

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

ПИСАРЕВА АНАСТАСИЯ МИХАЙЛОВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ
УПРАВЛЕНИЯ ООО «ПРОВАНС»

Студент

(А.М.Писарева)

Руководитель

(А.А.Вострова)

Консультанты:

Нормоконтроль

(В.А. Петлина)

Допускается к защите

Зав. кафедрой

Т.В. Дубровская

«13 » 02 2017 г.

Красноярск - 2017

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

Т.В. Дубровская

Подпись

И.О.Фамилия

«07» декабря 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

Студенту Писаревой Анастасии Михайловне

Специальность (направления) 38.03.02 «Менеджмент» профиля «Финансовый менеджмент»

1. Тема работы Разработка рекомендаций по совершенствованию управления ООО «ПРОВАНС»

Утверждена: приказом по институту от 07 декабря 2016 № 146/1-ОУ

2. Срок сдачи работы 10 февраля 2017 г.

3. Содержание пояснительной записки :

Введение.

1. Теоретические аспекты совершенствования управления организацией

2. Экономическая оценка деятельности ООО «ПРОВАНС»

3. Рекомендации по совершенствованию управления ООО «ПРОВАНС»

Заключение. Список использованных источников. Приложения

4. Консультанты по разделам работы Петлина В.А

5. График выполнения : Введение, 1 глава – 07.12.16-17.01.17

2 глава – 07.12.16-17.01.17

3 глава - 07.12.16-10.02.17

Подготовка доклада, презентации, защита ВКР 10.02.17-28.02.17

Дата выдачи задания «07» декабря 2016 г.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

подпись

Мирота А.Н.
И.О. Фамилия

Задание принял к исполнению

подпись

Писарева А.Н.
И.О. Фамилия

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа (бакалаврская работа) 75 с., иллюстраций 13, таблиц 32, источников 27, приложений 1.

УПРАВЛЕНИЕ, ПЛАНИРОВАНИЕ, МОТИВАЦИЯ, ОРГАНИЗАЦИЯ, КОНТРОЛЬ, ЛИКВИДНОСТЬ, СТРУКТУРА КАПИТАЛА, ДЕЛОВАЯ АКТИВНОСТЬ, БАНКРОТСТВО, КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ, ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ.

Цель работы – разработать рекомендации по совершенствованию управления ООО «ПРОВАНС»

Метод исследования – аналитический, опытно-статистический методы, метод сравнения.

Проведен анализ финансового состояния предприятия, анализ управления организацией. Для устранения выявленных недостатков разработаны рекомендации по повышению мотивации персонала, а также изменению организационной структуры управления фирмой.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	7
1.1 Понятие управления организацией.....	7
1.2 Функции управления организацией.....	9
1.3 Организационные структуры управления организацией.....	18
2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ПРОВАНС».....	26
2.1 Общие сведения о организации.....	26
2.2 Бизнес-анализ.....	29
2.3 Анализ выполнения функций управления.....	43
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ООО «ПРОВАНС».....	58
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления.....	58
3.2 Оценка предлагаемых мероприятий.....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	71
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	73
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	76

ВВЕДЕНИЕ

Тема выпускной квалификационный работы актуальна, поскольку, в рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы совершенствования организации и управления, позволяющие повысить социально-экономическую эффективность организации. Исследование систем управления в менеджменте, как правило, преследуют две основные цели: анализ (диагностика) существующих структур управления и синтез (проектирование) структур управления.

Применение какой-либо системы управления определяется рядом факторов: цели фирмы, организационное поведение, основные задачи и методы деятельности, исторически сложившиеся традиции в фирме, национальные особенности общества, характер и уровень изменчивости внешней и внутренней сред фирмы и т.д.

В научной литературе отмечается, что наиболее значащими факторами является характер и уровень изменчивости внешней и внутренней сред фирмы и специфика ее деятельности.

Целью выпускной квалификационный работы является разработка рекомендаций по совершенствованию управления ООО «Прованс».

Для достижения цели были поставлены и решены следующие задачи:

- исследовать основные функции управления организацией;
- исследовать основные понятия и принципы построения организационной структуры и их типы;
- дать характеристику объекта исследования;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Прованс»;
- проанализировать организацию управления ООО «Прованс»;
- предложить рекомендации по устранению выявленных недостатков;
- оценить экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования в данной работе является ООО «Прованс», а предметом исследования система управления предприятием.

Информационной основой исследования послужили научные труды ведущих отечественных и зарубежных ученых и специалистов, раскрывающие методологические аспекты организационной структуры, оплаты труда, анализ основных экономических показателей.

Методологической основой исследования являлись труды отечественных ученых Горшкова, Л. А , Григорьева, Т. И., Баканов, М.И, Волкова О.И., Строева Е.В., Казакова, Л.Я. и т.д., занимающиеся вопросами финансового состояния организации, структурой управления, разработкой управленческих решений.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1 Понятие управления организацией

Совершенствование организации и управления – это комплекс работ по исследованию, проектированию и созданию систем управления или отдельных их элементов.

Целью работы по совершенствованию управления является создание такой системы управления, которая позволила бы руководителю эффективно выполнять все функции управления.

Любая система управления, даже весьма совершенная, содержит резервы своего улучшения. Следует учитывать также, что сейчас управление осуществляется в условиях возросшей динаминости внешней среды, увеличения числа альтернативных способов хозяйственной деятельности, повышения роли экономических методов и человеческого фактора.

Управление - это воздействие со стороны управляющего органа на объект управления в целях получения установленного результата, согласования и корректировки действий исполнителей. Оно включает предвидение, планирование, организацию, контроль и регулирование процессов исполнения работ.

Управление предприятием - это воздействие на работников для достижения целей, стоящих перед предприятием и его персоналом. Система управления включает следующие компоненты :

- принципы и задачи управления;
- организационную структуру органов управления и его персонала;
- экономические и юридические методы и ограничения;
- информацию и технические средства ее обработки.

Управление предприятием состоит из ряда функциональных подсистем представленных на рис 1.1

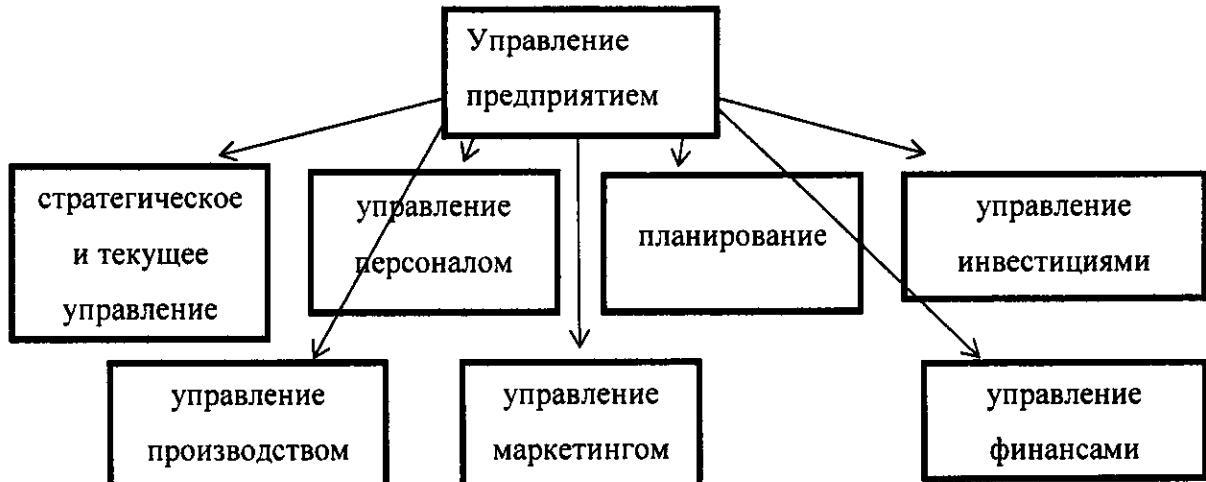


Рис. 1.1- Подсистемы управления предприятием

Стратегическое управление решает задачи обеспечения экономического роста предприятия, повышения его конкурентоспособности текущее управление обеспечивает непрерывность и синхронность работы всех звеньев предприятия, направленные на выполнение установленного оперативного задания.

Задачи управления персоналом в соответствии с реализацией стратегии развития предприятия:

1. обеспечение предприятия необходимым количеством соответствующих кадров, имеющих нужную квалификацию;
2. обучение работников в соответствии с принятой технологией и организацией производства продукции;
3. расстановка персонала по рабочим местам;
4. проведение объективной оценки и оплаты результатов деятельности каждого работника;
5. обеспечение прав и социальной защиты;
6. обеспечение безопасности и нормальных условий труда.

Для реализации указанных задач в систему управления персоналом на крупных предприятиях входят подразделения кадров, обучения, оплаты труда, безопасности.

Управленческие технологии - это набор управленческих средств и методов достижения поставленных целей предприятия, включающий:

- методы и средства сбора и обработки информации;
- приемы эффективного воздействия на работников;
- принципы, законы и закономерности организации и управления;
- системы контроля.

Различают следующие типы управленческих технологий :

- управление по целям;
- управление по результатам;
- управление на базе потребностей и интересов;
- управление путем постоянных проверок и указаний;
- управление в исключительных случаях;
- управление на базе активизации деятельности персонала;
- управление на базе «искусственного интеллекта» и др.

Управленческие технологии могут быть реализованы на основе современных информационных технологий. Главное требование к управлению предприятием в условиях рынка - обеспечение адаптивности (приспособляемости и гибкости) экономики предприятия к изменяющимся условиям хозяйствования.

1.2 Функции управления предприятием

Под функцией управления понимают обособленный вид управленческого труда, что возникает на основе ее деления внутри процесса управления. Функция управления - это любое действие, что осуществляется в системе управления и направленная на смену состояния объекта управления в соответствии с поставленной целью.

Основными общими функциями управления предприятием являются планирование, организация, координация, регулирование, мотивирование и контроль (представлен на рис 1.2)

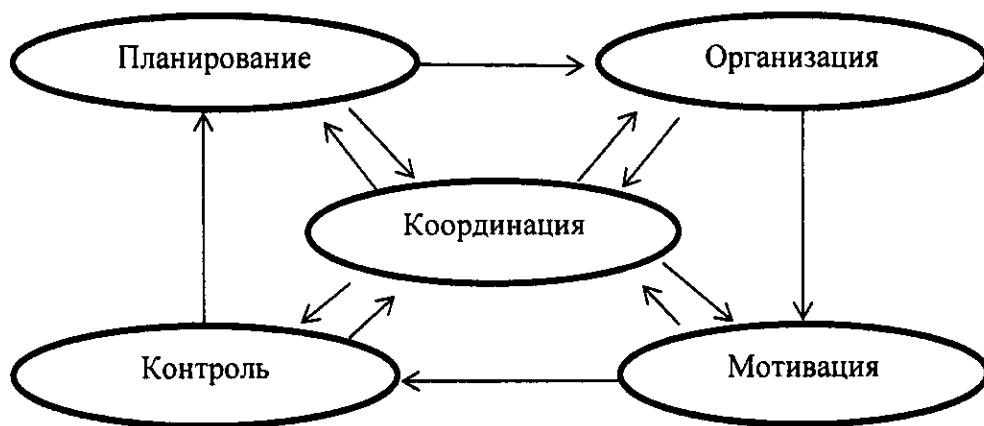


Рис.1.2 – Взаимосвязь функций управления предприятием

Функция планирования. Она предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей. По сути, это подготовка сегодня к завтрашнему дню, определение того, что требуется и как этого добиться.

План представляет собой сложную социально-экономическую модель будущего состояния организации.

Стадии процесса планирования в основном универсальны, что же касается конкретных методов и стратегий, то они существенно различаются. Обычно организация формирует единый план для управления её общей деятельностью, но в его рамках отдельными менеджерами применяются для достижения конкретных целей и задач организации различные методы. Единого метода планирования, который бы соответствовал каждой ситуации, не существует.

Тип планирования и акцент, который делает менеджер в процессе планирования, зависит от его положения в организационной иерархии фирмы, т.е. процесс планирования осуществляется соответственно уровням

организации. Так, стратегическое планирование (высший уровень) - это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации.

На среднем уровне управления занимаются тактическим планированием, т.е. определяются промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач. Тактическое планирование по своей сути сходно со стратегическим.

