновляются, если резервный фонд будет израсходован полностью или частично. Средства фонда не могут использоваться для иных целей.

Фонд работников образуется путем ежегодных отчислений от чистой прибыли в размере 3%. Контроль за деятельностью общества осуществляется ревизионной комиссией в количестве 5 человек, которая избирается на 1 год общим собранием. Члены комиссии не могут одновременно являться членами совета общества, ликвидационной комиссии, директором. Общество обязано вести бухгалтерский учет и предоставлять финансовую отчетность в порядке, установленном правовыми актами РФ. Ответственность за организацию, состояние и достоверность бухгалтерского учета несет директор. Достоверность бухгалтерской отчетности подтверждается ревизионной комиссией.

Главный инженер

Учредительные члены общества

Совет общества

Директор

Зам по производству

Начальник производственно-тех-нического отдела

Начальник ЭМС

Начальник цеха подготовки производства

Начальник цеха выпечки изделий

Главный энергетик

Энергетик

Начальник отдела снабжения

Начальник отдела маркетинга

Начальник транспортной службы

Начальник ОТК

Нач. отдела эконом. обоснования

Главный бухгалтер

Заместитель гл. бухгалтера

Заместитель гл. бухгалтера

Главный бухгалтер

Начальник транспортной службы

Начальник цеха контроля качества

Рисунок 1- Структура управления предприятием

На предприятии между работниками и администрацией заключается коллективный договор, в котором определена кадровая политика, оплата труда, социальная защита и т.д.

На рисунке представлена структура управления (рис. 1). Данная структура является линейно-функциональной. Руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия управленческих решений. Общее управление деятельностью предприятия осуществляет общее собрание учредителей общества. Текущее управление поручено директору в его подчинении находятся: зам по производству, главный инженер, начальник отдела снабжения, начальник ОТК, начальник отдела маркетинга, начальник отдела экономического обоснования, начальник транспортной службы, главный бухгалтер. В свою очередь каждый начальник возглавляет службу и имеет в подчинении руководителей низового звена или исполнителей.

Такая структура, быстро решать возникающие проблемы, точнее доводить до подчиненных управленческие решения. К тому же с экономической точки зрения это менее затратная структура по сравнению с другими возможными.

## 2.3 Анализ управления финансовыми активами предприятия

Финансовое состояние предприятия характеризуется составом и размещением средств, структурой их источников, скоростью оборота капитала, способностью предприятия погашать свои обязательства в срок и в полном объеме.

Данный анализ необходим для оценки удовлетворительности структуры баланса, возможности отнесения предприятия к категории банкротов, а также для оценки возможности восстановления платежеспособности за определенный период. Результаты анализа во многом определяют целесообразность восстановительных процедур, их характер и направленность.

Анализ будем проводить на основе данных годовой отчетности ООО «Волжский бисквит» за 2004, 2005 гг.

Оценить общую эффективность производственно-финансовой деятельности предприятия позволяют следующие коэффициенты:

Общая рентабельность капитала

;

 = 4262 / 38829 \* 100 = 10,98%.

Данный коэффициент характеризует рентабельность предприятия, то есть общий доход получаемый от всех видов деятельности по отношению к общей стоимости имущества или капитала. Но этот коэффициент не учитывает расходов, связанных с налогом на прибыль, который уменьшит рентабельность, так как балансовая прибыль уменьшается на сумму налога.

Экономическая рентабельность по чистой прибыли

;

 = 3336 / 38829 \* 100 = 8,59%.

Для получения более объективной информации рассчитывают коэффициент экономической рентабельности по чистой прибыли, так как именно чистая прибыль остается в распоряжении предприятия и характеризует его доходность.

Балансовая прибыль на 1 рубль оборота ;

 = 4262 / 145030 = 0,0293.

Данный коэффициент рассчитывается на начало и конец года, чтобы проследить динамику роста или падения прибыли на 1 руб. реализованной продукции и сделать соответствующие выводы.

Чистая прибыль на 1 рубль оборота ;

 =3336 / 145030 = 0,0230.

Этот показатель также рассчитывается на начало и конец года. Но он более объективно характеризует эффективность предприятия.

Оборачиваемость займов ;

 = 145030 / 6500 = 22,31.

Данный показатель наиболее интересен кредиторам, так как он характеризует эффективность вложения средств. Но он также характеризует целесообразность привлечения данного вида инвестиций, что представляет интерес для финансовых служб предприятия.

