1 Вопрос Сущность и виды контроля

Управленческий контроль - это одна из функций управления, без которой не могут быть реализованы в полной мере все другие функции управления: планирование, организация, руководство и мотивация. Так, планирование должно постоянно учитывать реальные возможности и изменяющиеся условия функционирования и развития фирм. Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития, как отдельных подразделений, так и всей фирмы.

Поэтому контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование фирмы и достижение ею намеченных целей, как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства.

В функцию контроля входят: сбор, обработка и анализ информации о

фактических результатах хозяйственной деятельности всех подразделений

фирмы, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и

анализ причин этих отклонений; разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей. В связи с этим контроль рассматривается не только как фиксирование отклонений, но и как анализ причин отклонений и выявление возможных тенденций развития. Наличие отклонений в одном из звеньев может потребовать принятия срочных решений, касающихся оперативной деятельности конкретного подразделения.

Важной функцией управленческого контроля является разработка стандартной системы отчетности, проверка этой отчетности и ее анализ как по результатам хозяйственной деятельности фирмы в целом, так и каждого отдельного подразделения. Поэтому осуществление функции контроля опирается в первую очередь на организацию системы учета и отчетности, включающей финансовые и производственные показатели деятельности и проведение их анализа.

**КОНТРОЛЬ** - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Почему необходим контроль? Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен, если вы хотите, чтобы организация функционировала успешно. Без контроля начинается хаос, и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможно. Важно и то, что уже сами по себе цели, планы и структура организации определяют ее направление деятельности, распределяя ее усилия тем или иным образом и направляя выполнение работ. Контроль, таким образом, является неотъемлемым элементом самой сущности всякой организации. Это и дало основание Питеру Друкеру заявить: «Контроль и определение направления - это синонимы». Поддержание успеха. Равно важной является положительная сторона контроля, состоящая во всемерной поддержке всего того, что является успешным в деятельности организации. Сопоставляя реально достигнутые результаты с запланированными, то есть, отвечая на вопрос «На сколько мы продвинулись к поставленной цели?», руководство организации получает возможность определить, где организация добилась успеха, а где потерпела неудачу.

Фирмы широко используют две формы контроля: ***финансовый*** (как основа общего управленческого контроля) и ***административный.* *Финансовый*** контроль осуществляется путем получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам, идентичным для местных и зарубежных дочерних компаний. Число позиций и сроки представления отчетности могут быть различны. Как правило, более детальная отчетность представляется крупными дочерними фирмами и компаниями, находящимися на важнейших рынках. Она ложится в основу сравнения фактических показателей с планируемыми. При этом в центре внимания находятся такие показатели, как уровень прибыли, издержки производства и их отношение к чистым продажам, эффективность капиталовложений, обеспеченность собственными средствами, финансовое состояние (платежеспособность и ликвидность) и др. Анализ этих показателей осуществляется отдельно по каждому центру ответственности (производственно - хозяйственной группе, производственному отделению, дочерней компании), а также по фирме в целом.

Система централизованного контроля позволяет поддерживать определенное сочетание централизации и децентрализации в управлении, поскольку предусматривает передачу контроля за оперативной деятельностью низовых звеньев (производственных отделений, дочерних компаний, заводов) руководителям соответствующих подразделений.

На этом уровне осуществляется контроль за соответствием хозяйственных результатов показателям, запланированным в текущем бюджете; производится сравнение объема фактических и планируемых продаж; анализируются, изменение доли фирмы на рынке, как в целом, так и по отдельным продуктам и сегментам рынка, состояние портфеля заказов. Такой контроль обычно называют ***оперативным контролем*** (а также ***административным,*** или ***тактическим***) в отличие от общего, стратегического контроля. ***Оперативный*** контроль призван систематически следить за обеспечением выполнения намеченной текущим планированием производственной программы, поэтому его, как правило, объединяют с планированием в единую функцию оперативного управления. В то же время общий управленческий контроль направлен на решение стратегических задач и достижение намеченных целей путем наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов и тесно связан с перспективным планированием. Поэтому общий управленческий контроль требует централизации, в то время как оперативный контроль - децентрализации.

Вместе с тем система контроля дает возможность использовать преимущества, как самостоятельности подразделений, так и эффективного

руководства из центра. Функция контроля, так же как и функция планирования, служит важнейшим средством централизации управления со стороны высшего руководства фирмы и одновременно позволяет достигать оптимального сочетания децентрализации в управлении фирмой в целом.

ШИРОТА КОНТРОЛЯ.

Контроль - это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Контроль не может оставаться прерогативой исключительно менеджера, назначенного «контролером», и его помощников. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал. Контроль есть фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации.

***Предварительный контроль.*** Цель: предупреждение нарушений не целесообразности, необычности действий и решений Контроль напоминает айсберг, большая часть которого, как известно, скрыта под водой. Некоторые наиболее важные виды контроля данной организации могут быть замаскированы среди других функций управления. Так, например, хотя планирование и создание организационных структур редко относят к процедуре контроля, они как таковые позволяют осуществлять предварительный контроль над деятельностью организации. Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ. Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение - это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. Аналогично, если писать четкие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки целей до подчиненных, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей, все это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях - по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

**Человеческие ресурсы.**

Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Для того, чтобы убедиться, что принимаемые работники окажутся в состоянии выполнить порученные им обязанности, необходимо установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверить документы и рекомендации, представляемые нанимаемым. Существенно повысить вероятность привлечения и закрепления в составе организации компетентных работников можно также путем установления справедливых размеров выплат и компенсаций, проведения психологических тестов, а также при помощи многочисленных собеседований с работником в период перед его наймом. Во многих организациях предварительный контроль человеческих ресурсов продолжается и после их найма в ходе курса обучения. Обучение позволяет установить, что же дополнительно нужно добавить и руководящему составу, и рядовым исполнителям к уже имеющимся у них знаниям и навыкам, прежде чем приступать к фактическому исполнению своих обязанностей. Курс предварительного обучения повышает вероятность того, что нанятые работники будут трудиться эффективно.

Материальные ресурсы.