Планирование осуществляется и на нижнем уровне организации. Оно называется оперативным планированием. Это - основа основ планирования. Все три типа планов составляют общую систему, которая называется генеральным (или общим) планом, или бизнес-планом функционирования организации.

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, влияние на план. С помощью функции планирования в определенной мере решается проблема неопределенности в организации.

Планирование помогает менеджерам лучше справиться с неопределенностью и более эффективно на нее реагировать. Поэтому следует помнить, что неопределенность - это одна из основных причин, по которой планирование может помочь организации лучше управлять в условиях неопределенности, более эффективно реагировать на изменения внешней среды.

Функция организации. Она состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определение порядка и условий ее функционирования.

Это - процесс объединения людей и средств для достижения поставленных организацией целей.

Цель планирования - это разрешить неопределенность. Тем не менее, сколь бы важным ни было планирование - это только начало. Организация, имеющая большое количество разных планов и не имеющая цельной схемы структуры претворения их в жизнь, обречена на неуспех. Дело в том, что функции планирования и организации тесно связаны между собой. В некотором смысле планирование и организация объединяются.

Планирование готовит сцену для того, чтобы реализовать цели организации, а организация как функция управления создает рабочую структуру, главным компонентом которой выступают люди.

Поскольку концепция организации состоит в сведении воедино всех специалистов фирмы, задача состоит в том, чтобы определить миссию, роль, ответственность, подотчетность для каждого из них. Процесс организации структурирует работу и формирует подразделения исходя из размера предприятия, ее целей, технология и персонала.

Существует ряд элементов, который необходимо структурировать, чтобы организация смогла выполнить свои планы и тем самым достичь своих целей. Как видно, вне зависимости от типов и масштабов деятельности каждая фирма должна быть некоторым образом организована.

Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения функций организации:

- определение и детализация целей фирмы, которые были выявлены в ходе планирования;
- определение видов деятельности по достижению этих целей;
- поручение различных задач индивидуумам и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;

· координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство, то есть каждый член группы должен знать, что он должен сделать, сроки выполнения работы и кто им руководит;

· единство цели - работает ли каждый член организации на общую цель, то есть никто не должен работать против целей организации;

· размах контроля или размах менеджмента - отвечает ли каждый менеджер в группе за управляемое им число работников.

Так, высшие руководители управляют не более чем десятью подчиненными, тогда как руководители низшего уровня управления могут руководить гораздо большим числом сотрудников.

В связи с этим можно выделить два важных фактора, определяющих нормы управляемости (количество сотрудников, которыми может управлять один менеджер), - это время и частота. То есть, сколько времени нужно менеджеру проводить с каждым сотрудником и как часто. Естественно, что этот критерий во многом зависит от умения менеджера общаться с подчиненными, сложности решаемых задач, интереса и вовлечённости в трудовой процесс.

Таким образом, организация - это вторая функция управления. Из всего множества значений термина “организация” в смысле управленческой функции чаще всего используются два:

· организация - это структура системы в виде взаимоотношений, прав, ролей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место, когда люди объединены совместным трудом;

· организация - это процесс, посредством которого создается и сохраняется структура организации.

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. Во всех случаях следует искать мотив поведения.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Традиционный подход основывается на вере в то, что сотрудники - всего лишь ресурсы, активы, которыми должны заставить эффективно работать.

Человек, получивший в процессе обучения и повышения квалификации, накопления производственного опыта знания и навыки, хочет применить свое умение в труде. И чем больше ему это удается, тем больше степень удовлетворенности, а соответственно и степень выраженности мотивов. В данном случае сотрудник считает цель организации своими целями. Стремление человека реализовать себя в своем деле бесспорно. Так уж он устроен. Там, где управление и организация труда предоставляют сотрудникам такие возможности, их труд будет высокоэффективным, а мотивы к труду - высокими. Значит мотивировать сотрудников - это затронуть их важные интересы, дать им шанс реализоваться в процессе трудовой деятельности.

В связи с тем, что существуют различные пути мотивации, менеджер должен:

а) во-первых, установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника. Данные критерии, сведенные воедино, формируют личную философию, которая представляет собой основополагающее поведение. Разработав личную философию, менеджеры могут создать такую рабочую среду окружения, которая будет способствовать мотивации сотрудников. Данная окружающая среда, или организационный климат, окажет существенное влияние на отношение к делу работников, воздействует на сотрудников, которые значительно легче и менее болезненно воспринимают правила и регламент организации;

б) во-вторых, создать атмосферу, благоприятную для мотивации рабочих;
в) в-третьих, активно общаться со своими сотрудниками, поскольку, для того, чтобы работник был полностью мотивирован и работал с полной отдачей,

он должен четко представлять себе и понимать, чего от него ждут. Это важно не только потому, что сотрудники знают об ожиданиях своих менеджеров, но им нужно говорить и о том, как они выполняют свою работу. Прямое общение с руководителем свидетельствует о его доступности в одинаковой мере для всех работников. Обратная связь обеспечивает крепкую основу для мотивации.

Функция контроля. Итак, составлен план организации, создана ее структура, заполнены рабочие места и определены мотивы поведения сотрудников. Остается еще один компонент, который необходимо добавить к функциям управления, - это контроль.

Контроль, как правило, ассоциируется с властью, командованием, "поймать", "улучшить", "схватить". Такое представление о контроле уводит в сторону от главного содержания контроля.

В самом общем виде контроль означает процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Некоторые организации создали целые системы контроля. Их функции состоят в посредничестве между планами и деятельностью, т.е. система контроля обеспечивает обратную связь между ожиданиями, определенными первоначальными планами менеджмента, и реальными показателями деятельности организации. И тот, кто имеет современные и точные системы контроля, имеет больше шансов выжить.

Для менеджмента характерно большое количество не только различных видов планов, но и видов и систем контроля. Все системы контроля всегда базировались на идее обратной связи, а именно: они сопоставляют реальные достижения с прогнозными данными.

В результате устанавливаются отклонения с тем, чтобы либо исправить негативные влияния, либо усилить действие, если результаты позитивные.

Окончательная цель контроля состоит в том, чтобы обслуживать различные планы и цели менеджмента.

В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие основные требования-критерии: Эффективность контроля, эффект

влияния на людей, выполнение задач контроля, определение границ контроля.

Различают следующие виды контроля:

1.Предварительный контроль. Он осуществляется до фактического начала работ. Основным средством осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения.

В процессе предварительного контроля можно выявить и предвидеть отклонения от стандартов в различные моменты. Он имеет разновидности: диагностический и терапевтический.

Диагностический контроль включает такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы и т.п., указывающие на то, что в организации что-то не в порядке.

Терапевтический контроль позволяет не только выявить отклонения от нормативов, но и принять исправительные меры.

2.Текущий контроль. Он осуществляется в ходе проведения работ. Чаще всего его объект - сотрудники, а сам он является прерогативой их непосредственного начальника. Он позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

Для того, чтобы осуществить текущий контроль, аппарату управления необходима обратная связь. Все системы с обратной связью имеют цели, используют внешние ресурсы для внутреннего применения, следят за отклонениями для достижения этих целей.

3.Заключительный контроль. Цель такого контроля - помочь предотвратить ошибки в будущем. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена (при текущем - в процессе ее выполнения).

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, он, во-первых, дает руководству информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предлагается проводить в будущем, во-вторых, способствует мотивации.

Контроль хотя и важен, но может быть весьма дорогостоящим. Поэтому решение о том, какой тип контроля применить, требует тщательного обдумывания. В связи с этим при организации и поведении контроля следует учитывать ряд факторов и дать ответ на следующие вопросы:

- Понимают ли сотрудники цели организации?
- Спроектирована ли система контроля так, чтобы обеспечить существенные, а не тривиальные измерения?
- Представляет ли действующая система контроля менеджерам информацию, на основе которой можно действовать в разумных временных рамках?

Несомненно, что в будущих контрольных системах будут использованы новые приспособления и новые достижения, однако базис, на котором они создаются, останется тем же.

Функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления организацией. На практике такого конечного пункта не существует вообще, т.к. каждая управленческая функция движима другой. Возникает своего рода постепенное круговое движение. Например, информация, полученная в процессе контроля, может использоваться на этапе планирования, организации и мотивации сотрудников.

Менеджеры высокого уровня большую часть своего рабочего времени тратят на осуществление функций планирования и контроля, а более низкого уровня больше заняты подбором кадров, организацией их труда. Однако на всех уровнях управления они в определенной мере используют и выполняют все четыре функции управления: планирования, организации, мотивации и контроля.

Таким образом, управление — это совокупность взаимоувязанных процессов планирования, организации, координации, регуляции, мотивации и контроля, которые обеспечивают практическую реализацию целей предприятия.

1.3 Организационные структуры управления предприятием

На способность предприятия адаптироваться к изменениям внешней среды влияет то, как организовано предприятие, как построена структура управления. Организационная структура предприятия — это совокупность звеньев (структурных подразделений) и связей между ними.

Выбор организационной структуры зависит от таких факторов, как:

- организационно-правовая форма предприятия;
- сфера деятельности (тип выпускаемой продукции, ее номенклатура и ассортимент);
- масштабы предприятия (объем производства, численность персонала);
- рынки, на которые выходит предприятие в процессе хозяйственной деятельности;
- используемые технологии;
- информационные потоки внутри и вне фирмы;
- степень относительной обеспеченности ресурсами и др.

Рассматривая организационную структуру управления предприятием, также учитывают уровни взаимодействия:

- организации с внешней средой;
- подразделений организации;
- организации с людьми.

Важную роль здесь играет структура организации, посредством которой и через которую это взаимодействие осуществляется.

Структура фирмы — это состав и соотношение ее внутренних звеньев, отделов.

Структуры управления организацией

Для различных организаций характерны различные виды структур управления. Однако обычно выделяют несколько универсальных видов организационных структур управления, таких, как линейная, линейно-штабная,

функциональная, линейно-функциональная, матричная. Иногда внутри единой компании (как правило, это крупный бизнес) происходит выделение обособленных подразделений, так называемая департаментизация. Тогда создаваемая структура будет дивизиональной. При этом необходимо помнить, что выбор структуры управления зависит от стратегических планов организации.

Организационная структура регулирует:

- разделение задач по отделениям и подразделениям;
- их компетентность в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

Основные законы рациональной организации:

- упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса;
- приведение управленческих задач в соответствие с принципами компетентности и ответственности, согласование «поля решения» и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи);
- обязательное распределение ответственности (не за сферу, а за «процесс»);
- короткие пути управления;
- баланс стабильности и гибкости;
- способность к целеориентированной самоорганизации и активности;
- желательность стабильности циклически повторяемых действий.

1.Линейная структура

Рассмотрим линейную организационную структуру. Для нее характерна вертикаль: высший руководитель — линейный руководитель (подразделения) — исполнители. Имеются только вертикальные связи. В простых организациях отдельные функциональные подразделения отсутствуют. Эта структура строится на базе выделения функций.

Преимущества: простота, конкретность заданий и исполнителей.
Недостатки: высокие требования к квалификации руководителей и высокая

загрузка руководителя. Линейная структура применяется и эффективна на небольших предприятиях с несложной технологией и минимальной специализацией. Линейная структура представлена на рис. 1.3

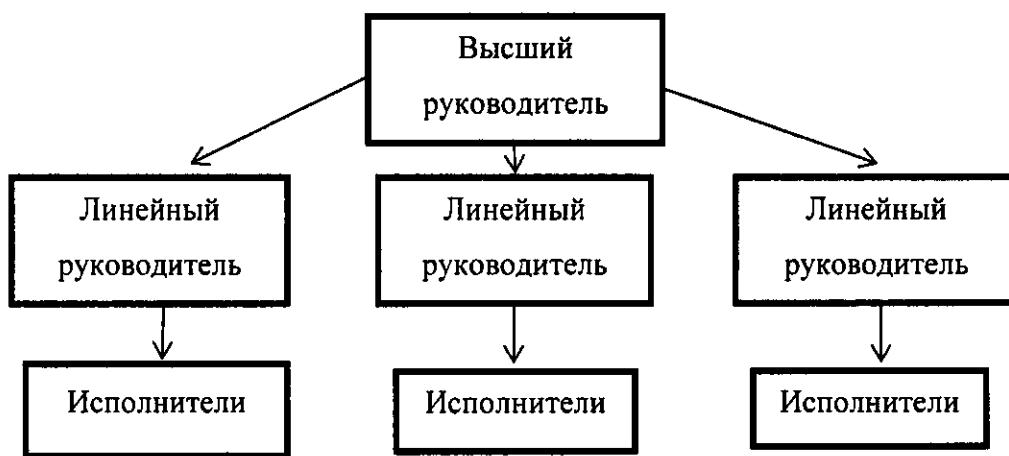


Рис. 1.3 - Линейная структура управления

2.Линейно-штабная организационная структура

По мере роста предприятия, как правило, линейная структура преобразуется в линейно-штабную. Она аналогична предыдущей, но управление сосредоточено в штабах. Появляется группа работников, которые непосредственно не дают распоряжений исполнителям, но выполняют консультационные работы и готовят управленческие решения.