Оборачиваемость дебиторской задолженности

;

 = 145030 / 3176 = 45,66.

Данный показатель также рассчитывается на начало и конец периода. Нормальным считается если этот коэффициент не меньше 8 (45дней).

Из Таблицы (см. приложение Д) видно, что предприятие наращивает объем реализации в стоимостном выражении, что само по себе положительно характеризует его деятельность. По сравнению с 2003 г. выручка возросла на 11,45% и составила в 2004 г. 145 030 тыс. руб. При этом величина активов снизилась почти на 6%, что свидетельствует об эффективном использовании имущества. В 2005 г. темп прироста выручки значительно увеличился и составил 65,79% относительно уровня 2004 г. Этому способствовало увеличение активов на 23,24% по сравнению с 2004 г. Для большей сопоставимости показателей выручки необходимо скорректировать их величины в соответствии с индексом инфляции, а также сравнить объемы выпуска (реализации) в натуральных измерителях.

На протяжении рассматриваемого периода ООО «Волжский бисквит» работало без убытков, обеспечивая относительно стабильную невысокую величину прибыли. Это обусловливает достаточно низкий уровень рентабельности. На конец 2005 г. общая рентабельность капитала составила 10,30%, при этом экономическая рентабельность по чистой прибыли - только 8,42%. Рентабельность продаж (не отражена в таблице), рассчитываемая по данным формы №2 «Отчет о прибылях и убытках» как отношение прибыли от реализации продукции к полной себестоимости, снизилась с 4,57% в 2003 г. до 3,25% в 2005 г. Также снизились показатели прибыли на 1 руб. оборота, которые составили на конец 2005 г. 1-2 коп. на рубль выручки.

Дебиторская задолженность предприятия поддерживалась на достаточно стабильном уровне, имея замедляющуюся тенденцию снижения и сохраняя хорошую оборачиваемость. В то же время резкими, опережающими рост выручки, темпами увеличивалась кредиторская задолженность. В 2004 г. прирост составил 6 132 тыс. руб. или 66,80%, а в 2005 г. - 10 539 тыс. руб. или 68,83%. Доля кредиторской задолженности в общей сумме источников средств увеличилась с 22,96% в начале 2004 г. до 55,68% на конец 2005 г. Тенденция увеличения кредиторской задолженности четко прослеживается на фоне снижения суммы займов, в том числе полном отказе в 2005 г. от долгосрочного кредитования. Очевидно, что данная структура заемных средств крайне рискованна, т.к. ставит предприятие в зависимость от финансового положения своих контрагентов, а также делает его очень чувствительным к изменениям во внешней среде. На лицо резкая разбалансированность дебиторской и кредиторской задолженности.

Данные обстоятельства позволяют сделать вывод о высоком риске неплатежеспособности предприятия.

Значение данного показателя в большой степени обусловлено отраслевыми особенностями кругооборота средств анализируемой организации. В ходе внутреннего анализа структуры активов следует выяснить причины резкого изменения коэффициента (если это имеет место) за отчетный период.

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие находится в сложном, кризисном финансовом положении и нуждается в незамедлительных комплексных мероприятиях по восстановлению платежеспособности и ликвидности. В первую очередь, необходимо тщательно проанализировать причины увеличения обязательств и сроков погашения дебиторской задолженности, оптимизировать основные статьи расходов и затрат, обеспечить увеличение собственных ресурсов и провести оптимизацию налоговых отчислений, что требует углубленного анализа соответствующих статей, краткосрочного и перспективного планирования при взаимодействии всех служб предприятия.

# 3 Совершенствование структуры управления ООО «Волжский бисквит»

## 3.1 Специфика стратегического управления изменениями организационной структуры предприятия

Одна из важных задач по выводу предприятия из кризисной ситуации — выбор такой оптимальной организационной структуры, которая лучше всего отвечала бы целям и задачам предприятия, а также воздействующим на него внутренним и внешним факторам в существующих и ожидаемых условиях функционирования предприятия. Эффективное решение этой задачи — цель диагностического анализа организационного и кадрового потенциала предприятия.

Организационный потенциал — это совокупные возможности работников аппарата управления, выражаемые в объемах и видах работ, которые может выполнить руководство предприятия.

Основными составляющими потенциала организационной структуры управления предприятием являются ресурсы управленческого персонала, технического оснащения управленческого труда и информационного обеспечения. Совокупность этих ресурсов, характеризующихся производительностью, экономичностью, адаптивностью, надежностью, призвана обеспечить цели производства.