Очевидно, что сделать высококачественную продукцию из плохого сырья невозможно. Поэтому промышленные фирмы устанавливают обязательный предварительный контроль используемых ими материальных ресурсов. Контроль осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. Один из способов предварительного контроля в этой области состоит в выборе такого поставщика, который убедительно доказал свои возможности поставлять материалы, соответствующие техническим условиям. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов в организации на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита.

Финансовые ресурсы.

Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет, который позволяет также осуществить функцию планирования. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что он дает уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут. Бюджеты устанавливают также

предельные значения затрат и не позволяют тем самым какому-либо отделу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до конца.

***Текущий контроль.*** Цель: выявить и своевременно просечь нарушения и отклонения. Основывается на обратной связи как это собственно следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются подчиненные сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиться, они могут перерасти в серьезные трудности для всей организации. Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для того чтобы осуществлять текущий контроль, таким образом, аппарату управления необходима обратная связь.

Системы обратной связи.

Обратная связь - это данные о полученных результатах. Простейшим примером обратной связи является сообщение

начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они делают ошибки. Системы обратной связи позволяют руководству выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед нею задачам.

Все системы с обратной связью:

1. Имеют цели;

2. Используют внешние ресурсы;

3. Преобразуют внешние ресурсы для внутреннего использования;

4. Следят за значительными отклонениями от намеченных целей;

5. Корректируют эти отклонения для того, чтобы обеспечить достижение целей.

***Заключительный контроль***. Цель: Установить результативность, законченность, экономичность, целесообразность. Скрыть упущения и недостатки. При текущем контроле используется обратная связь в ходе проведения самих работ для того, чтобы достичь требуемых целей и решить возникающие проблемы прежде, чем это потребует слишком больших затрат. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результата сравниваются с требуемыми. Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее, он имеет две важные функции. Одна из них состоит в том, что заключительный контроль дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичны работы предполагается проводить в будущем.

Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность лучше оценить, насколько реалистично были составлены им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем. Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации.

Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то, очевидно, что фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно. «Измерять результативность и давать соответствующие вознаграждения необходимо «для того, чтобы сформулировать будущие ожидания о существовании тесной связи между фактическими результатами и вознаграждением».

***Предупреждение возникновения кризисных ситуаций.***Ошибки и проблемы, возникающие при анализе ситуации внутри организации, переплетаются, если их вовремя не исправить, с ошибками в оценке будущих условий окружающей среды и поведения людей. По аналогии с этим, если вы ошиблись при подсчете ваших доходов и расходов, то из-за этого вы можете затем допустить еще более серьезную ошибку, неправильно выписав чек, и тем самым нанести серьезный ущерб своим друзьям, деловым партнерам или своей репутации в банковских кругах. Вероятность такого переплетения ошибок в организации весьма велика из-за высокой степени взаимозависимости видов деятельности. Еще более распространенной является ситуация, при которой организация не гибнет, а существует, но постоянно переходит от одного кризиса к другому. Поразительно большое число достаточно опытных руководителей считает, что в их бизнесе такое состояние неизбежно. Они, конечно, чувствуют, что другие фирмы решают аналогичные проблемы как-то проще, без крайнего напряжения сил, но их собственные дела мчатся как дикий мустанг по краю пропасти, и нет ни времени, ни сил остановиться, оглянуться и отвернуть от края. На самом деле ничто не может быть более обманчивым, чем эта картина. Конечно, время от времени некая случайная ситуация может развиваться слишком быстро, чтобы организация сразу могла зафиксировать ее и выработать линию поведения, но в большинстве случаев нет никакой необходимости постоянно прибегать к методам кризисного управления.

***Функция контроля***- это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблему и скорректировать соответственно деятельность

организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Вот что написано в мудрой китайской книге «И Цзинь» («Книге перемен») еще три тысячи лет назад, до того, как возникли первые идеи науки управления: «Когда умный человек видит, почему он добился успеха, он делает так снова. Когда же он видит свои ошибки, он не повторяет их». Одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, что любая организация, безусловно, обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.