Линейно-штабная организационная структура представлена на рис. 1.4

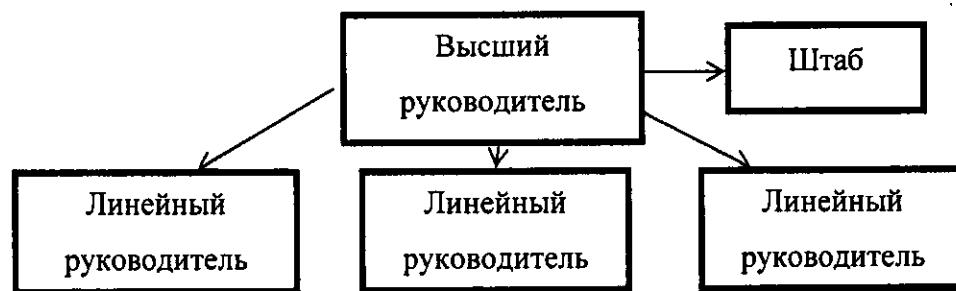


Рис. 1.4- Линейно-штабная структура управления

3.Функциональная организационная структура

При дальнейшем усложнении производства возникает необходимость специализации работников, участков, отделов цехов и т. д., формируется функциональная структура управления. Распределение работ происходит по функциям.

При функциональной структуре происходит деление организации на элементы, каждый из которых имеет определенную функцию, задачи. Она характерна для организаций с небольшой номенклатурой, стабильностью внешних условий. Здесь имеет место вертикаль: руководитель — функциональные руководители (производство, маркетинг, финансы) — исполнители. Присутствуют вертикальные и межуровневые связи. Недостаток — функции руководителя размыты.

Функциональная организационная структура представлена на рис.1.5



Рис.1.5 - Функциональная структура управления

Преимущества: углубление специализации, повышение качества управленческих решений; возможность управлять многоцелевой и многопрофильной деятельностью.

Недостатки: недостаточная гибкость; плохая координация действий функциональных подразделений; низкая скорость принятия управленческих решений; отсутствие ответственности функциональных руководителей за конечный результат работы предприятия.

4.Линейно-функциональная организационная структура

При линейно-функциональной структуре управления основные связи — линейные, дополняющие — функциональные.

Линейно-функциональная организационная структура представлена на рис.1.6

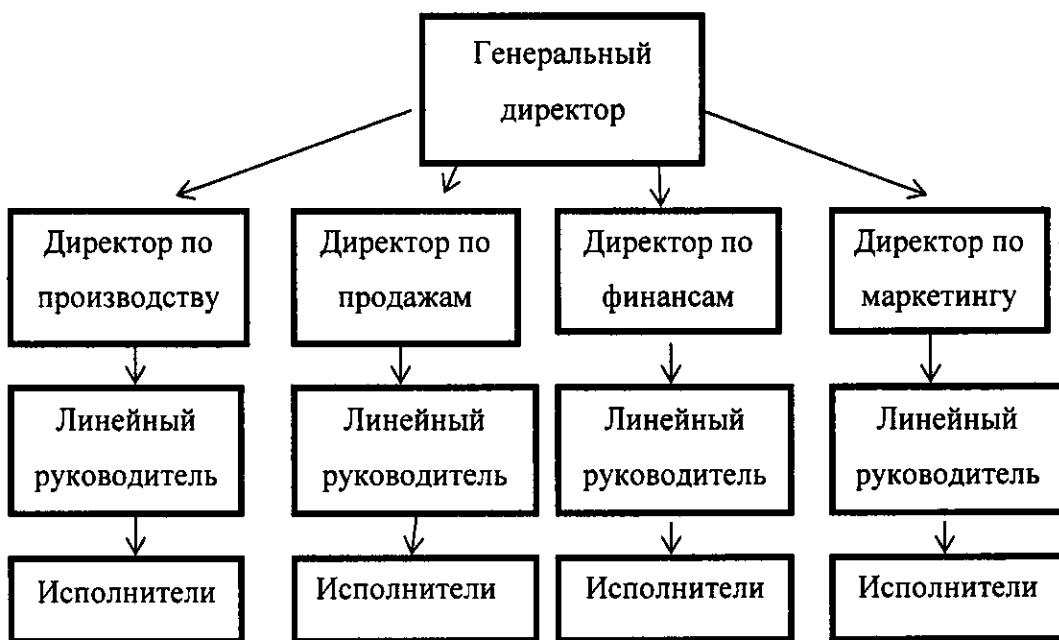


Рис.1.6 - Линейно-функциональная структура управления

5.Дивизиональная организационная структура

В крупных фирмах для устранения недостатков функциональных структур управления используется так называемая дивизиональная структура управления. Распределение обязанностей происходит не по функциям, а по выпускаемой продукции или по регионам. В свою очередь в дивизиональных отделениях создаются свои подразделения по снабжению, производству, сбыту и т. д. При этом возникают предпосылки для разгрузки вышестоящих руководителей путем освобождения их от решения текущих задач. Децентрализованная система управления обеспечивает высокую эффективность в рамках отдельных подразделений.

Недостатки: рост расходов на управленческий персонал; сложность информационных связей.

Дивизионная структура управления строится на основании выделения подразделений, или дивизионов. Данный вид применяется в настоящее время большинством организаций, особенно крупными корпорациями, так как нельзя втиснуть деятельность крупной компании в 3-4 основных отдела, как в функциональной структуре. Однако длинная цепь команд может привести к неуправляемости. Создается также в крупных корпорациях.

Дивизиональная организационная структура представлена на рис.1.7

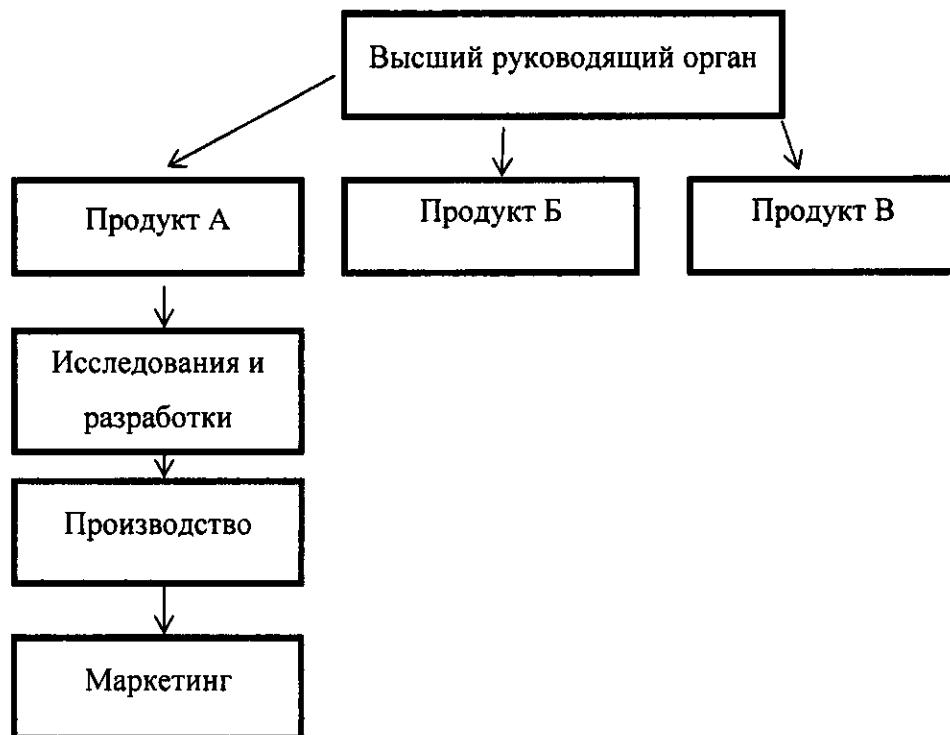


Рис.1.7- Дивизиональная структура управления

Дивизионы могут выделяться по некоторым признакам, образуя одноименные структуры, а именно:

-продуктовая. Отделы создаются по видам продукции. Характерна поликентричность. Такие структуры созданы в «Дженерал Моторс», «Дженерал

Фудс», частично в «Русском Алюминии». Полномочия по производству и сбыту данного продукта передаются одному руководителю.

Недостаток — дублирование функций. Такая структура эффективна для разработки новых видов продукции. Имеются вертикальные и горизонтальные связи;

-региональная структура. Отделы создаются по месту расположения подразделений компаний. В частности, если у фирмы есть международная деятельность. Например, Coca-Cola, Сбербанк. Эффективна для географического расширения рыночных зон;

-организационная структура, ориентированная на потребителя. Подразделения формируются вокруг определенных групп потребителей. Например, коммерческие банки, институты (повышение квалификации, второе высшее образование). Эффективна для удовлетворения спроса.

6.Матричная организационная структура

В связи с необходимостью ускорения темпов обновления продукции возникли программно-целевые структуры управления, получившие названия матричные. Суть матричных структур состоит в том, что в действующих структурах создаются временные рабочие группы, при этом руководителю группы в двойное подчинение передаются ресурсы и работники других подразделений.

При матричной структуре управления формируются проектные группы (временные), реализующие целевые проекты и программы. Эти группы оказываются в двойном подчинении, создаются временно. Этим достигается гибкость в распределении кадров, эффективная реализация проектов.

Преимущества: консолидации разных видов деятельности в рамках единого проекта; достижения качественного результата реализации работ; технического совершенствования; уменьшения нагрузки руководителей посредством делегирования полномочий на средний уровень управления; оперативного реагирования на изменения; активного развития функциональной специализации.

Недостатки: сложность внедрения и эффективной реализации, связанная с необходимостью подготовки сотрудников и наличия подходящей корпоративной культуры; негативное отношение части сотрудников, для которых она может являться непонятной или недопустимой формой сотрудничества; наличие двойного подчинения и исходящие из этого конфликты; сложность в четком распределении ответственности и прав между членами системы; часто характеризуется борьбой за власть в случае отсутствия определенных властных полномочий; возможное дублирование функций; тенденция к принятию групповых решений; сложность контроля

Матричная организационная структура представлена на рис.1.8

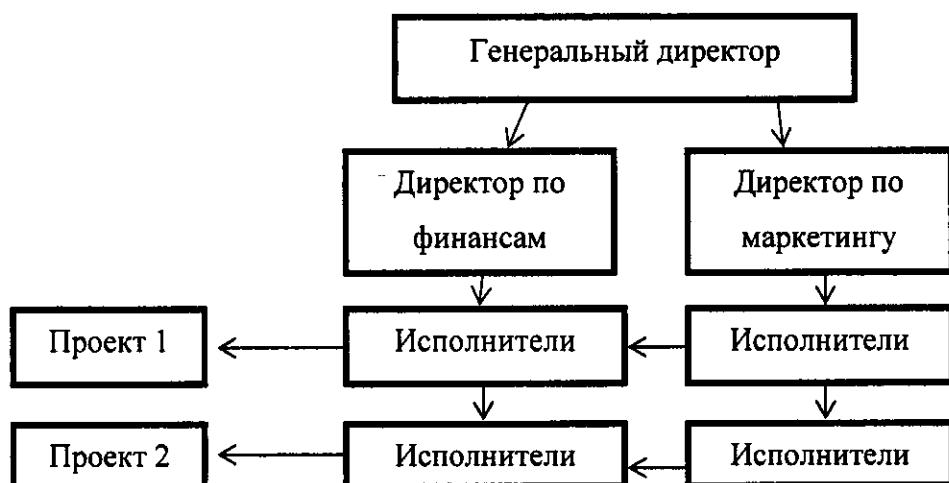


Рис.1.8- Матричная структура управления

Таким образом, совершенствование системы управления - сложный и непрерывный процесс воздействия, направленный на более целесообразную организацию управляющей системы для достижения управляемым объектом наилучших экономических показателей.