Прежде всего руководителю необходимо вначале выработать собственное мнение, личную концептуальную (желаемую, «идеальную») модель управления предприятием.

Начальный этап этой работы — постановка лично руководителем цели стратегического развития предприятия с учетом эффективного использования его потенциала.

Внешние условия определяют цели управления ресурсами организационной структуры, обусловленные изменением общественных потребностей и необходимостью взаимодействовать с другими системами внешней среды: вышестоящими организациями, региональными органами, банками, поставщиками и потребителями.

Внутренние условия функционирования производственной системы определяют цели управления ресурсами организационной структуры, обусловленные необходимостью обеспечить эффективное управление всеми ресурсами производственной системы: техническими, технологическими, кадровыми и т.д. Если условия функционирования одних подразделений отличаются от условий других подразделений, то соответственно должны различаться и их структуры. Объединяет такие подразделения единство целей, которое является элементом как процесса планирования, так и организации и не дает подразделениям предприятия возможности «тянуть» ее в различных направлениях, распылять силы и способности достичь общих целей предприятия.

Руководителю следует иметь ввиду, что реализация любого инновационного проекта зависит от уровня, квалификации, организаторских способностей, взаимодействия с администрацией предприятия (а в ряде случаев и с региональной администрацией) небольшой группы людей (3-5 человек), стоящих во главе исполнения конкретных работ по проекту. Их квалификация на самом раннем этапе подготовки документации предопределяет возможность выполнения определенного вида работ.

Современное состояние финансового рынка страны обусловливает принятие руководителем предприятия к реализации инвестиционных проектов с высоким уровнем рентабельности, срок окупаемости которых не превышает полутора-двух лет.

Стратегическое управление предъявляет более высокие требования к компетентности и наличию предпринимательских качеств у руководителя, осуществляющего контроль разработки и внедрения стратегии. Стратегический контроль — контроль финансирования стратегических мероприятий, основанных в отличие от текущего контроля на расчетах с большой степенью неопределенности, а не на анализе конкретных результатов, требует предпринимательского решения.

Руководитель должен быть способен не только поддержать и принять участие в рискованном мероприятии, ной решительно приостановить работу, как только он убедится, что мероприятие не принесет ожидаемой прибыли. Следовательно, стратегическая деятельность требует действенной особой системы поощрения предпринимательского риска. В зарубежных фирмах, поощряющих предпринимательство, принято, что неудача отдельного проекта не влечет безоговорочного наказания. Наказываются управляющие, проекты которых постоянно терпят неудачу, так как это признак отсутствия предпринимательских качеств.

Эффективным рычагом управления будущим предприятием является двойной бюджет, т.е. разделение бюджета на два: текущий и стратегический, особенно если стратегический бюджет составляет значительную часть общего бюджета.

Двойной бюджет позволяет выделить средства целевым порядком для стратегической деятельности, защищая ее от посягательств со стороны текущей производственно-хозяйственной деятельности, а также баланс капиталовложений и доходов на короткие и длительные сроки.

Рассмотренные меры, а также двойная структура (разделение фирмы на производственную группу, занятую оптимизацией прибыли, и группу стратегического развития, занятую разработкой новых видов бизнеса), концентрация усилий высшего руководства на стратегическом развитии фирмы, вовлечение в стратегическую деятельность всех управляющих, которые будут нести ответственность за внедрение изменений, представляют комплекс взаимосвязанных мер, которые все вместе защищают стратегическую деятельность от отвлечения на текущие производственные задачи.

При этом значительно увеличивается роль руководителей высшего звена, так как помимо основной традиционной функции — координации роста они должны взять на себя жизненно важную функцию по развитию будущего предприятия.

Необходимость службы маркетинга обусловлена тем, что приспособление предприятия к постоянно ужесточающимся условиям конкуренции с отечественными и зарубежными предприятиями требует совершенствования форм и методов изучения рынка, рекламы продукции. Развитие функции маркетинга адекватно новым задачам, стоящим перед предприятием.