2 вопрос Этапы процедуры контроля

Общая процедура контроля представляет собой последовательное описание всего типового процесса контроля в общем виде: от этапа определения объекта и программы контроля (контролируемых вопросов и т.д.) до этапа проверки исполнения вынесенных по результатам контроля решений (мер по устранению недостатков, наказанию виновников, совершенствованию и т.д.), отраженных в соответствующих отчетах, актах, справках, письмах и т.п.Общие процедуры контроля можно подразделить согласно типам объектов контроля по агрегатам объектов или менее крупным их составляющим — единицам (например: процедура контроля хозяйствующего субъекта, процедура контроля правительственного решения экономической программы и т.д.). Соответствующее подразделение процедур также может быть и в разрезе самих этих агрегатов (например: процедура контроля коммерческой государственной или негосударственной организации; процедура контроля органа государственной власти и управления, процедура контроля какого-либо аспекта бюджетного процесса и т.д.). Кроме того, общие процедуры можно подразделить по основным формам контроля (ревизия, проверка, надзор, экспертиза нормативно-правовых актов и иных документов). Любая процедура контроля состоит из трех этапов: выработка стандартов и критериев; сопоставление с ними реальных результатов; принятие необходимых корректирующих действий.Менеджер должен уметь реализовывать на каждом этапе комплекс различных мер.Выработка или установление стандартов и критериев — это первый этап контроля, показывающий, насколько близки функции контроля и планирования. Стандарты — это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Эти цели вырастают из процесса планирования. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации. Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, характеризуются наличием временных рамок и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы. Для первого этапа важно определить показатель результативности, точно определяющий то, что должно быть получено, чтобы поставленная цель считалась достигнутой. Такие показатели позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с запланированной и ответить на следующие важные вопросы: «Что мы должны сделать, чтобы достичь запланированных целей?»; «Что осталось не сделанным?» Отметим, что цели могут выражаться в количественных показателях (прибыль, объем продаж, стоимость ресурсов) или в численном виде косвенно (количество увольнений). Однако менеджер должен не только уметь определять количественные показатели, но и отделять симптомы от истинных причин при косвенных проявлениях. Необходимо знать, что руководство не может эффективно осуществлять контроль без показателя результативности какого-либо типа.Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами — это второй этап контроля. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. Необходимо определить, насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. Деятельность, осуществляемая на этом этапе контроля, является наиболее значимой.Первой стадией этого этапа является определение масштаба допустимых отклонении и принцип исключения. Определение масштаба допустимых отклонений — кардинально важный вопрос. Если взят слишком большой масштаб, то возникающие проблемы могут приобрести грозные очертания. Но если масштаб взят слишком маленький, организация будет реагировать на очень небольшие отклонения, что весьма разорительно и требует много времени. Такая система контроля может парализовать и дезорганизовать работу организации и будет скорее препятствовать, чем помогать достижению целей организации. В подобных ситуациях достигается высокая степень контроля, но сам процесс контроля становится неэффективным.Для того чтобы он был эффективным, преимущества системы контроля должны перевешивать затраты на ее функционирование.Затраты на систему контроля состоят: из затрат времени, расходуемого менеджерами и другими работниками на сбор, передачу и анализ информации; затрат на все виды оборудования, используемого для осуществления контроля; затрат на хранение, передачу и поиск информации, связанной с вопросами контроля. Один из способов возможного увеличения экономической эффективности контроля состоит в использовании метода управления по принципу исключения. Он состоит в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов и норм.Второй стадией этого этапа является измерение результатов — самый трудный и дорогостоящий элемент контроля, позволяющий установить, насколько удалось соблюсти установленные стандарты. Для того чтобы быть эффективной, система измерения должна соответствовать тому виду деятельности, который подвергается контролю. Сначала следует выбрать единицу измерения. Она должна быть такой, чтобы ее можно было легко преобразовать в те единицы, в которых выражен стандарт. Если стандарт — прибыль, то измерение следует вести в денежных единицах или в процентах в зависимости от формы выражения стандарта. Если руководитель контролирует неучастие в голосовании или увольнения с работы,то измерение должно вестись в процентах. Это позволит проследить динамику процесса. Таким образом, стандарт в специфической форме предопределяет те величины, которые впоследствии должны быть измерены.Третьей стадией этого этапа является передача и распространение информации, которые играют ключевую роль в обеспечении эффективности контроля. Для того чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо обязательно довести до сведения соответствующих работников организации как установленные стандарты, так и достигнутые результаты. Такая информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных за соответствующий участок работников в удобном виде. Установленные стандарты должны быть хорошо поняты сотрудниками.Четвертой, заключительной, стадией этого этапа является оценка информации о результатах. Именно менеджер определяет степень нужности и важности полученной информации. Иногда оценка информации определяется политикой организации.Принятие необходимых корректирующих действий — это третий этап контроля, вступающий в силу после того, как менеджер вынесет оценку создавшейся ситуации. На этом этапе менеджер выбирает одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарты. Рассмотрим кратко каждую из них. Ничего не предпринимать. Основная цель контроля состоит в том, чтобы добиться такого положения, при котором процесс контроля над организацией действительно заставлял бы ее функционировать в соответствии с планом. Если система контроля показывает, что в каком-то элементе организации все идет хорошо, необходимо продолжать измерять результаты, повторяя цикл контроля.Устранить отклонение. Проводимая корректировка должна концентрироваться на устранении настоящей причины отклонения. Стадия измерений должна показывать масштаб отклонения от стандарта и точно указывать его причину. Но в реальной жизни это невозможно, так как большая часть работы в организации является результатом объединенных усилий групп людей. Смысл корректировки состоит в том, чтобы понять причины отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу действий.Пересмотреть стандарты. Не все заметные отклонения от стандартов следует устранять. Иногда сами стандарты могут оказаться нереальными, потому что они основываются на планах, а планы являются лишь прогнозами будущего. Поэтому при пересмотре планов должны пересматриваться и стандарты.