2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ПРОВАНС»

2.1 Общие сведения о организации

ООО «Прованс» было создано 24 июля 2014 года и зарегистрировано по адресу 660049, Красноярский край, г.Красноярск, ул. 60 лет Октября д.57 стр.129 оф.8 .Общество является юридическим лицом и действует на основании Устава организации. Целью деятельности ООО «Прованс» является получение прибыли.

Основным видом деятельности организации является розничная торговля напитками в специализированных магазинах.

Организация ООО «Прованс» недавно на рынке, но уже занимает достаточно высокие рейтинги, среди своих основных конкурентов (рис. 2.1) для сравнения был сделан анализ конкурентов(таблица 2.1), поставщика в лице ООО «Авангард», активно развивается и ставит перед собой следующие задачи : реализация продукции с целью удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли; адаптация хозяйственной деятельности и системы управления фирмой к изменяющимся внешним и внутренним экономическим условиям; сохранение коллектива специалистов и руководящих работников, имеющихся на фирме и привлечение лучших кадров; обеспечение условий, необходимых для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе; обеспечение стабильного положения фирмы на рынке; сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов; обеспечение качества товара по хорошей цене.

ООО «Прованс» имеет свое офисное помещение размером в 300 м²., а также производственное помещение под магазины 1200 м². Магазины располагаются во всех районах города для удобства покупателей.

Ассортимент продукции постоянно расширяется и по возможности присутствует на всех точках продаж. Организация ориентируется на каждого покупателя и проводит опрос в плане, - «какой бы товар вы хотели приобрести в нашей сети?». Для наглядности представлен объем продаж по каждому виду товара в общем объеме (таблица 2.2)

В организации сложилась сложная функциональная структура (подробно рис.2.2). Во главе организации стоит директор, который поручает всю работу заместителю директора, а он в свою очередь остальным сотрудникам. Всего в организации к концу 2015 года насчитывается 42 человека. (подробнее в таблица 2.15)

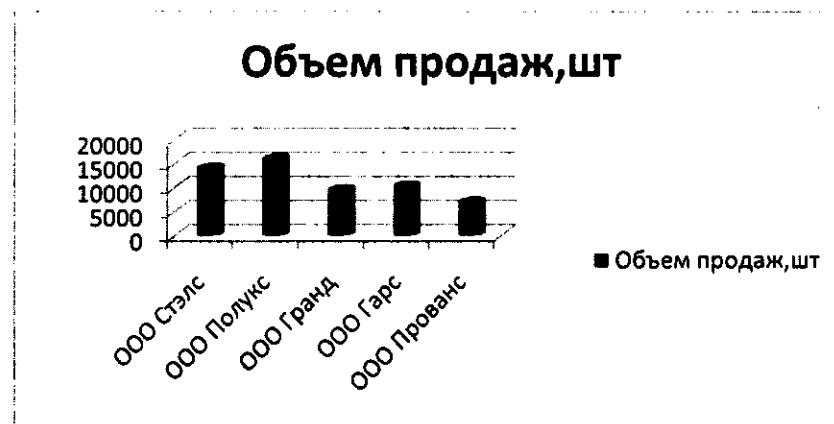


Рис. 2.1 - Основные конкуренты ООО «Прованс»

Таблица 2.1
Анализ основных конкурентов

Характеристики продукции	ООО Стэлс	ООО Полукс	ООО Гранд	ООО Гарс	ООО Прованс
1	2	3	4	5	6
1 Качество продукции	выше среднего	среднее	среднее	высокое	высокое
2 Уровень цен	высокие	средние	средние	низкие	средние
3 Объем продаж	средний	высокий	низкий	средний	низкий
4 Стабильность	высокая	высокая	средняя	высокая	средняя
5 Консультации клиентам	да	-	-	да	да

Окончание таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6
6 Доступность	для любых категорий населения				
7 Ассортимент услуг	средний	большой	небольшой	большой	средний
8 Персонал	-	высоко квалифицированный	-	высоко квалифицированный	высоко квалифицированный

Из таблицы 2.1 видно, что наша организация, ООО «Прованс» находится не в значительном отрыве от своих конкурентов.

ООО «Прованс» среди наших конкурентов находится на 5 месте в списке Красноярских алкогольных компаний по продажам. Рейтинг компаний по уровню продаж представлены на рис. 2.2

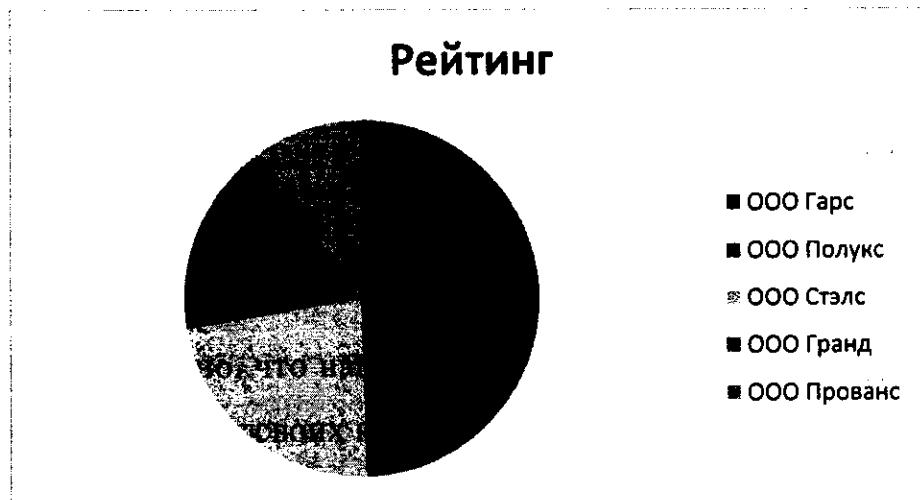


Рис.2.2 - Рейтинг компаний по уровню продаж

Таблица 2.2

Основной ассортимент ООО «Прованс»

Наименование	Кол-во продаж, шт.	Доля в общем объеме продаж, %
1	2	3
Водка	16800	31,09
Ликер	360	0,67

Окончание таблицы 2.2

1	2	3
Вино	11940	22,10
Шампанское	5400	9,99
Настойка	300	0,56
Бальзам	108	0,20
Джин	36	0,07
Коньяк	1440	2,66
Текила	192	0,36
Виски	156	0,29
Пиво	14028	25,96
Сок	1440	2,66
Шоколад	1020	1,89
Газированные напитки	816	1,51
Итого:	54036	100

Как показывают данные таблицы 2.2 основными продаваемыми товарами являются, водка, вино, пиво.

2.2 Бизнес-анализ

2.2.1 Анализ основных экономических показателей

Предварительную оценку экономического состояния организации можно увидеть в таблице 2.3

Таблица 2.3

Основные экономические показатели ООО «Прованс»

Показатели	2014 год	2015 год	Отклонение	
			абс.	%
1	2	3	4	5
1. Чистая прибыль, руб.	-1191000	10068000	11259000	x
2. Выручка , руб.	1420000	70223000	68803000	4945,28
3. Себестоимость, руб.	2260000	59861000	57601000	2648,72
4. Численность , чел.	35	42	7	120

Окончание таблицы 2.3

1	2	3	4	5
5. Площадь (офисная), м.	150	300	150	200
6. Площадь(произ-ая), м.	500	1200	700	240
7. Заемные средства, руб.	1500000		-1500000	0,00
8.Запасы, руб.	3614000	24093000	20479000	666,66
9.Денежные средства, руб.	334000	1553000	1219000	464,97
10.Основные средства, руб.	0	320000	320000	100
11. Норма чистой прибыли (рентабельность продаж по чистой прибыли), %	-83,873	14,337	98,210	x
12. Фондоотдача,руб/руб.	0	219,45	219,45	100

Анализируя основные показатели деятельности ООО «Прованс» видно, что организация успешно развивается.

Выручка организации значительно выросла, как показывают данные таблицы на 68803000 руб. Увеличение выручки способствовало увеличению чистой прибыли, увеличилась на 11259000 руб. по сравнению с предыдущим годом, что способствует благоприятному развитию компании для внедрения новой продукции, расширению торговых площадей и повышению заработной платы персоналу. Так же заметно увеличение себестоимости на 57601000 руб., это хороший показатель того, что организация увеличивает объемы продаваемой продукции и стремится к достижению поставленных целей. Это заметно и по увеличению производственной(на 700 м²) и офисной площади (на 150 м²), а так же увеличению запасов. Так как офисная площадь растет , то и число персонала тоже, если в 2014г. их было 35 человек, то к концу 2015 г. 42 человека. Значит организация расширяя офисное помещение набирает руководителей для контроля ниже стоящего персонала, тем самым в очередной раз доказывая, что объемы организации возросли, и дают прибыль для дальнейшего развития организации. Запасы показывают, на сколько возросли объемы продаваемой продукции за отчетный период (20479000 руб.) для начинающей организации это достаточно хороший показатель, так как на рынке

уже существуют различные организации уже зарекомендовавшие себя в этой отрасли.

На начальном этапе организация использовала заемные средства в размере 150 000 руб., но как видно в отчетном году организация перестала пользоваться заемными средствами, рассчитывая, только на свои силы и давая себе мотивацию на дальнейшее стабильное развитие.

В отчетном году организация приобрела в собственность несколько помещений, так как основные средства увеличились на 320 000 руб., теперь организация будет нести меньше затрат, следовательно и цена на продукцию сократится давая шанс увеличить поток покупателей и зарекомендовать себя на рынке как организацию с хорошей продукцией по минимальной цене.

Рентабельность продаж по чистой прибыли показывает, что отчетном году деятельность организации в целом значительно эффективнее , чем в прошлом на 14,33% , дальнейшее развитие организации полностью зависит от деятельности руководителя.

Фондоотдача показывает насколько организация стала эффективна в отчетном году за счет собственных средств, и она действительно эффективна по сравнению с прошлым годом на 219,45% , так как организация получает чистую прибыль, она расходует ее на дальнейшее развитие фирмы путем увеличения собственных средств.

В целом анализ показал хорошее развитие организации на данном этапе ее деятельности.

2.2.2 Анализ финансового состояния

Анализ финансового состояния включает в себя: анализ актива и пассива; анализ ликвидности; анализ финансовой устойчивости; анализ деловой активности; анализ вероятности банкротства.

Анализ актива и пассива будем проводить 2 способами в таблице 2.4.:

1)Горизонтальный анализ заключается в сопоставлении финансовых данных предприятия за два прошедших периода (года) в относительном и абсолютном виде с тем, чтобы сделать лаконичные выводы.

2) Вертикальный анализ позволяет сделать вывод о структуре баланса и отчета о финансовых результатах в текущем состоянии, а также проанализировать динамику этой структуры

Таблица 2.4

Анализ актива и пассива ООО «Прованс»

Показатель баланса	2014 год	2015 год	Абсолютное изменение	Удельный вес, %	
				2014 год	2015 год
1	2	3	4	5	6
Актив					
1.Внеоборотные активы		320000	320000	0	1,12
2.Оборотные активы	3956000	28380000	24424000	100	98,89
- запасы	3614000	24093000	20479000	91,35	83,95
-дебиторская задолженность	8000	2734000	2726000	0,20	9,53
- денежные средства	334000	1553000	1219000	8,44	5,41
Баланс	3956000	28699000	24743000	100	100
Пассив					
3.Капитал и резервы	-1070000	8158000	9228000	-27,05	28,43
4.Долгосрочные обязательства	-	-	-	-	-
5.Краскосрочные обязательства	5026000	20541000	15515000	127,05	71,57
Баланс	3956000	28699000	24743000	100	100

Анализ актива и пассива ООО «Прованс» показал, увеличение удельного веса внеоборотные активов, это показывает что организация увеличила активы на 1,12 % в общей доле активов и может использовать их для дальнейшего продвижения организации.

Дебиторская задолженность значительно увеличилась по сравнению с прошлым годом на 9,33%, что свидетельствует о том, что организация дает

свою продукцию под реализацию другим компаниям увеличить спрос своего товара на рынке.