Многолетний опыт работы зарубежных фирм и зарождающийся отечественный опыт свидетельствуют, что степень риска для тех предприятий, где используются современные методы управления, имеются службы стратегического развития и маркетинга, существенно снижается. Подлинное внедрение маркетинга не должно сводиться к созданию нового отдела заводоуправления с модным ныне названием. это должен быть настоящий переворот в управленческой деятельности предприятия. В условиях рыночной экономики необходимо достаточно детально изучить все элементы конъюнктуры рынка — предложение, спрос, цену, прошлое, настоящее и будущее, соответственно этому строить деятельность предприятия. Постоянный и целенаправленный мониторинг — сбор, анализ, обобщение информации о состоянии и тенденциях внешней и внутренней среды предприятия — важнейшая составная часть маркетинга.

Вместе с функциями прогнозирования и внутреннего регулирования она образует основу современного управления деятельностью предприятия, нацеливая на стабильное получение прибыли.

Безусловно, не каждому предприятию под силу создание специальных служб маркетинга и рыночного мониторинга. Иногда эти функции целесообразно возложить на уже имеющийся плановый отдел, создать небольшую группу при директоре или его заместителе. В некоторых случаях — в особо важные для предприятия моменты — эти задачи лучше решать с помощью специально приглашенных консультантов. на многих малых предприятиях эти вопросы может выполнить и сам директор или его заместитель. В любом случае пренебрегать этими функциями в новых условиях хозяйствования, рассчитывать на стабильное существование без них было бы непростительной самонадеянностью.

В целях обеспечения маневренности действий предприятия при изменении сбыта или спроса продукции служба маркетинга должна определять перспективные рынки сбыта по видам выпускаемой продукции (состав потребителей, в том числе потенциальных, объем их потребности, региональное размещение, особые требования) на текущий период и отдаленную перспективу (от 2 до 10 лет), анализировать состав существующих и возможных конкурентов на внутреннем и внешних рынках в перспективе, оценивать состав поставщиков основных материалов с позиции увеличения объема поставок в случае необходимости значительного увеличения объема производства.

Рассмотренная аналитическая работа в условиях рыночной экономики должна проводиться постоянно, если предприятие хочет застраховать себя от отрицательных изменений на рынках сбыта продукции и своевременно изменять номенклатуру и объемы выпускаемой продукции.

При разработке руководителем концепции состава экономических служб и оценки предложений проекта следует иметь в виду, что на средних предприятиях складывается тенденция создания единой финансово-экономической службы на базе объединения планово-экономического, финансового отделов и бухгалтерии предприятия. При этом в новом подразделении значительно усиливаются аналитические функции и функции управления финансами, что способствует более обоснованной разработке не только текущих, но и стратегических, перспективных планов, эффективному использованию как существующего, так и будущего потенциала предприятия. В связи с этим руководителю следует оценить возможности внедрения аналогичных изменений на предприятии.

Какие бы меры по совершенствованию управления не были намечены руководителем предприятия, они обречены на провал, если не будет уделено должного внимания мероприятиям по совершенствованию управления кадровым потенциалом. Без нужных людей ни одно предприятие не сможет достичь своих целей и выжить.

Под кадровым потенциалом (трудовыми ресурсами) обычно понимается способность всех работников предприятия (рабочие. служащие, инженеры, инженерно-технический и управленческий персонал), объединенных в единый коллектив, качествен но и в срок решать стоящие перед предприятием научно-технические. производственные и социально-экономические задачи. Кадровый потенциал можно характеризовать рядом показателей количественных и качественных (характеристики). К первым относятся: численность занятых на предприятии (общая и по категориям). средний возраст (в целом по занятым и по категориям), средний стаж работы на предприятии и в данной должности, темпы текучести кадров, отношение средней зарплаты рабочих и специалистов соответствующим зарплатам на других предприятиях, количество переходов между различными категориями работников и т.п. К качественным характеристикам можно отнести такие, как ценностная ориентация, уровень культуры, уровень образованности и т.п.

Потребность предприятия в трудовых ресурсах, исходя из стратегических задач, может быть определена в три этапа.

1. Оценка наличных трудовых ресурсов — анализ численности работающих, обеспечения предприятия рабочей силой, состава и структуры кадров, текучести кадров. Анализ выполняется с учетом качества труда и причин текучести кадров.

2. Оценка текущих потребностей (для реализации краткосрочных и перспективных целей предприятия).

3. Разработка программ по развитию трудовых ресурсов.

Программа должна включать конкретный график работы и мероприятия по привлечению (сохранению), найму, обучению, подготовке и организации продвижения работников по службе, требующихся для реализации целей предприятия.