ЦЕЛИ, ФУНКЦИИ И ПРИНЦИПЫ

ФУНКЦИИ И ПРИНЦИПЫ КОНТРОЛЯ 2 Менеджмент в той или иной форме существовал всегда там, где люди работали группами и, как правило, в трех сферах человеческого общества: политической - необходимость установления и поддержания порядка в группах; экономической - необходимость в изыскании, производстве и распределении ресурсов; оборонительной — защита от врагов и диких зверей.Менеджмент представляет собой науку и искусство побеждать, умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей .Даже в самых древних обществах требовались личности, которые бы координировали и направляли деятельность групп (сбор пищи, строительство жилья и т.п.). К примеру, египетские пирамиды - это памятник управленческого искусства того времени, поскольку строительство таких уникальных сооружений требовало четкости в планировании, организации работы; великого множества людей, контроля за их деятельностью. Рассматривая развитие теории и практики управления, выделяют несколько исторических периодов.В сущности, то, что мы сегодня называем менеджментом, зародилось во времена промышленной революции в XIX в. Возникновение фабрики как первичного типа производства и необходимость обеспечения работой больших групп людей означали, что индивидуальные владельцы больше не могли наблюдать за деятельностью всех работников. Для этих целей обучали лучших работников - обучали для того, чтобы они могли представлять интересы владельца на рабочих местах. Это и были первые менеджеры.Большинство исследователей того времени полагали, что менеджмент - это искусство. Такое понимание менеджмента связано с тем, что не все работники по своим параметрам подходят для руководящей должности. Имеются определенные черты характера и навыки, которые свойственны всем преуспевающим менеджерам. Поэтому многие исследователи приняли подход при изучении личности с точки зрения характера. Т.е. если установить черты характера, свойственные менеджеру, то можно найти людей, которые обладают такими качествами.Когда мы говорим о том, что организация (предприятие) функционирует, то имеем в виду, что в ее рамках люди осуществляют определенные действия.Большинство людей планирует 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.Функции менеджмента - это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы и контроль деятельности .Функции управления можно представить как виды управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый объект. Принято считать, что в процессе управления выполняются следующие основные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.Каждая из четырех функций менеджмента является для организации жизненно важной. Вместе с тем планирование как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается главнейшей из них, функции же организации, мотивации и контроля ориентированы на выполнение тактических и стратегических: планов организации.Функция планирования. По сути, в процессе планирования принимается решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены» чтобы достичь этих целей. Это подготовка сегодня к завтрашнему дню, определение того, что требуется и как этого добиться.Планирование предполагает использование всех методов, тактик и процедур, которые менеджеры используют для планирования, прогнозирования и контроля будущих событий. Все виды техники планирования варьируются от таких традиционных методов, как бюджетные методы, до более сложных - моделирование, разработка планов или отдельных его разделов на основе теории игр и проектов сценариев. Использование такой техники планирования позволяет уменьшать неопределенность, повышает точность прогноза, помогает менеджерам отслеживать или анализировать факторы, влияющие на план.Один из наиболее распространенных инструментов, который используется при планировании, - это бюджетный метод. С его помощью можно наглядно представить приток и отток, наличности, капитала и других ресурсов.Другой прием техники планирования - это анализ окупаемости. При помощи аналитических данных об окупаемости можно наиболее точно просчитать и соотнести затраты, доходы и производственные мощности. При простых проектах анализ окупаемости используется для прогноза количества единиц товара, которое должно быть продано, чтобы доходы сравнялись с расходами либо превысили их .Функция организации. В любом плане всегда есть этап создания реальных условий для достижения запланированных целей. Организация как функция управления обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности любой организации. Функция организации нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей. Поскольку всю работу выполняют люди, функция управления как организация позволяет определить, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества заданий и какие для этого потребуются средства.Функция мотивации. Поведение человека всегда мотивировано. Он может трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может уклоняться от работы. Поведение личности может иметь и любые другие проявления. Всегда следует искать мотив поведения. Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.Принципы управления организацией определяют требования к системе, структуре и организации процесса управления. Т.е. управление организацией осуществляется посредством основных исходных положений и правил, которыми руководствуются менеджеры всех уровней. Эти правила определяют "линию" поведения менеджера.Таким образом, принципы управления можно представить как основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций .Принципы менеджмента целесообразно сгруппировать в две группы - общие и частные. К общим принципам управления относятся принципы применимости, системности, многофункциональности, интеграции, ориентации на ценности.Принцип применимости - менеджмент разрабатывает своего рода руководство к действию для всех работающих в фирме сотрудников.Принцип системности - менеджмент охватывает всю систему с учетом внешних и внутренних взаимосвязей, взаимозависимостей и открытости собственной структуры или системы в целом.Принцип многофункциональности - менеджмент охватывает различные аспекты деятельности: материальные (ресурсы, услуги), функциональные (организация труда), смысловые (достижение конечной цели).Принцип интеграции - внутри системы должны интегрироваться различные способы отношений и взгляды сотрудников, а вне фирмы может происходить разделение на свои миры. -Принцип ориентации на ценности - менеджмент включен в общественный окружающий мир с определенными представлениями о таких ценностях, как гостеприимство, честные услуги, выгодное соотношение цен и услуг и т.п. Все это необходимо не только учитывать, но и строить свою деятельность, неукоснительно соблюдая названные общие принципы.Основным частным принципом менеджмента является принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении. Проблема сочетания централизации и децентрализации в менеджменте состоит в оптимальном распределении (делегировании) полномочий при принятии управленческих решений.Принцип научной обоснованности управления предполагает предвидение, планируемые во времени социально-экономические преобразования организации. Основное содержание этого принципа заключается в требовании, чтобы все управленческие действия осуществлялись на базе применения научных методов и подходов .Метод управления - это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей .Множественность методов менеджмента и разные подходы к их классификации усложняют задачу выбора тех из них, которые будут более эффективны при решении конкретных управленческих задач. Тенденция к росту числа и разнообразия методов управления требует упорядочения всей их совокупности путем классификации по определенным критериям.Объективной основой использования этих методов управления выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Поскольку через их посредство реализуется одна из важнейших функций управления — функция организации, задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Мы совершенно справедливо критиковали и критикуем рычаги административного управления, однако следует иметь в виду, что никакие экономические методы не смогут существовать без организационно-административного воздействия, которое обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы коллектива. Важно определить оптимальное сочетание, рациональное соотношение организационно-административных и экономических методов.Подход, согласно которому сфера воздействия экономических методов расширяется только за счет вытеснения организационно-административных методов управления, нельзя признать правомерным ни с научной, ни с практической точки зрения, так как механизмы их действия принципиально различаются. Организационно-административные методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую дисциплину и ответственность.Экономическим методам управления отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей, резервов, что особенно важно в переходный к рыночным отношениям период. Речь идет об изменении системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников производственного процесса. Проблема здесь в том, чтобы создать условия, при которых бы экономические методы были действенны и целенаправленны.Установлено, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами.Главная цель применения социально-психологических методов - формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи .Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии.Одна из важнейших задач в развитии организации - создание наиболее благоприятных условий для реализации возможностей человека, которые появятся благодаря внедрению механизма, предусматривающего широкие права самостоятельных хозяйственных звеньев и их трудовых коллективов в сочетании с высокой ответственностью за конечные результаты работы и развитыми формами демократического управления (самоуправления).Самоуправление трактуется нами как демократизация управления, обеспечивающая работникам возможность участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в организации. Понятие "самоуправление" выражает довольно устойчивый тип социального образования или общественных отношений.Таким образом, выделяют следующие функции менеджмента: функция планирования, функция организации, мотивации, контроля и прочие. Принципы управления можно представить как основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций. Основные методы управления – организационно-административные, экономические, социально-психологические и метод самоуправления.

# **1. Анализ системы управления организацией (на примере магазина «Столичный двор»)**

## ***1.1. Общая характеристика предприятия***

Магазин «Столичный двор» был создан в 1998 году индивидуальным частным предпринимателем Львом Волковым (Свидетельство №2012-Д от 30.07.99 г.), расположен по адресу г. Хабаровск ул Тихоокеанская 204

Магазин «Столичный двор» специализируется на торговле строительными материалами и аксессуарами населению и ремонтно-строительным организациям. Общая площадь магазина 120 кв. м., площадь торгового зала - 70 кв. м.

В торговом зале магазина работает три секции: стеновые материалы и конструкции, лакокрасочные материалы, электротовары и фурнитура.

В магазине широкий ассортимент разнообразных товаров, высокая культура обслуживания, налаженные постоянные связи с поставщиками товаров и сложившийся контингент постоянных покупателей среди ремонтно-строительных организаций города.