При этом сократились краткосрочные обязательства и составляют в отчетном году 71,57 %, это меньше чем в предыдущем на 55,48%. Значит организация стремиться к поставленным целям преимущественно за счет своих активов.

Следующим этапом является анализ ликвидности.

Показатели ликвидности характеризуют степень платежеспособности по краткосрочным обязательствам, или способность компании погашать свои обязательства и сохранять права владения активами в долгосрочной перспективе.

Анализ ликвидности ООО «Прованс» представлен в таблице 2.5 , по следующим расчетным формулам.

Показатель абсолютной ликвидности – показывает какая часть краткосрочной задолженности может быть погашена в ближайшее время, за счет имеющихся денежных средств и краткосрочных финансовых вложений.

$$K_{\text{абс.л}} = \frac{\text{Ден. средства} + Kp / \text{ср.фин. вложения}}{KЗ + Kp / \text{ср.обяз-ва} + Kp / \text{ср.кп. и займы}}, \quad (2.1)$$

$$K_{\text{абс.л}} \geq 0,2 - 0,5$$

Показатель быстрой ликвидности – показывает какую часть краткосрочных обязательств организация может погасить краткосрочными ЦБ, денежными средствами и дебиторской задолженностью.

$$K_{\text{б.л}} = \frac{\text{Ден.ср.} + Kp / \text{ср.фин.влож.} + ДЗ (\text{втеч. 12 мес})}{KЗ + Kp / \text{ср.обяз.} + Kp / \text{ср.кред. и займы}}, \quad (2.2)$$

$$K_{\text{б.л}} \geq 1$$

Показатель текущей ликвидности – показывает какую часть краткосрочных обязательств организация может погасить за счет всех оборотных средств.

$$K_{m,1} = \frac{\text{Оборотные активы}}{KЗ + Кр / ср.обяз - ва + Кр / ср.кр. и займы}, \quad (2.3)$$

$$K_{m,1} \geq 2$$

Таблица 2.5

Анализ ликвидности ООО «Прованс»

Показатели	Норма	2014 год	2015 год	Отклонение абс.
1	2	3	4	5
1.Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq 0.2-0.5$	0,06645	0,07560	0,00915
2.Коэффициент промежуточной ликвидности	≥ 1	0,06805	0,20870	0,14066
3.Коэффициент текущей ликвидности	≥ 2	0,78711	1,38163	0,59452
4.Коэффициент финансовой устойчивости	>5	0,27048	0,28426	0,01379

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, что краткосрочная задолженность не может быть погашена в ближайшее время, так как недостаточно имеющихся средств и финансовых вложений, но коэффициент промежуточной ликвидности и коэффициент текущей ликвидности дает возможность в отчетном периоде погасить краткосрочную задолженность с помощью дебиторской задолженности и оборотных средств.

На данном этапе хоть предприятие и пытается справляться со своими задолженностями положение компании является не стабильным.

Следующим этапом является анализ ликвидности баланса.

Анализ ликвидности баланса представлен в таблице 2.6.

Для оценки ликвидности баланса с учетом фактора времени необходимо провести сопоставление каждой группы актива с соответствующей группой пассива.

- 1) А1 > П1
- 2) А2 > П2
- 3) А3 > П3

Таблица 2.6

Анализ ликвидности баланса ООО «Прованс»

№ группы статей баланса	2015		№ группы статей баланса	2015		Отклонение	
	На начало года	На конец года		На начало года	На конец года	На начало года	На конец года
1	2	3	4	5	6	7	8
A1	334000	1553000	П1	3526000	20541000	3192000	18988000
A2	8000	2734000	П2	1500000	-	8000	2734000
A3	3614000	24093000	П3	-	-	3614000	24093000
A4	-	-	П4	-	8158000	-	8158000
				1070000		1070000	

В нашем случае выполняется только третье неравенство, свидетельствует, что в будущем при своевременном поступлении денежных средств от продаж и платежей организация может быть платежеспособной на период, равный средней продолжительности одного оборота оборотных средств после даты составления баланса.

На данном этапе у нас перспективная ликвидность – это прогноз платежеспособности на основе сравнения будущих поступлений и платежей: А3>=П3; А4<=П4

Так как предприятие имеет не стабильное положение на данном этапе, следует рассмотреть структуру капитала. Анализ структуры капитала ООО «Прованс» представлен в таблице 2.7

Ключевым показателем структуры капитала является коэффициент автономии, поскольку отражает обеспеченность финансирования активов компании собственным капиталом. Плечо финансового рычага определяет структуру инвестированного капитала и представляет собой отношение заемных средств компании к собственным.

Коэффициент автономии – показывает долю собственного капитала в общей сумме средств вложенных в имущество предприятия

$$K_a = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Активы}} = \frac{\text{раздел 3 Баланс}}{\text{раздел 1 Баланс} + \text{раздел 2 Баланс}}, \quad (2.4)$$

Нормативное значение $K_a \geq 0,5$

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств – показывает сколько заемных средств предприятие привлекло на 1 руб. собственных средств, вложенных в имущество предприятия

$$K_{\%} = \frac{\text{Заемные средства}}{\text{Собственные средства}} = \frac{\text{раздел 4 Баланс} + \text{раздел 5 Баланс}}{\text{раздел 3 Баланс}}, \quad (2.5)$$

Нормативное значение $K_{\%} \leq 1$

Таблица 2.7

Анализ структуры капитала ООО «Прованс»

Показатели	Норма	2014 год	2015 год	Отклонение абс.
1	2	3	4	5
1.Заемные средства, руб.	-	5026000	20541000	15515000
2.Собственные средства, руб.	-	-1070000	8158000	9228000
3.Коэффициент автономии	$\geq 0,5$	0,2705	0,2843	0,0138
4.Плечо финансового рычага	≤ 1	4,6972	2,5179	-2,1793

Показатели доходности капитала характеризуют доходность использования активов общества относительно стоимости их источников финансирования.

Предприятие для развития бизнеса в отчетном периоде по сравнению с предыдущим стало больше использовать собственные средства, это показывает плечо финансового рычага, отклонение которого составляет 2,17 %. Следовательно, собственные средства организации активно растут и дают возможность для дальнейшего роста.

Следующим этапом рассчитаем анализ финансовой устойчивости абсолютных показателей (таблица 2.9) по следующим формулам.

1. Наличие собственных оборотных средств (СОС).

Определить эту величину можно как разность между реальным собственным капиталом (СК) и величинами внеоборотных активов (итог раздел 1 баланса) (ВА) и долгосрочной дебиторской задолженности (ДО) по формуле:

$$\text{СОС} = \text{СК} - \text{ВА} + \text{ДО}, \quad (2.6)$$

2. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (СДИ). Рассчитывается как сумма собственных оборотных средств, долгосрочных кредитов и займов (раздел 4 баланса), целевого финансирования и поступлений и определяется по формуле:

$$\text{СДИ} = \text{СОС} + \text{ДО} + \text{ЦФП}, \quad (2.7)$$

3. Показатель общей величины основных источников формирования запасов и затрат (ОВИ). Рассчитывается как сумма собственных и долгосрочных заемных источников финансирования запасов и краткосрочных заемных средств и определяется по формуле:

$$\text{ОВИ} = \text{СДИ} + \text{КЗК}, \quad (2.8)$$

где СОС - собственные оборотные средства;
ЦФП - целевое финансирование и поступления;
СДИ - собственные и долгосрочные заемные источники финансирования запасов.

Тип финансовой устойчивости определяется исходя из соотношения величины запасов и затрат и источников их формирования.

1. Излишек или недостаток собственных оборотных средств: СОС - Запасы и затраты (33).

2. Излишек (недостаток) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат: СДИ - 33.

3. Излишек (недостаток) общей величины основных источников формирования запасов и затрат: ОВИ - 33.

Определение типа финансовой устойчивости организации осуществляется на основе трехкомпонентного показателя, который формируется при помощи трех вышеуказанных.

Если по соответствующему показателю возникает излишек средств, то в трехкомпонентном показателе на его месте проставляется 1, если недостаток, то 0.

Существует четыре типа финансовой устойчивости, которые приведены в следующей таблице.

Таблица 2.8

Типы финансовой устойчивости

Тип финансового состояния	СОС	СДИ	ОВИ
Абсолютная финансовая устойчивость	1	1	1
Нормальная финансовая устойчивость	0	1	1
Неустойчивое финансовое положение	0	0	1
Критическое финансовое положение	0	0	0

Таблица 2.9

Анализ финансовой устойчивости

Наименование показателя	2014 год 1	2015 год 2	Отклонение 3
1.Собственный капитал	-1070000	8158000	9228000
2.Внеоборотные активы	-	320000	320000
3.Дебиторская задолженность	8000	2734000	2726000
4.Краткосрочные заемные средства	1500000	-	1500000
5. СОС	-1062000	10572000	11634000
6.СДИ	-1054000	13306000	14360000
7.ОВИ	446000	13306000	12860000
	Неустойчивое финансовое положение	Абсолютная финансовая устойчивость	-

Анализируя данные таблицы, на данном этапе у нас абсолютная финансовая устойчивость, так как все три показателя (СОС,СДИ,ОВИ) являются положительными.

Так как организация использует собственные средства для развития следует рассчитать уровень прибыли с каждого рубля вложенного в активы, и уровень чистой прибыли с каждого рубля, чтобы выстроить дальнейшую политику организации развития бизнеса.

Для этого рассчитаем рентабельность активов, рентабельность собственного капитала. Анализ деловой активности ООО «Прованс» представлен в таблице 2.10.

Рентабельности активов

$$ROA = \frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Средняя величина активов}}, \quad (2.9)$$

Рентабельность собственного капитала

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средняя величина собственного капитала}}, \quad (2.10)$$

Таблица 2.10

Анализ деловой активности ООО «Прованс»

Показатели			Отклонение
	1	2	
1. Активы (внеоборотные, оборотные) руб.	3956000	28699000	24743000
2. Собственный капитал , руб.	-1070000	8158000	9228000
3. Чистая прибыль, руб.	-1191000	10068000	11259000
4. Прибыль до налогообложения, руб.	-1191000	10068000	11259000
5. ROA (рентабельность активов), %	-0,602	0,702	1,304
6. ROE(рентабельность собственного капитала)	2,226	2,468	0,242

Рентабельность активов показывает, что прибыль на каждый рубль активов увеличилась на 1,304 %, рентабельность собственного капитала значительно увеличилась на 0,242 %, тем самым показывая, что организация начало получать значительно больше чистой прибыли от вложенного капитала, давая при этом шансы на стабильное развитие организации.

Рентабельность собственного капитала увеличилась за счет увеличения краткосрочных обязательств и дебиторской задолженности, это отражается в таблице 2.11.

Дебиторская и кредиторская задолженность могут или показать насколько организации выгодно пользоваться той или иной задолженностью, для этого просчитаем коэффициент оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности показывает сколько раз за год обрачивается задолженность.

$$K_{\text{обор}} = \frac{N^P}{3_{cp}}, \quad (2.11)$$

где $K_{\text{обор}}$ – коэффициент обрачиваемости ДЗ или КЗ;

N^P – выручка от продажи продукции;

$Z_{\text{ср}}$ – средняя величина ДЗ или КЗ.

Период обрачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности отражает среднее число дней, необходимое для ее возврата.

$$T = \frac{D}{K_{\text{обор}}}, \quad (2.12)$$

где Т – период оборота в днях;

Д – длительность анализируемого периода (год – 360 дней)

Таблица 2.11

Показатели управления операционной задолженностью

Показатели	2014 год	2015 год	Отклонение	
			абс.	%
1	2	3	4	5
1. Дебиторская задолженность, руб.	8000	2742000	2734000	34275
1.1 на начало года		8000	8000	-
1.2 на конец года	8000	2734000	2726000	34175
2. Кредиторская задолженность, руб.	3526000	24067000	20541000	682,558
2.1 на начало года		3526000	3526000	-
2.2 на конец года	3526000	20541000	17015000	582,558
3. Коэффициент обрачиваемости дебиторской задолженности, обор.	88,8	51,2	-37,529	57,713
4. Период обрачиваемости дебиторской задолженности, дн.	4,056	7,028	2,972	173,271
5. Коэффициент обрачиваемости кредиторской задолженности, обор.	0,201	5,836	5,634	2898,087
6. Период обрачиваемости кредиторской задолженности, дн.	1787,83	61,69	-1726,141	3,451

Анализируя данные таблицы можно сделать вывод, что у организации значительно выросла кредиторская задолженность за отчетный год по сравнению с предыдущим на 20541000 руб., тогда как дебиторская задолженность выросла всего на 2734000 руб., так как кредиторская

задолженность значительно превышает дебиторскую задолженность, это может не благоприятно сказаться на финансовых показателях и на работе организации в дальнейшем.