Мероприятия по совершенствованию работы с кадрами должны содержать:

предложения по совершенствованию критериев и методов подбора и расстановки кадров;

методики совершенствования аттестации кадров на предприятии, работы с резервом на выдвижение, повышения квалификации кадров;

предложения по формам оплаты труда и видам льгот в целях привлечения, найма и закрепления работников на предприятии;

методику оценки трудовой деятельности и доведения ее до работников;

рекомендации по совершенствованию организации и условий труда - повышение качества трудовой жизни (удовлетворение работника своим трудом, расширение объема и обогащение содержания труда, разнообразные комбинации денежного вознаграждения, дополнительных льгот и моральных стимулов);

методы перемещения сотрудников на должности с большей или меньшей ответственностью, развитие их профессионального опыта

путем перемещения на должности или участки работы, ротация кадров:

рекомендации по совершенствованию социально-психологического климата в коллективе.

По каждому из указанных направлений развития кадрового потенциала в настоящее время имеются отечественные и зарубежные методики, которые должны быть предложены разработчиками проекта с учетом специфики данного предприятия.

Развитие, как и использование кадрового потенциала, во многом зависит также от стиля руководства, методов формирования коллектива, социально-психологического климата в коллективе. Руководитель предприятия должен выбрать для себя стиль руководства (авторитарный, демократический, либеральный, попустительный), знать методы формирования коллектива и поддержания в нем нормального социально-психологического климата.

Все существующие стили руководства условны, и в жизни преуспевают те профессиональные руководители, которые, владея всеми стилями руководства, используют наиболее приемлемый из них (или сочетание нескольких) в каждой конкретной ситуации. Руководитель ответственен за подбор людей, которым бы подошел его стиль руководства. Если большинство подчиненных не согласно, то дело не в стиле руководства, а в том, что этот конкретный руководитель слаб и должен быть заменен, поскольку качества человека изменить очень трудно и требуют, как правило, длительного времени. Поэтому вопрос эффективности управления — не столько вопрос грамотных управленческих решений и приказов, сколько вопрос подбора сотрудников, подходящих предприятию по деловым качествам, в том числе по человеческой совместимости; по личным целям персонала.

В настоящее время вопрос формирования коллектива требует концептуально нового решения. Большинство предприятий либо пытается использовать опыт организаций прежних времен, либо формируется стихийно. И в том и в другом случае практически не учитывается психология коллектива, не исследуется развитие организационной культуры. Редко кто из руководителей (не говоря уже о подчиненных) представляет себе глобальную стратегию и дальние цели предприятия. Подбор сотрудников производится, как правило, механическим путем.

В данной ситуации легко прогнозируется текучесть кадров, стагнация и в конечном итоге деградация такого предприятия.

Одна из самых частых проблем в отечественном бизнесе связана с тем, что организаторы его при формировании коллектива предпочитают использовать метод «добычи» должности («хороший парень», «наш мужик»), а не заслуг (профессионализм, конкурс проектов), забывая при этом, что «хороший, наш мужик» — это не профессия. США перешли на подбор кадров по принципу заслуг более 110 лет тому назад.

Задача руководителя предприятия состоит в умении создать условия, при которых сотрудники могли бы сочетать личные и общие цели, создавая обстановку психологической готовности к сотрудничеству.

Психологическая готовность работников к сотрудничеству — надежная гарантия успешного выполнения любой, даже самой тяжелой работы. В основу деятельности руководства должен быть положен принцип, что главное на предприятии — живой человек с его проблемами, а не надуманные постулаты.

## 3.2 Основные этапы и рекомендации по совершенствованию структуры управления предприятием

Таким образом, отмечая необходимость комплексного подхода, выделим основные этапы при разработке проекта совершенствования организационной структуры управления предприятием:

1. Разработка концепции развития системы организационного управления предприятием.

2. Анализ существующей структуры или организационных структур аналогичных предприятий.

3. Формирование первоначального варианта структуры целей и (функций системы управления.

4. Формирование перечня изменений функций существующей системы управления.

5. Моделирование процессов выполнения основных функций системы управления и определение характеристик организационной структуры.

6. Выбор и обоснование варианта совершенствования существующей организационной структуры.

7. Разработка программы внедрения проекта.

8. Регулирование, уточнение проекта.

Разработка программы внедрения проекта (этап 7) включает разработку программы (мероприятий) по переводу системы из существующего состояния в проектное (решение по организации исполнения), внедрение программы.