Цели и задачи деятельности магазина:

- обеспечение населения Города Хабаровска товарами народного потребления, продукцией производственно-технического назначения;

- внешнеэкономическое сотрудничество с зарубежными фирмами и банками;

- получение прибыли от своей деятельности.

Направлениями деятельности магазина «Столичный двор» являются:

- операции по купле-продаже потребительских товаров и товаров строительного назначения;

- внешнеэкономическая деятельность;

- транспортно-экспедиторская деятельность, автосервисные услуги и т.д.

Основным направлением деятельности магазина «Столичный двор» является торговля оптом и в розницу товаров строительного и бытового назначения.

Численность работающих на предприятии составляет 27 человек.

Возрастной состав и уровень образования рабочего персонала представлены в таблице1.

Таблица 1

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели, характеризующие | 2008 | | 2009 | | 2010 | |
| персонал | Кол-во, чел. | Структура, % | Кол-во, чел. | Структура, % | Кол-во, чел. | Структура, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Среднесписочная численность персонала | 24 | 100 | 27 | 100 | 27 | 100 |
| В том числе: |  |  |  |  |  |  |
| Руководители | 4 | 16 | 4 | 15 | 4 | 15 |
| специалисты | 9 | 36 | 9 | 33 | 9 | 33 |
| служащие | 9 | 40 | 12 | 44 | 12 | 44 |
| рабочие | 2 | 8 | 2 | 8 | 2 | 8 |
| Уровень образования |  |  |  |  |  |  |
| Высшее | 13 | 54 | 14 | 52 | 16 | 60 |
| Продолжение таблицы 1 |  |  |  |  |  |  |
| Средне специальное | 9 | 38 | 11 | 41 | 9 | 33 |
| Среднее | 2 | 8 | 2 | 7 | 2 | 7 |
| Возраст |  |  |  |  |  |  |
| От18 до 25 | 5 | 21 | 6 | 22 | 5 | 18 |
| От 25 до 40 | 16 | 67 | 17 | 63 | 18 | 67 |
| От 40 и старше | 3 | 12 | 4 | 15 | 4 | 15 |
| Стаж работы в организации: |  |  |  |  |  |  |
| До 1 года | 7 | 29 | 6 | 22 | 8 | 30 |
| От 1 года до 5 лет | 10 | 42 | 13 | 48 | 12 | 44 |
| Свыше 5 лет | 7 | 29 | 8 | 30 | 7 | 26 |

Как видно из данных таблицы 1 особых изменений в структуре персонала в последние годы не произошло.

За прошедшие три года (2008-2010.г.) произошло изменение образовательного уровня. Увеличилось количество работников с высшим образованием с 54% в 2009 году до 60% в 2010 году. В тоже время сократилось число работников со средне специальным образованием. Количество работников со средним образованием осталось практически неизменным. Следовательно, можно сделать вывод о том, что образовательный уровень работников магазина «Столичный двор» имеет тенденцию роста.

Анализ данных показывает, что изменения произошли во всех возрастных группах. Так, группа молодежи от 18 до 25 лет сократилась в 2010 году на 4 процента по сравнению с 2009 годом. Значительное увеличение произошло в группе среднего возраста, - она увеличилась в 2010 году по сравнению с 2009 на 4 процента. Значительный рост численности работников со стажем работы до 1 года в 2010 году по сравнению с 2009, который составил 8 %. Причиной такого роста является новый набор работников. Отсюда можно сделать вывод, что на предприятии имеет место некоторая текучесть кадров. Анализ движения кадров представлен в таблице 2.

Таблица 2

Анализ движения кадров в магазине ООО «Столичный двор»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2008 | 2009 | 2010 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Принято на работу: | 8 | 11 | 14 |
| Уволено всего: | 11 | 17 | 11 |
| в том числе: |  |  |  |
| По собственному желанию | 11 | 17 | 11 |
| За прогул и нарушения трудовой дисциплины | - | - | - |
| Коэффициент оборота | 18,6 | 22,9 | 26,0 |
| Коэффициент сменяемости | 8,6 | 10,0 | 11,4 |
| Коэффициент текучести кадров | 10,0 | 12,9 | 14,6 |

Как видно из таблицы 2, на предприятии наблюдается постоянный рост оборачиваемости кадров, их сменяемости и текучести. Так, оборачиваемость кадров увеличилась на 7,4%, сменяемость кадров возросла на 2,6%, а рост текучести кадров составил 4,6%. Это вызвано в основном разъездным характером работы экспедиторов и недостаточно высокой заработной платой.

В магазине «Столичный двор» большое значение придают качеству обслуживания и качеству продаваемых товаров. Это позволяет предприятию конкурировать с другими продавцами строительных товаров, которых в последние годы в г. Хабаровске появилось достаточно много.Магазин «Столичный двор» является довольно успешной, активно работающей организацией. Об этом свидетельствует динамика показателей финансово-хозяйственной деятельности, представленных ниже (см. табл. 3 и рис. 3.). Данные для таблицы взяты из отчета о прибылях и убытках за 2008-2010 год.

Таблица 3

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности магазина «Столичный двор» в 2008-2010 г.г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2008г. | 2009г. | 2010 г. | Отклонение по годам | | | |
| Абс. | Отн. | Абс. | Отн. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1.Товарооборот, тыс. руб. | 16045,3 | 18476,3 | 26319 | 2471 | 115,15 | 7842,7 | 142,45 |
| 2. Издержки, тыс. руб. | 12783,1 | 14884 | 21005,2 | 2100,9 | 116,43 | 6121,2 | 141,13 |
| 3. Средние товарные запасы, тыс. руб. | 8009 | 8119 | 8789 | 110 | 101,37 | 670 | 108,25 |
| 4. Среднесписочная  численность работников, чел. | 24 | 27 | 27 | 3 | 112,5 | - | - |
| 5. Затраты на оплату труда, тыс. руб. | 286 | 304,2 | 384,7 | 18,2 | 106,36 | 80,5 | 126,46 |
| 6. Прибыль, тыс. руб. | 3262,2 | 3592,3 | 5313,8 | 330,1 | 110,12 | 1721,5 | 147,92 |
| 7. Рентабельность продаж, % | 1,255 | 1,24 | 1,253 | - 0,015 | - 1,2 | 0,013 | 101,05 |
| 7. Рентабельность продаж, % | 1,255 | 1,24 | 1,253 | - 0,015 | - 1,2 | 0,013 | 101,05 |

**Рис.6 Динамика основных экономических показателей за 2008 год – 2010 год**

**0**

**5000**

**10000**

**15000**

**20000**

**25000**

**30000**

**2008**

**2009**

**2010**

выручка от

реализации

себестомость

прибыль от

реализации

Как видно из данных таблицы 3 и рисунка 6 на предприятии в период с 2008 года по 2010 год увеличивался товарооборот. В 2010 году он составил 26319 тыс. руб., что на 42,45% выше по сравнению с 2009, а в 2009 составил 18476,3 тыс. руб. или на 15,15% больше чем в 2008 году. Рост товарооборота, в анализируемом периоде, связан с повышением цен на товары и услуги, с повышением покупательского спроса и с увеличением ассортимента товара. Следовательно, с ростом товарооборота выросли и издержки обращения, и прибыль.