Таблица 2.11 дает неблагоприятный прогноз для дальнейшей работы организации, чтобы удостоверится в состоятельности организации справляться со своими долгами спрогнозируем риск финансовой несостоятельности ООО «Прованс».

Наиболее известным подходом, часто используемым многими организациями, является модель Альтмана.

«Z-счет» Э. Альтмана представляет собой пятифакторную модель, которая имеет вид:

$$Z=0,717 \times x_1 + 0,874 \times x_2 + 3,10 \times x_3 + 0,42 \times x_4 + x_5; \quad (2.13)$$

где Z – индекс Альтмана,

x_1 – оборотный капитал / сумма активов,

x_2 – нераспределенная прибыль / сумма активов,

x_3 – операционная прибыль / сумма активов,

x_4 – величина собственного капитала / заемные пассивы,

x_5 – выручка / сумма активов.

Степень близости предприятия к банкротству определяется по шкале:

– если Z меньше 1,23 предприятие признается банкротом;

– если значение Z в диапазоне от 1,23 до 2,89 ситуация неопределенна;

– если значение Z более 2,9 компания признается стабильной и финансово устойчивой.

Анализ вероятности банкротства представлен в таблице 2.12

Анализ вероятности банкротства ООО «Прованс», что сначала создания организации, а именно 24 июля 2014 года, организация по степени близости к банкротству считается банкротом, но за такой короткий период времени организация не могла окупить все вложенные средства, а вот за 2015 год

п полноценной работы организации значение индекса по сравнению с предыдущим годом увеличилось 4,436 и составило 4,406, что свидетельствует о значительном улучшении, организация признана стабильной и финансово устойчивой.

Таблица 2.12

Анализ вероятности банкротства ООО «Прованс»

Показатель	Формула расчета	2014 год	2015 год
1	2	3	4
X1	оборотный капитал / сумма активов	1	0,98
X2	нераспределенная прибыль / сумма активов	-	-
X3	операционная прибыль / сумма активов	-0,33	0,351
X4	величина собственного капитала / заемные пассивы	-0,21	0,397
X5	выручка / сумма активов	0,36	2,45
Z		-0,0342	4,406
Вывод		Банкротство	Стабильна и финансово устойчива

Организация ООО «Прованс» признана стабильной и устойчивой этому показателю способствовали в большей мере высококвалифицированные сотрудники организации, знающие хорошо свою работу и на высшем уровне выполнившие свои функции для значительного роста организации.

2.3 Анализ выполнения функций управления

Анализ деятельности управления организацией целесообразно начать с рассмотрения миссия организации и ее целей.

Миссия организации ООО «Прованс» - Наша миссия состоит в создании мощной международной алкогольной компании, которая бы действовала с максимальной выгодой для своих сотрудников, потребителей и общества в целом и стремилась занять лидирующие позиции в своей отрасли.

Миссия организации ООО «Прованс» масштабна и организация стремится к ней по мере своих возможностей преследуя следующие цели(представлены на рис. 2.3.)

Основной целью организации является максимальное получение прибыли.

Для достижения нашей основной цели было составлено дерево целей, дабы разобраться детально, что необходимо для ее достижения.

Постановкой целей и планированием дальнейшего развития и сроки исполнения этих задач организации занимается непосредственно директор организации и его заместитель, функции представлены в таблице 2.13



Рис. 2.3 - Дерево целей ООО «Прованс»

Функция планирования деятельности организации занимает центральное место среди всех функций, так как призвана строго регламентировать поведение объекта в процессе реализации поставленных перед ней целей, задач. Функция планирования предусматривает определение конкретных задач

каждому подразделению на различные плановые периоды и разработку производственных программ.

ООО «Прованс» для дальнейшего развития компании планирует :

а)Расширить ассортимент продукции в магазинах – срок для исполнения 6 месяцев.

б)Открыть около 5 магазинов в разных районах города – срок исполнения 12 месяцев.

в)Усовершенствовать систему оплаты труда – срок исполнения 6 месяцев.

Контроль за исполнением этих целей поручается заместителю директора и его подчиненным.

Всего в организации ООО «Прованс» на конец 2015 года числится 42 человека из них:

- 1.Директор
- 2.Заместитель директора
- 3.Маркетологи -- 5 чел.
- 4.Менеджер по продажам – 5 чел.
- 5.Супервайзер – 3 чел.
- 6.Программист – 4 чел.
- 7.Специалист по обучению персонала – 2 чел.
- 8.Специалист по кадрам
- 9.Бухгалтерия- 5 чел.
- 10.Продавец – 15 чел.

Каждый из подчиненных выполняет ряд функций полностью соответствующих занимаемой должности в соответствии с должностной инструкцией.

Подробный перечень функций персонала организации ООО «Прованс» представлен в таблице 2.13

Основные функции управления организацией и подчиненными лежат на заместителе директора.

Таблица 2.13

Функции персонала организации ООО «Прованс»

Должность	Выполняемые функции
1	2
1.Директор	<p>1.Осуществление общего руководства производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия</p> <p>2.Организация взаимодействия всех структурных подразделений, цехов и производственных единиц</p> <p>3.Принятие мер по обеспечению здоровых и безопасных условий труда на предприятии</p> <p>4.Имеет право подписи всех правовых, бухгалтерских документов предприятия</p> <p>5.Издает приказы и распоряжения, обязательные для исполнения всеми работниками предприятия</p> <p>6.Распоряжается имуществом предприятия в пределах, установленных уставом</p> <p>7. Устанавливает должностные оклады, надбавки.</p>
2.Зам. директора	<p>1. Налаживает работу и результативное взаимодействие структурных подразделений организации, контролирует их деятельность.</p> <p>2. Разрабатывает и согласовывает совместно с директором предприятия планы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • развития производства; • финансирования подразделений организации. <p>3. Утверждает штатное расписание.</p> <p>4. Ведет надзор за организацией работы по стимулированию персонала.</p> <p>5.Обеспечивает выполнение в полной мере обязательств предприятия перед поставщиками, заказчиками, кредиторами, а также хозяйственных, трудовых договоров.</p> <p>6. Контролирует соблюдение финансовой дисциплины.</p>
3.Маркетолог	<p>1. Устанавливает планы для мотивации магазина</p> <p>2. Разрабатывает рекламную политику предприятия</p> <p>3. Разрабатывает систему мотивации для покупателей</p> <p>4. Проводит опрос покупателей на предмет добавления новой продукции</p> <p>5. Разрабатывает систему мотивации для продавцов</p>
4.Менеджер по продажам	<p>1. Ведение переговоров об условиях договора.</p> <p>2.Проведение анализа рынка и сбор информации о потенциальных покупателях.</p> <p>3.Проводить расчеты предполагаемой выручки по плану продаж.</p> <p>4. Привлечение новых клиентов</p>
5.Супервайзер	<p>1. Контроль работы подчиненного персонала</p> <p>2. Составлении штрафных санкций персоналу</p> <p>3. Обеспечении персоналом всем необходимым для работы</p> <p>4.Организация поставок в магазины</p>

Окончание таблицы 2.13

1	2
6.Программист	1. Контроль и разработка сайта компании 2. Организация работы техники предприятия 3.Организация работы производственной программы на предприятии 4.Ведение отчетности по совершенным расходам
7.Специалист по обучению персонала	1.Проводить обучении персонала раз в месяц 2.Проводить дегустацию товара 3.Вести документальный отчет по списанию товара по дегустации
8.Специалист кадрам	1.Прием кадров на работу 2.Ведение документации по персоналу 3.Выдача справок 4.Ведение онлайн собеседования
9.Бухгалтерия	1.Ведение отчетности(бухгалтерская отчетность, первичная документация, годовая отчетность, движение средств) 2.Выдача заработной платы 3.Начисление заработной платы 4.Расчет премии
10.Провадец	1.Консультирование покупателей в торговом зале 2.Прием товара, подписание документов 3. Обязательное посещение обучений компании 4.Расчет на кассе 5.Ведение кассовой документации 6.Пополнение товарной продукции

Организационная структура организация представлена на рис.2.4

На предприятии преобладает функциональная организационная структура

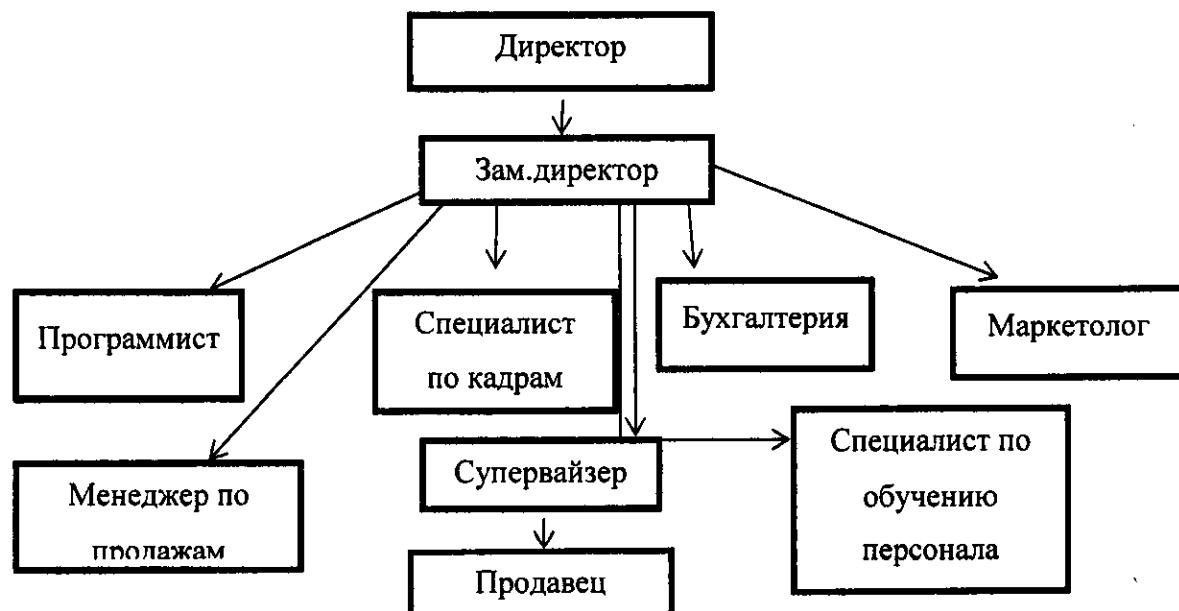


Рис. 2.4 - Структура предприятия ООО «Provans»

Так как контроль за исполнением функций персона лежит только на заместителе директора следует просчитать норму управляемости персонала.

Норма управляемости - количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю, устанавливается посредством делегирования линейных полномочий.

Каждая управленческая позиция оценивается, а взвешенным переменным контроля присваиваются очки. Очки суммируются, результат представляет собой индекс руководства. Общая сумма очков отражает бремя руководителя, связанное с охватом контролем. Чем выше индекс, тем больше бремя и, следовательно, объем контроля.

Факторы охвата контролем по Локхид представлен в таблице 2.14.

Предлагаемый охват контролем для руководителя среднего уровня представлен в таблице 2.15

Таблица 2.14

Факторы охвата контролем

Сходство функций	Идентичные	Существенное сходство	Похожие	Внутренне различные	Совершенно различные
1	2	3	4	5	6
Географическая близость	Все вместе	Все в одном здании	Различные здания одного завода	Различное местоположение (6 баллов)	Различные географические местности
Сложность функций	Простые, повторяющиеся	Шаблонные	Некоторая сложность	Сложные (6 баллов)	Высоко-сложные
Руководство и контроль	Минимум руководства и обучения	Ограниченнное руководство	Умеренное руководство	Часто повторяющиеся меры (7 балла)	Постоянное тесное руководство
Координация	Минимум отношений с другими (9 баллов)	Взаимоотношения, ограниченные причинами	Умеренные взаимоотношения, легко контролируемые	Существенные тесные взаимоотношения	Широкие неповторяющиеся взаимоотношения

Окончание таблицы 2.14

1	2	3	4	5	6
Планирование	Минимум простора и сложности	Ограниченные простор и сложность	Умеренные простор и сложность	Требуются существенные усилия, направляемые только политикой фирмы (9 баллов)	Требуются весьма значительные усилия, ряжоны и политика не определены

Таблица 2.15

Индекс руководства среднего уровня и предлагаемый охват контролем (чел.)