Регулирование, уточнение проекта (этап 8) включает контрольную (опытную) проверку соответствия состояния системы проектному, а также регулирование (принятие решения по улучшению, упорядочению отдельных элементов и их связей — «привязка» проекта к конкретным условиям данного предприятия), затем - вновь анализ существующего состояния системы и проектирования решения по ее дальнейшему совершенствованию.

Опираясь на вышесказанное, можно сформулировать следующие рекомендации руководителю по управлению изменениями структуры фирмы в условиях кризиса:

А. Сформировать организационно-методические предпосылки разработки и внедрения изменении.

Поставить цель.

Пронести стратегический диагноз организационного потенциала фирмы.

Выработать собственную концепцию изменений, определить, какая стратегия необходима для реализации поставленной цели.

Исходя из этого определить желаемый вид организационной структуры.

Выбрать метод проектирования совершенствования оргструктуры.

Организовать привлечение консультантов и проектировщиков для разработки мероприятий по совершенствованию оргструктуры.

Определить состав сотрудников, которых целесообразно включить в группу проектировщиков как ответственных исполнителей от фирмы по отдельным направлениям разработки проекта.

Уточнить с проектировщиками (консультантами) предварительно сформулированные цель, стратегию и тактику ее реализации.

Обеспечить материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами разработку проекта.

Контролировать результаты каждого этапа разработки и внедрения проекта.

Б. Планировать внедрение проекта.

Обеспечить внедрение проекта в кратчайшие сроки, создать на предприятии группу внедрения и адаптации проекта.

Организовать работу по информации, пропаганде и мобилизации коллектива на поддержку нововведений.

Проверить на совместимость и перспективную динамику команду высшего и среднего руководства фирмы.

Определить основной набор убеждений, ценностей, которым будут привержены сотрудники в новых (частично измененных) условиях.

Определить, какие люди нужны, в чем должны быть их особенности, помимо функциональных способностей.

Обеспечить подбор недостающих кадров, подготовку и переподготовку сотрудников, исходя из новых задач, с опережением завершения проектных разработок (до начала этапа внедрения).

Вознаграждать за успешную стратегическую деятельность.

Организовать систему гибкого управления и контроля.

Определить направления наиболее эффективного использования ожидаемого дохода.

Качественное выполнение данных этапов способствует получению расчетного эффекта от внедрения разработанных нововведений в установленные сроки и с соблюдением проектного уровня затрат.

Рассмотренные мероприятия носят стратегический характер, требуют значительных капиталовложений и сроков реализации. Они способны принести ожидаемый эффект в перспективе.

# Заключение

Анализ финансового состояния предприятия на основании данных бухгалтерской отчетности за 2004-2005 гг. позволяет сделать вывод о том, что в структуре источников средств значительную долю занимает кредиторская задолженность. Такая ситуация крайне рискованна, т.к. ставит предприятие в жесткую зависимость от финансового положения своих контрагентов, а также делает его очень чувствительным к изменениям во внешней среде, что негативно сказывается на платежеспособности.

Растущий недостаток общей величины основных источников формирования запасов свидетельствует о том, что предприятие на протяжении исследуемого периода находится в кризисном состоянии, на грани банкротства. Эти выводы подтверждает анализ ликвидности предприятия - практически все показатели ликвидности ниже своих нормативных значений и имеют тенденцию снижения, хотя и замедляющимися темпами. Недопустимые значения законодательно установленных критериев оценки финансового состояния предприятий позволяют сделать окончательный вывод о неудовлетворительной структуре баланса ООО «Волжский бисквит» и неплатежеспособности самого предприятия, а также об отсутствии тенденции восстановления платежеспособности фирмы в отчетном периоде.

Таким образом, предприятие находится в сложном, кризисном финансовом положении и нуждается в незамедлительных комплексных мероприятиях по восстановлению платежеспособности и ликвидности.

Одна из важных задач по выводу предприятия из кризисной ситуации — выбор такой оптимальной организационной структуры, которая лучше всего отвечала бы целям и задачам предприятия, а также воздействующим на него внутренним и внешним факторам в существующих и ожидаемых условиях функционирования предприятия.

Однако одной, оптимальной для всех ситуаций, организационной структуры управления предприятия не существует, относительная эффективность того или иного типа организационной структуры определяется различными внешними и внутренними факторами.