В 2010 году издержки составили 21005,2 тыс. руб., что на 41,13% больше чем в 2009 году, а 2009 году возросли на 2100,9 тыс. руб. или на 16,43%. В товарных запасах наблюдается незначительная тенденция роста. Численность персонала не изменялась, тогда, как расходы на оплату труда возросли на 26,46%. Это говорит о хорошей политике

руководства в отношении стимулирования труда соответственно с ростом производительности труда.

Несмотря на то, что прибыль предприятия в 2009 году выросла на 330,1 тыс. руб. или на 10,12% по сравнению с 2008 годом, рентабельность продаж снизилась на 1,2%. Это связанно с ростом цен на товар. Но в 2010 году рентабельность продаж составила 1,253%, что на 1,05% больше чем в 2009 году, а прибыль увеличилась на 47,92%.

## ***1.1. Внешняя среда организации***

Специализация магазина «Столичный двор» - торговля строительными материалами. Строительные материалы используются как населением при выполнении ремонтных работ, так и строительными, ремонтными организациями. Поэтому покупателями магазина являются те и другие. Население делает небольшие покупки, строительно-ремонтные организации - мелкооптовые партии. Строительные материалы на рынке товаров имеют свои особенности.

Особое значение имеют строительные материалы для строительных и ремонтных организаций, так как для обеспечения производственного процесса в строительной организации необходимо обеспечить производство строительными материалами и конструкциями.

Строительные материалы можно разделить на сырье, полуфабрикаты, строительные конструкции и изделия. Природные ресурсы и полуфабрикаты, как правило, объемны, колебания средней цены на них достаточно незначительны, транспортная схема доставки их от производителя к потребителю в редких случаях может оказаться сложной. Крупные производители этой продукции стремятся продавать ее предприятиям строительной индустрии, промышленным потребителям или строительным организациям на основе долгосрочных контрактов. Сходство природных продуктов между собой ограничивает размах деятельности по стимулированию их сбыта. В этих условиях основными факторами, влияющими на выбор поставщика или потребителя, является простота транспортной схемы, близость производителя к потребителю, соответствие сырья технологическим требованиям производства, надежность поставщика в части сроков и объемов поставок и цена товара.

Особенности товарной группы магазина порождают особенности его внешней среды, оказывающей влияние на оптовую закупочную деятельность. Внешняя среда магазина «Столичный двор» представлена ниже, на рисунке 4.

Население

Поставщики

Магазин Столичный двор

Мелкооптовые

покупатели

Коммерческие посредники

Конкуренты

**Рис. 7. Основные факторы макросреды магазина «Столичный двор«**

Каждый из элементов макросреды оказывает непосредственное влияние на выработку и реализацию маркетинговых решений магазина. Так, население и мелкооптовые покупатели определяют платежеспособный спрос. Поставщики создают условия для коммерческой деятельности, оказывают влияние на качество и количество продаж; определяют рыночные возможности организации, количество и качество реализуемых магазином строительных материалов; конкуренты своим поведением на рынке предопределяют маркетинговые условия, выбор стратегии и тактики маркетинга магазина; коммерческие посредники являются “лицом” фирмы, представляя ее продукцию покупателям.

В условиях рыночной экономики торговая организация имеет достаточную степень свободы в выборе элементов макросреды маркетинга. Но эту свободу не стоит преувеличивать, так как ресурсы общества всегда ограничены, а в силу этого ограничена и свобода выбора. Допустим, выбор мелкооптовых покупателей ограничен сложившейся специализацией строительной организации, спросом заказчиков на ремонтные и строительные услуги и другими причинами. Аналогичные ограничения накладываются на свободу выбора поставщиков, и коммерческих посредников. Что касается конкурентов, то их, как правило, не выбирают.

Таким образом, главное в маркетинговой деятельности магазина «Столичный двор» является определение покупательского спроса.

Поскольку покупатели магазина делятся на две основные группы: мелкооптовые и розничные, то определение спроса на предприятии проводится именно в этих группах.

## ***1.1. Миссия и цели предприятия***

Предназначение фирмы в условиях постоянно меняющейся внешней среды является

миссией фирмы, которая определяется руководством фирмы и реализуется через ее стратегию.

Следует подчеркнуть, что**миссия организации** *—* это скорее философское понятие, нежели управленческое. Однако она предполагает наличие определенных ценностей, правил и приемов, которыми пользуется фирма в своей деятельности. Это микрокультура фирмы, ее традиции, подход менеджеров к принятию решений, т. е. та уникальность, которая делает орга­низацию неповторимой, отличной от других. Как правило, миссия организации формируется годами, оттачивается и редко меняется. На формирование миссии влияют:

* собственники фирмы, развивающие организацию для того, чтобы за счет прибыли решать свои жизненные проблемы и интересы;
* сотрудники фирмы, непосредственно создающие про­дукт, организующие получение необходимых ресурсов, обеспе­чивающие (через маркетинг) реализацию продукции и решаю­щие таким образом свои жизненные проблемы и интересы;
* покупатели продукции фирмы, за счет своих финансовых ресурсов приобретающие продукцию для удовлетворения своих потребностей и интересов;
* деловые партнеры фирмы, оказывающие определенные коммерческие услуги фирме в своих интересах;
* внешняя среда организации, требующая от фирмы под­держки для формирования социальной и экологической среды обитания фирмы.