Индекс руководства	Предлагаемый стандартный охват контролем
1	2
40-42	4-5
37-39	4-6
34-36	4-7
31-33	5-8
28-30	6-9

В нашей компании заместителю директора подчиняется 25 человек, а индекс руководства равен 37 балла, предлагаемый объем охвата контролем 4-6 чел., это значительно превышает объем работы руководителя.

Это дает большую проблему в управлении организацией и чтобы ужесточить контроль за персоналом и выполнением их непосредственных обязанностей в организации принято ввести нормы штрафов за невыполнение определенных задач.

В организации введена система штрафов, которая является не законной. Согласно ст. 192 Трудового кодекса "работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям".

К нарушениям, которые можно классифицировать, как дисциплинарный проступок, согласно постановлению Пленума ВС РФ от 17.03.2004 года №2 относятся:

-отсутствие сотрудника без уважительных причин на своем рабочем месте;

-отказ работника выполнять свои должностные обязанности без указания уважительной причины;

-отказ от медицинского освидетельствования для лиц определенных специальностей, отказ работников сдавать экзамены по охране труда или проходить в течении рабочего дня специальное обучение.

Из всего вышеперечисленного следует, что штрафы, взимаемые с основной заработной платы, являются незаконными. Выговоры, замечания и увольнений в рамках трудового кодекса допустимы, а вот штрафы нет. Даже если работник подписал какое-нибудь соглашение на штрафы или был составлен трудовой договор с такими условиями - эта процедура не становится законной.

Тем не менее в организации ООО «Прованс» они действуют. Штрафы за несоблюдением требований ООО «Прованс» представлены в таблице 2.16

Пока система штрафов в организации распространяется на персонал имеющий непосредственное влияние на объемы продаж в магазинах, а именно продавцов.

Контроль за работой продавцов осуществляют супервайзер за которым закреплена данная точка продаж посредством наблюдения по камерам.

Введением штрафов, руководство организации рассчитывает ужесточить контроль, за персоналом и надеется на мотивацию коллектива в видении стремления получать более высокую заработную плату.

Таблица 2.16

Штрафы за несоблюдением требований

Требования для исполнения	Размер штрафа
1	2
1.Не подписан документ	500 руб. за каждый выявленный случай
2.Ответ по телефону не по форме	100 руб. за каждый выявленный случай
3.Несоответствие формы	500 руб. за каждый выявленный случай

Окончание таблицы 2.16

1	2
4.Посторонние на рабочем месте	1500 руб. за каждый выявленный случай
5.Опоздание на рабочее место	300 руб. – на 15 мин. 600 руб. – на 30 мин. 1000 руб. – час и более.
6.Неправильно заполненные документы	500 руб. за каждый выявленный случай
7.Пререкание с руководителем	500 руб. за каждый выявленный случай
8.Не вынесли штендер	500 руб. за каждый выявленный случай
9.Разбитый товар	Оплачивается продавцом в полном размере по цене магазина.
10.Разговор по телефону в присутствии покупателя	100 руб. за каждый выявленный случай
11.Грубое поведение с покупателем	100 руб. за каждый выявленный случай
12.Закрытие магазина раньше положенного времени	200 руб. – на 10 мин. 400 руб. – на 20 мин.

В организации ООО «Прованс» существует система мотивации для продавцов, устанавливаемая маркетологами в зависимости от продаж той или иной точки.

Заработная плата продавцов в организации имеет окладную часть плюс процент по выполнению плана по продажам (обязательно для исполнения не менее 90% от поставленного плана) плюс процент по выполнению плана по мотивации(мотивация представляет собой:

Устанавливается план на продажу конкретного алкоголя на месяц в зависимости, что участвует в акции, обязательное исполнение 90 % для получения премии.

Пример : Коньяк АЙК – 140 бут. на месяц.(для конкретного магазина)

В случае выполнения плана на 100% премия равна 5000 руб.

Формы оплаты труда ООО «Прованс» представлены в таблице 2.17

Проанализировав данные о заработной плате труда, можно сделать вывод, что в организации установлен средний заработка по городу Красноярску, неудовлетворенными своим уровнем заработной платы в организации являются продавцы.

Таблица 2.17

Форма оплаты труда ООО «Прованс»

Должность	Форма оплаты	Уровень заработной платы, руб.
1	2	3
Маркетологи	Повременная оплата труда Оклад и процент от выполнения плана	25000-27000
Менеджер по продажам	Повременная оплата труда Оклад и процент от продаж	26000-30000
Супервайзер	Повременная оплата труда Оклад и процент от продаж закрепленного магазина	25000-26000
Программист	Повременная оплата труда Оклад и процент от выполненных заявок	18000-23000
Специалист по обучению персонала	Повременная оплата труда Оклад и процент от продаж магазинов	30000-35000
Специалист по кадрам	Повременная оплата труда Оклад и процент от привлеченных на работу сотрудников	15000-18000
Бухгалтерия	Повременная оплата труда Оклад	20000-25000
Продавец	Повременная оплата труда Оклад и процент от выполнения плана по продажам плюс процент от выполнения мотивации	15000-22000

Для анализа удовлетворены ли продавцы получаемой заработной платой решено провести анализ численности кадров, чтобы устраниить причины недовольства персонала и по возможности создать комфортные условия для всех.

Анализ численности кадров представлен в таблице 2.18

Анализ численности кадров показал, что в штат организации в 2015 году прибыло 7 человек, из них специалист – 1 чел. и продавцы на 6 чел., это свидетельствует о развитии точек магазина. Но при этом из организации убыло 6 чел., что не очень хорошо, причину текучести кадров постараемся выявить с помощью обеспеченности трудовыми ресурсами.

Обеспеченность ООО «Прованс» трудовыми ресурсами представлен в таблице 2.19

Таблица 2.18

Анализ численности кадров

Численность персонала	2014 год	2015 год	Отклонение ,чел.	Темп роста, %	Удельный вес,%		Отклонение в удельном весе,%
					2014 год	2015 год	
1	2	3	4	5	6	7	8
Всего	35	42	7	20	100	100	-
Из них							
Руководители	2	2	-	-	5,71	4,76	-0,95
Специалисты	24	25	1	4,17	68,57	59,52	-9,05
Продавцы	9	15	6	40	25,71	35,71	10
Прибыло работников	2	9	7	450	-	-	-
Убыло работников	3	9	6	200	-	-	-

План по численности человек выставлялся руководителем, для анализа сокращения штата.

Полученные данные показывают, что в целях экономии заработной платы организация не принимает на работу продавцов, процент обеспеченности равен 83,3 % , это самый низкий показатель, свидетельствует о том, что продавцы выполняют больше работы, чем положено.

На основе полученных данных было решено провести опрос среди продавцов, поскольку именно от них зависит их уровень заработной платы, а так же прибыль организации.

Таблица 2.19

Обеспеченность ООО «Прованс» трудовыми ресурсами

Персонал по категориям	2014 год		% обеспеченности	2015 год		% обеспеченности
	План	Факт		План	Факт	
1	2	3	4	5	6	7
Среднесписочная численность	40	35	87,5	45	42	93,3

Окончание таблицы 2.19

1	2	3	4	5	6	7
В том числе						
Руководители	2	2	100	2	2	100
Специалисты	22	24	109,1	25	25	100
Продавцы	16	9	56,25	18	15	83,3

В опросе участвовало 15 продавцов со всех магазинов с разным уровнем заработной платы, возрастом и уровнем образования, полученные результаты приведены далее.

Таблица 2.20

Одобряете ли Вы действующую на предприятии систему оплаты труда и стимулирования работников?

Характер ответов	Процент от числа опрошенных работников
1	2
Да	13,3
Нет	66,7
Затрудняюсь ответить	20
Итого:	100

Анализируя данные опроса выяснилось, что на вопрос Одобряете ли Вы действующую на предприятии систему оплаты труда и стимулирования работников?

Отрицательно ответили 66,7 % продавцов. Больше половины продавцов недовольны системой оплаты труда и стимулирования, было решено узнать, а нравится ли персоналу их работа.

Таблица 2.21

Нравится ли вам ваша работа?

Характер ответов	Процент от числа опрошенных работников
1	2
Да	6,67
Нет	40
Частично	20

Окончание таблицы 2.21

1	2
Затрудняюсь ответить	33,33
Итого:	100

Данный опрос показал, что 40 % сотрудников не удовлетворены своей работой влияя тем самым на уровень своей заработной платы и на уровень продаж .Чуть меньше половины сотрудников недовольны своей работой.

Таблица 2.22

Что вас не устраивает в вашей работе?

Характер ответов	Процент от числа опрошенных работников
1	2
Низкий оклад	20
Уровень заработной платы не соответствует объемы выполняемой работы	40
Отсутствие карьерного роста	6,67
Штрафы	33,33
Затрудняюсь ответить	0
Итого:	100

Сотрудникам предприятия не устраивает уровень заработной планы, так как он не соответствует объему выполняемой работы.

Так как сотрудники не довольны уровнем выполняемой работы, было предложено ввести только окладную часть, минимизировать объем выполняемой работы, а так же добавить выходных дней, чтобы персонал чувствовал себя комфортно на своем рабочем месте.

Таким предложением вызвали гору споров, что персонал отказывается работать на таких условиях, аргументируя это тем, что уровень заработной платы и так мал. На основании этих предложений был задан следующий вопрос.

Какую систему оплаты труда предпочитают продавцы.

Было решено все-таки узнать индивидуальное мнение каждого продавца.

Таблица 2.23

Что Вы предпочитаете – окладную (пусть не очень высокую) заработную плату или оплату труда, размер заработной платы, которая зависит от Вашей работы?

Характер ответов	Процент от числа опрошенных работников
1	2
Оклад	53,3
Оплату труда размер, которой зависит от вашей работы	20
Затрудняюсь ответить	26,7
Итого:	100

Данные опроса показывают, что 53,3 % сотрудников предпочитают окладную часть от заработной платы не прикладывая особых усилий. Так как персонал не доволен уровнем заработной платы и объемом выполняемой работы, возник вопрос, а что же держит персонал на данной работе?

Таблица 2.24

Что вас держит на данной работе?

Характер ответов	Процент от числа опрошенных работников
1	2
Заработка плата	13,33
Коллектив	26,67
Местоположение	40
Возможность развиваться в сфере продаж	20
Итого:	100

Анализируя данные опроса выяснилось, что основной причиной работы на предприятии является местоположение рабочего места 40%.

Данные опроса показали, что кадры организации не довольны уровнем заработной платы, а так же объемом выполняемых работ, что и свидетельствует о текучести кадров. И является одной из проблем в организации.

Таким образом, ООО «Прованс» активно развивается и занимает уже перспективное место на рынке, но в организации развивается конфликт внутри организации между персоналом, а именно:

- 1.Недовольство уровнем заработной платы
- 2.Недовольство объемом выполняемой работы
- 3.Недовольство введением штрафов
- 4.Руководителю подчиняется слишком большое количество людей

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ООО «ПРОВАНС»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления

Одной из проблем, выявленных в результате анализа деятельности организации, является норма управляемости, а именно зам. директору подчиняется 25 человек, что значительно выше нормы.