Возможности и сроки вывода предприятия из кризисной ситуации, как и стабильного эффективного развития в дальнейшем, в значительной мере зависят также от наличия условий для организации разработки и внедрения инновации на предприятии. Отечественный и зарубежный опыт свидетельствует о том, что наибольшего успеха добиваются предприятия, на которых созданы группы перспективного развития, уделяется должное внимание всем этапам разработки и внедрения нововведений, отработана система ресурсного и организационно-правового обеспечения сотрудников предприятия и сторонних специалистов, участвующих в выполнении этих работ.

# Список литературы

*Законодательные, нормативные, распорядительные акты документальные источники*

1. Гражданский кодекс РФ (часть первая) от 30.11.94 №51-ФЗ – М. ИНФРА-М норма 1996
2. Постановление Правительства РФ «О порядке и сроках проведения реструктуризации кредиторской задолженности юридических лиц по налогам и сборам, а также задолженности по начисленным пеням и штрафам перед федеральным бюджетом» от 03.09.04 №1002 РГ 2004 10 октября
3. Распоряжение Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) «Методические положения по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса» от 12.08.04 №31-р Экономика и жизнь 2005 №41

*Монографии и книги*

1. Ансофф И. Стратегическое управление /Под ред. Л.И. Евенко. Пер. с англ. - М.: Экономика, 1989.
2. Артеменко В.Г., Беллендир М.В. Финансовый анализ. - М.: ДИС, 1995.
3. Бандурин В.В., Ларицкий В.Е. Проблемы управления несостоятельными предприятиями в условиях переходной экономики. – М.: Наука и экономика, 1999.
4. Ефимова О.В. Финансовый анализ. - М.: Бухгалтерский учет, 1996.
5. Лунев В.П. Тактика и стратегия управления фирмой. Учебное пособие. - М.: ДИС, 1998.
6. Настольная книга финансиста: Практическое руководство для бухгалтеров и финансовых работников по налогам, ценным бумагам, правовой деятельности / Под ред. В.Г. Панскова. М., 1995.
7. Стратегия и тактика управления фирмой /Под ред. А.П. Градова и Б.И. Кузина. - СПб.: Специальная литература, 1996.
8. Уткин Э.А. Планирование и организация предпринимательской деятельности. - М.: ЭКМОС, 1997.
9. Уткин Э.А. Финансовое управление. - М.: ЭКМОС, 1997.
10. Финансы предприятия /Под ред. Е.И. Бородиной. - М.: ЮНИТИ, 1995.
11. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. - М.: Инфра-М, 1999.

*Периодические издания*

1. Гурков И., Авраамова Е. Стратегии выживания промышленных предприятий в новых условиях //Вопросы экономики. - 2005. - № 6.
2. Докукин П. В. (зав. сектором экон. анализа и мониторинга предприятий сводно- экономического отд. Национального банка Республики Коми Банка России). Анализ финансового положения предприятий региона как потенциальных ссудозаемщиков / П. В. Докукин; П. В. Докукин // Деньги и кредит. - 2004. - N 9. - С. 29-32.
3. Дугельный А.П. Структурные преобразования на предприятии / А. П. Дугельный // ЭКО. - 2000. - № 6. - С. 107-123.
4. Макаров А., Мизиковский Е. Оценка баланса и несостоятельности предприятия// Бухгалтерский учет. - 2004. - №3.
5. Машков Р.В. Стратегии реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации //Проблемы теории и практики управления. - 2001. - № 3.
6. Налоги: вопросы и ответы // Финансы. - 2005. - N 8. - С. 42-44.
7. О налоге на прибыль / Р. Н. Митрохина, Е. В. Серегина, Д. В. Осипов и др.; Р. Н. Митрохина [и др. ] // Налоговый вестник. - 2005. - N 10. - С. 12-18.
8. Пирогова Г. В. Об учете в целях налогообложения прибыли / Г. В. Пирогова; Г. В. Пирогов // Налоговый вестник. - 2005. - N 6. - С. 105-109.
9. Подпорин Ю. В. О налоге на прибыль / Ю. В. Подпорин, А. А. Назаров, Т. М. Гуркова; Ю. В. Подпорин, А. А. Назаров, Т. М. Гуркова // Налоговый вестник. - 2005. - N 7. - С. 8-19.