При формировании миссии фирмы необходимо учитывать интересы всех пяти указанных субъектов, каждый из которых в разных решениях оказывает разное влияние. Четко сформули­рованная миссия показывает отличие фирмы от других, подоб­ных ей. Для этого должны быть сформулированы следующие характеристики фирмы: философия фирмы, выбранная адми­нистрацией компании для организации работы; сфера деятель­ности фирмы, учет которой необходим для выбора ресурсов и продукта; система целей фирмы, показывающая, к чему стре­мится организация; технологические возможности фирмы.

Таким образом, миссия — это не конкретное указание о том, что и в какие сроки сделать. Она формирует лишь направ­ление движения организации с учетом ее внешних и внутрен­них условий.

Миссия организации в известной степени влияет на про­гноз действия фирмы, который определяется рыночными усло­виями и выбранным сроком существования фирмы. Именно здесь раскрывается управленческое содержание миссии, по­скольку миссия — это совокупность стратегий, которые выра­батывает администрация компании для достижения глобальных целей.

При разработке миссии, т. е. совокупности стратегий, ис­следуются не только внешняя среда (геополитические, эконо­мические и социальные условия), но и системные характери­стики фирмы, совокупность ресурсов, производственных либо организационных процессов, продукции. При рассмотрении всех этих характеристик важное значение приобретают разра­ботка и определение долгосрочных и краткосрочных целей ор­ганизации. И в этой связи понятие миссии тесно связано с по­нятием целевого управления.

**Миссия Магазина «Столичный двор» состоит в обеспечении населения и организаций в строительных материалах.**

Строительные материалы как товар представляют собой все, что может удовлетворить потребность человека в выполнении ремонтных и отделочных работ, в объектах недвижимости и предлагается рынку для купли-продажи с целью приобретения для личного или общественного пользования.

**Цели**, стоящие перед системой управления, являются от­правной точкой планирования. В сущности, планирование — это разработка целей и задач фирмы, нашедших конкретное выражение в перспективных и текущих планах.

В зависимости от сроков достижения целей различают пер­спективное и текущее планирование.

Поскольку задачей менеджмента является достижение цели, важно правильно ее определить. Если ставится задача совершенствования организации, не уточнив ее целей, то есть риск, что будут предложены лучшие способы выполнения ненужных функций или лучшие пути достижения неудовлетворительных конечных результатов, что может нанести материальный ущерб. Искусство выбора и формулирования правильной цели, управ­ление процессом ее реализации, включая оценку достигнутой степени реализации, отличают действительно умелого руково­дителя.

Невозможно управлять людьми, если и руководителям, и подчиненным цели совершенно не ясны. Управлять — значить побуждать других к достижению ясной им цели, а не заставлять делать то, что считаешь правильным.

Определение целей функционирования — один из наиболее важных этапов в деятельности фирмы. От того, насколько пра­вильно выбрана цель функционирования, насколько четко она сформулирована, зависит успех деятельности. Неправильное и нечеткое формулирование цели приводит к тому, что система управления, даже если она должным образом устроена, работа­ет не с полной отдачей, неэффективно, так как усилия аппара­та управления расходуются нецеленаправленно. В различных организациях, как правило, приходится иметь дело с совокуп­ностью целей. Задача руководителя организации любого уровня — суметь учесть все многообразие факторов, влияющих на функционирование организации, правильно оценить ситуацию и выбрать оптимальные решения.

На каждом уровне организации возникают некоторые част­ные цели, причем только их совокупность необходимо рассмат­ривать как некоторую цель определенного уровня управления. Отсюда возникает необходимость построения дерева целей.

Следовательно, в современном менеджменте понятие цели — одно из основных. Без определения этого понятия, без вы­явления соотношения целей, средств достижения целей, оцен­ки эффективности и путей достижения целей нельзя решать проблему эффективного управления. Это означает, что без чет­кого формулирования целей функционирования нельзя ком­плексно решить ни одной проблемы, связанной с построением фирмы, с планированием ее деятельности, оценкой эффектив­ности, разработкой ее стратегии.

Цели, стоящие перед фирмой, подразделяются на *качест­венные и количественные***.** Если количественные цели могут быть оценены в едином эквиваленте, например, в денежном выражении, в годах, в тоннах и т. д., то оценка качественных целей в количественных показателях весьма затруднительна и требует применения метода, известного под названием метода экспертных оценок, который позволяет выбрать цель функцио­нирования, определить приоритет целей и их важность.

**Ниже перечислены приоритетные цели Магазина «Столичный двор»:**

* **увеличение объема продаж**
* **конкурентоспособность цен**
* **увеличение доли рынка**
* **увеличение качества и ассортимента продукции**
* **продвижение на рынок новинок**

## ***1.1. Методы управления***

Таблица 4

Методы управления

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Организационно-административные | Экономические | Социально-психологические |
| Должностные инструкции | Вознаграждение | Обучение |
| Штатное расписание | Премия | Требование |
| Приказы | Страхование | Запрещение |
| Нормирование труда | Товары со скидкой | Просьба |
| Удержания из зарплаты |  | Похвала |
| Штрафы |  |  |

## ***1.1. Организационная структура***

Организационная структура магазина «Столичный двор» представлена на рисунке 8.



**Рис. 8. Линейно-функциональная структура управления магазина «Столичный двор»**

Таблица 5

Уровни управления

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  п/п | Уровень | |
| Функциональный | Линейный |
| 1 | - | Директор магазина |
| 2 | Заведующие секциями, продавцы | Заведующий торговым залом |
| 3 | Бухгалтера | Главный бухгалтер |
| 4 | Рабочие по складу | Заведующий складом |

*Линейные связи* - это отношения, в которых начальник реализует свои  
властные права и осуществляет прямое руководство подчиненными, т.е. связи идут в организационной иерархии сверху вниз и выступают в форме  
приказа, распоряжения, указания и т. д.

*Функциональные связи* (штабные) — это связи, которые реализуются посредством информационного обеспечения. Они направлены снизу вверх и выступают в форме совета, рекомендации и т.п. Природа этих связей совещательная, но они помогают повысить качество действий руководителя, компенсируя его незнание деталей в функциональных областях.