# Приложение А

Классификация административных методов управления персоналом

|  |
| --- |
| **Административные методы управления** |

|  |
| --- |
| *Организационные воздействия*  Организация рабочего места  Должностные инструкции  Положения о подразделениях  Штатное расписание |

Оргструктура управления

Правила трудово-

го распорядка

Коллективный договор

Устав предприятия

### *Распоряди-*

*тельные*

*воздействия*

Настав-ления

Инструкти-рование

Указания

Распоряжения

Приказы

Контроль исполнения

Координация работ

Нормирование труда

Целевое планирование

Полная материальная ответствен-ность

Коллективная мат. ответственность

Депреми-рование

Удержания из зарплаты

Добровольное возмещение ущерба предприятию

Ответственность за задержку трудовой книжки

*Материальная ответственность и взыскания*

*Дисциплинарная ответственность и взыскания*

Увольнение

Понижение в должности

Строгий выговор

Выговор

Замечание

*Административная ответственность*

Штрафы

Исправительные работы

Административный арест

Возмездное изъятие предметов

Предупреж-дения

**Приложение Б**

Классификация экономических методов управления персоналом

|  |
| --- |
| Экономические методы управления |

Плановое ведение хозяйства

Своодное предпринимательство

План экономического развития

Портфель заказов

Критерий эффектив-ности

Конечные результаты

Хозяйственный расчёт

Самостоя-тельность

Фонды стимули-рования

Экономи-ческие нормативы

Самофинан-сирование

Самоокупае-мость

Оплата

труда

Премия

Вознаграждение

Дополнительная зарплата

Трифная ставка для рабочих

Должностной оклад для служащих

Рабочая

сила

Рынок труда

Спрос (потребность)

Уровень жизни

Стоимость рабочей силы

Наличие (численность)

Рыночное ценообра-зование

Прибыль

Доход

Себестои-мость

Цена

Стоимость

Ценные

бумаги

Дивиденды

Кредитные карты

Векселя

Облигации

Акции

Налоговая система

Прочие налоги

Налог на прибыль

НДС

Подоходный налог

На фонд оплаты труда

Формы собственности

Интел-лектуальная

Общественная

Частная

Муници-пальная

Государственная (федеральная)

Фазы воспроиз-водства товара

Потребле-ние

Распределе-ние

Обмен

Производ-ство

**Приложение В**

Классификация социологических методов управления персоналом

Социологические методы исследования

Норма-тивы

Методы

Критерии

Цели

**Социологические методы управления**

Социальное планирование

Резуль-таты

Собеседование

Наблю-дение

Социометрия

Интер-вьюирование

Анкети-рование

Недостатки

Достоин-ства

Мораль-ные качества

Деловые качества

Личностные качества

Личная

Групповая

Религи-озная

Общест-венная

Государ-ственная

### Мораль

Партнёрство

Сексуальное

Семейное

По увлечению

Дружес-кое

Деловое

Соревнование

Организация

Формы

Методы

Критерии

Принципы

Общение

Вербальное

Невер-бальное

Личност-ное

Межлич-ностное

Результаты

Технология (приёмы)

Методика

Техника

Структура

Переговоры

Конфликты

Семейные

Ролевые

Деловые

Личност-ные

Межлич-ностные

**Приложение Г**

Классификация социологических методов управления персоналом

##### Психологические методы управления

Результаты

Нормативы

Методы

Цели

Критерии

Психологическое планирование

Психотерапия

Психология управления

Психоло-гия труда

Психоанализ

Психофизиология

Отрасли психологии

Типы личности

Интуи-тивный

Творчес-кий

Инже-нерный

Аналити-ческий

Организаторский

Темпераменты

Меланхоли-ческий

Холерический

Флегматический

Сангвинический

Отношения человека

Черты характера

Характер человека

К работе

К себе

К другим людям

К окружающей действительности

Интроверт

Экстраверт

Направленность личности

Мировоз-зрение

Убежде-ния

Мотивы

Интересы

Потребности

Твор-чество

Логистика

Память

Сознание

Мышление

Уровень интеллекта

Интеллектуальные способности

Методы познания

Восприятие

Ощущения

Дедукция

Индукция

Синтез

Анализ

Психологические образы

Знаковые

Визуаль-ные

Графичес-кие

Художест-венные

Историчес-кие

Способы психологического воздействия

Просьба

Похвала

Совет

Подра-жание

Убеждение

Внуше-ние

Порицание

«Плацебо»

Запреще-ние

Требова-ние

Осуждение

Принуждение

«Взрыв»

Обманутое ожидание

Намёк

Метод Сократа

Компли-мент

Высокомо-ральное

Поведение

«Ангельское»

«Дьяволь-ское»

Аморальное

Нормальное