***ВЕРТИКАЛЬНЫЕ СВЯЗИ*** - это связи руководства и подчинения, например связь между директором предприятия и начальником цеха.

***ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ СВЯЗИ***- это связи коопераций равноправных элементов, например связи между начальниками цехов.

Оперативное управление осуществляет директор магазина (высший уровень управления). Директор магазина имеет трех заместителей, отвечающих за определенный участок работы: главного бухгалтера, заведующего складом, заведующего торговым залом (средний уровень управления).

Директор магазина осуществляет руководство снабженческо-сбытовой деятельностью организации. Он занимается заключением договоров на поставку товаров с оптовыми поставщиками, организовывает и контролирует поставку и реализацию товаров в магазине.

Главный бухгалтер, возглавляющий бухгалтерию, осуществляет контроль учетной и финансовой политики на предприятии, а также работы с поставщиками, покупателями, работниками магазина.

Заведующий складом обеспечивает приемку товаров на склад, их хранение, отпуск со склада покупателям или в торговый зал. В подчинении заведующего складом находятся 2 рабочих по складу (низший уровень управления).

Заведующий торговым залом организовывает и контролирует выкладку товаров, оформление витрин, контролирует работу секций.

Заведующие секциями (низший уровень управления) осуществляют приемку товаров, расстановку продавцов и их взаимодействие, контролируют качество обслуживания в секции. Составляют заявки на потребность в товаре на следующий день по итогам работы предыдущего дня. Фиксируют количество продаж по группам товаров в конце дня. Т.е. на этом уровне, а именно заведующие секциями осуществляют оперативное управление товаром. В подчинении каждого заведующего секцией находятся 5 продавцов(низший уровень управления).

Структура управлении магазина «Столичныйдвор» линейно-функциональная, это наиболее эффективный метод управления, при котором обеспечивается четкая работа каждого отдела и предприятия в целом. В тоже время у этого метода есть недостатки – медленная передача и переработка информации, замедление процесса принятия и исполнения управленческих решений.

В магазине «Столичный двор» был выявлен такой недостаток как перегрузка высшего руководства*.* Если меры по изменению методов и процедур управления не позволяют уменьшить нагрузку, не приводят к продолжительному облегчению, то весьма эффективным средством решения этой задачи становится перераспределение прав и функций, корректировки и уточнения в формах организации.

Таким образом, проведя анализ ОСУ, мы пришли к выводу, что данная структура организации не удовлетворяет ее потребностям, вследствие чего структура подлежит реорганизации. Для чего будет утверждено новое штатное расписание, в которое будет введена две новая должность: менеджер по оптовым закупкам, на которого будут возложены обязанности по руководству снабженческо-сбытовой деятельностью организации (заключение договоров на поставку товаров с оптовыми поставщиками, организация и контроль поставки товаров в магазин), что снимет ряд обязанностей с директора магазина.

Измененная организационная структура выглядит следующим образом (Рис.9)



**Рис. 9. Измененная структура управления магазина «Столичный двор»**

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе выполнения работы получены дополнительные знания и новые навыки, касающиеся:

1. содержания кадровой работы на предприятии (путем формирования и развития трудового потенциала и кадрового состава предприятия, обеспечения его эффективного использования)
2. трудового поведения работников и коллектива в целом, трудовых отношений и управления ими с целью обеспечения баланса интересов с позиций как экономической, так и социальной эффективности.
3. формирования и организации деятельности службы управления персоналом (кадровой службы) предприятия;
4. оказания помощи линейным руководителям и координации их работы с кадрами в руководимых ими структурных подразделениях.

Важнейшим направление работы организации по повышению экономической эффективности является совершенствование работы с персоналом.

Также на примере магазина «Столичный двор» была проанализирована система управления предприятием. Были рассмотрены: персонал, основные технико-экономические показатели за последние три года, внешняя среда, миссия и цели. Проанализированы методы управления и организационная структура управления предприятия. При анализе последней, был выявлен такой недостаток как перегрузка высшего руководства. В качестве мер по совершенствованию организационной структуры мною было предложено введение в штат новой должности – менеджера по оптовым закупкам, что снимет ряд обязанностей с директора магазина и позволит ему наиболее эффективно распределять свое время.

# Введение

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).

Управление персоналом включает в себя целую систему. Система работы с персоналом – это совокупность взаимосвязанных действий по обеспечению управления в труде определенного качества и количества. Такая система предполагает не только формальную организацию работы с персоналом (подбор, расстановка, контроль и пр.), но и совокупность факторов социально- психологического, неформального характера.

Управление персоналом на предприятии – это вид деятельности, который позволяет реализовать, обобщить широкий спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учёта личного фактора в построении системы управления персоналом предприятия. Укрупнённо можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на персонал предприятия.

Первый – *иерархическая структура предприятия,* где основное средство воздействия – это отношения власти – подчинения, давления на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй – *культура,* то есть вырабатываемые обществом, предприятием, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий – *рынок* – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдаётся приоритет, таков и облик экономической ситуации на предприятии.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жёсткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительской власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри предприятия – работники, а за пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю. Перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдёт на второй план, уступая место культуре и рынку.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами на предприятии. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т.п.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На примере магазина «Столичный двор» была проанализирована система управления предприятием. Были рассмотрены: персонал, основные технико-экономические показатели за последние три года, внешняя среда, миссия и цели. Проанализированы методы управления и организационная структура управления предприятия. При анализе последней, был выявлен такой недостаток как перегрузка высшего руководства. В качестве мер по совершенствованию организационной структуры мною было предложено введение в штат новой должности – менеджера по оптовым закупкам, что снимет ряд обязанностей с директора магазина и позволит ему наиболее эффективно распределять свое время.

Список использованной литературы

1. Армстронг. М. Основы менеджмента/ М. Армстронг- Ростов-на дону Феникс,1998 г.
2. История менеджмента: Учебное пособие/под ред. Д.В Валового-М ИНФА,1997
3. Теория системного менеджмента: Учебник / Под ред П.В. Журавлева, Р.С Седегова, В.Г Янчевского-М: Издательство «Экзамен» 2002
4. Уткин, Э.а История менеджмента/Э.А Уткин-М; ЭКНОС,1997
5. Котлер,Ф Маркетинг, менеджмент/Ф Котлер-СПБ: Питер,1998