Поскольку превышение нормы управляемости несет множество проблем по организации работы нашей организации в целом, мною предложен вариант по изменению организационной структуры представленной на рис. 3.1

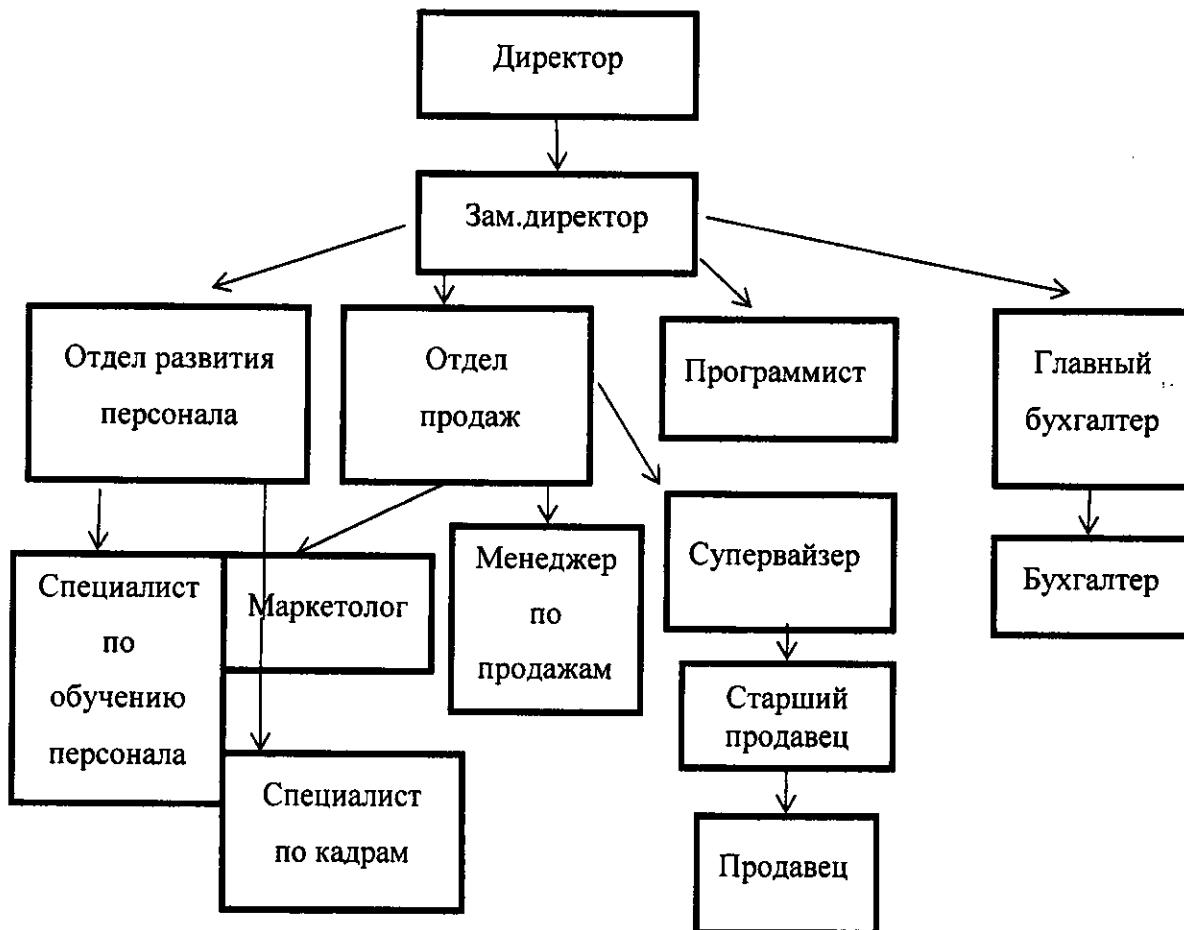


Рис.3.1 – Организационная структура

Чтобы минимизировать нагрузку зам. директора, предложено ввести руководящие отделы, отвечающие каждый за свою работу. В каждый отдел ввести должности соответствующие данному отделу.

Ввести следующие руководящие отделы:

1. Отдел развития персонала

Должности входящие в отдел :

-Специалист по обучению персонала

-Специалист по кадрам

Руководителя предлагается выбрать из специалистов по обучению. Специалист по обучению будет строить программу обучения исходя из исследований маркетологов, составление плана обучения для развития персонала в торговле и увеличению продаж.

Специалист по кадрам исходя из исследований маркетологов, составит новый план для подбора персонала, отвечающий новым стандартам организации.

2. Отдела продаж

Должности входящие в отдел :

1.Менеджер по продажам

2.Супервайзер

3.Продавец

4.Маркетолог

Руководителя предлагается выбрать из менеджеров по продажам, так как именно менеджеры по продажам отвечают за привлечение новых покупателей и оптовый объем продаж.

Главной задачей маркетологов будет являться исследование конъюнктуры рынка, исследование конкурентов, исследование сегментов рынка, исследование потребностей покупателей.

Супервайзер остается со своими должностными обязанностями, а так же в подчинении остаются продавцы компаний. По нормы управляемости супервайзер справляется с поставленными должностными обязанностями.

Продавцов предлагается на каждой точке разделить на старшего продавца и продавца.

Выбирать руководителей отдела предлагается именно из уже работающих сотрудников организации, чтобы изменить организационную структуру организации, а так же дать мотивацию персоналу для карьерного роста и уровня заработной платы.

Выбирать на место руководителей будет посредством заслуг перед организацией, личных качеств, предоставление разработанного плана дальнейшей работы отдела и устранение слабых сторон отдела.

Система премирования и увеличения заработной платы по должности представлена в таблице 3.2

При выборе руководителей отделов рассматривались обязанности каждого сотрудника организации, был сделан вывод, что организация не нуждается в таком количестве персонала нескольких должностей, а именно маркетологов и программистов.

Предлагается сократить двоих маркетологов и одного программиста. Для объема нашей организации и ввода руководящих должностей, планируется сократить некоторые обязанности так, что с тем объемом работ, которые разработает руководитель, будет в пределах нормы на каждого сотрудника с учетом сокращения должностей.

Второй значимой проблемой организации является недовольство персонала, а именно продавцов, уровнем заработной платы из-за ряда факторов, представленных ниже:

1. Объем выполняемой работы
2. Введение штрафов
3. Системой оплаты труда

Разберем каждую из проблем по очереди:

1. Объем выполняемой работы

Чтобы минимизировать нагрузку на продавцов предлагается ввести старшего продавца.

Обязанности старшего продавца :

- ведение документации своего магазина
- разрешение аварийных ситуаций в работе магазина
- прохождение обучения организации
- консультация покупателей в торговом зале
- расчет на кассе

Обязанности продавца :

- консультация покупателей в торговом зале
- расчет на кассе
- поддержание чистоты на рабочем месте

Выбрать старших продавцов на точках продаж исходя в первую очередь их желания дальнейшего саморазвития сотрудника в организации по карьерной лестнице.

2. Введение штрафов

В организации незаконным образом введены штрафы для продавцов как мера ужесточения контроля.

Предлагается убрать систему штрафов и ввести систему дисциплинарного взыскания. Система дисциплинарного взыскания представлена в таблице 3.1

Таблица 3.1

Дисциплинарные взыскания

Наименование	Количество проступков
1	2
1. Замечание	3
2. Выговор	2
3. Увольнение по соответствующим основаниям.	1

Нарушение дисциплинарного взыскания будет действовать как накопительная система.

Продавец не выполняющий свои непосредственные обязанности будет получать замечания, максимальное количество замечаний - три, затем, если продавец отказывается или не в полной мере выполняет свои обязанности получает выговор, максимальное количество – два, и последним проступком следует увольнение по соответствующим основаниям.

3. Система отплаты труда

Система оплаты труда является основной проблемой, которая влияет на продавцов и уровень продаж.

По результатам опроса, проведенного в предыдущей главе, продавцы предпочитают окладную часть, но в организации было принято решение разработать систему мотивации персонала таким образом, чтобы она удовлетворяла всех продавцов. Для этого предложено несколько вариантов мотивации продавцов, далее проведем оценку предлагаемых мотиваций, по которым сделаем опрос, какую систему мотивации они считают наиболее приемлемой и удовлетворяющей их требованиям.

Варианты мотивации персонала :

- 1.Повышение по карьере – старший продавец
- 2.Проведение розыгрышей среди лучших сотрудников – поездка за границу
- 3.Дополнительная премия в период застоя в продажах – январь, февраль, июнь, июль, август
- 4.Бонус по результатам ревизии – так как продавцы материально ответственны
- 5.Снижение процента по выполнению плана.

3.2 Оценка предлагаемых мероприятий

Для начала рассчитаем, на сколько, измениться уровень заработной платы персонала и отчисления организации в бюджет государства, при введении должностей – начальников отделов.

Страховые платежи перечисляются страховщиками по тарифам, которые устанавливаются на каждый год.

- ПФР – 22%;
- ФФОМС – 5,1%;
- ФСС – 2,9% (без учета доли вкладов от несчастных случаев).

Уровень заработной платы и отчисления представлены в таблице 3.2

Таблица 3.2

Уровень заработной платы и отчисления

Наименование	Общая сумма заработной платы, год/чел.	Кол-во,чел.	Общая сумма заработной платы, руб. в год	ПФР	ОМС	ФСС	Общая сумма затрат в фонды
1	2	3	4	5	6	7	8
Маркетологи	324000	5	1620000	356400	82620	46980	486000
Менеджер по продажам	360000	5	1800000	396000	91800	52200	540000
Супервайзер	312000	3	936000	205920	47736	27144	280800
Программист	276000	4	1104000	242880	56304	32016	331200
Специалист по обучению персонала	420000	2	840000	184800	42840	24360	252000
Специалист по кадрам	216000	1	216000	47520	11016	6264	64800
Бухгалтерия	300000	5	1500000	330000	76500	43500	450000
Продавец	264000	15	3960000	871200	201960	114840	1188000
Итого:	2472000	40	11976000	2634720	610776	347304	3592800

Данная таблица характеризует уровень затрат на оплату труда и отчисления до введения должностей – начальников отделов.

Уровень заработной платы и отчисления после введения должностей представлен в таблице 3.3

Данные таблицы 3.3 показали, что введение новых должностей приведет к пересмотру должностных обязанностей и сокращению некоторых сотрудников:

-маркетолог – 2 чел.,

-программист – 1 чел.

Таблица 3.3

Уровень заработной платы при повышении по должности

Наименование	Общая сумма заработной платы, год/чел.	Кол-во,чел.	Общая сумма заработной платы, руб.	ПФР	ОМС	ФСС	Общая сумма затрат в фонды
1	2	3	4	5	6	7	8
Начальник отдела продаж	396000	1	396000	87120	20196	11484	118800
Маркетолог	324000	3	972000	213840	49572	28188	291600
Менеджер по продажам	360000	4	1440000	316800	73440	41760	432000
Супервайзер	312000	3	936000	205920	47736	27144	280800
Старший продавец	290400	7	2032800	447216	103673	58951,2	609840
Продавец	264000	8	2112000	464640	107712	61248	633600
Программист	276000	3	828000	182160	42228	24012	248400
Начальник отдела развития	462000	1	462000	101640	23562	13398	138600
Специалист по обучению персонала	420000	1	420000	92400	21420	12180	126000
Специалист по кадрам	216000	1	216000	47520	11016	6264	64800
Главный бухгалтер	330000	1	330000	72600	16830	9570	99000
Бухгалтерия	300000	4	1200000	264000	61200	34800	360000
Итого :	3950400	37	11344800	2495856	578584,8	328999,2	3403440

Общий размер затрат организации в год составит 14748240руб., что по сравнению с предыдущими отчислениями снизиться на 189360 руб.

Расчет эффективности внедрения сделаем по следующим формулам:

$$\mathcal{E} = (\Pi_{\text{в}} - З_{\text{р}}) - В_{\text{рп}} \quad (3.1)$$

где Э – экономический эффект от внедрения новой системы оплаты труда, руб.;

Пв – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Зр – затраты на реализацию мероприятий, руб.;

Врп – выручка от реализации за последний период, руб.

$$\text{Пв} = (\text{Врп} + (\text{Врп} * (\text{Прв} / 100))) \quad (3.2)$$

где Пв – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Врп – выручка от реализации за последний период, руб.;

Прв – планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной программы, %

$$1) \text{Пв} = (70223 + (70223 * (77245,3 / 100))) = 54314190 \text{ руб.}$$

$$2) \text{Э} = (54314190 - 14748240) - 70223 = 39495727 \text{ руб.}$$

Из экспертных данных известно, что повышение заработной платы, премирование и другие методы мотивации способны повышать уровень выручки на 10 %. [21]

Как показали расчеты введение должностей начальников отделов эффективно для организации, но при условии увеличения выручки на 10%.

Разберем каждый вариант мотивации персонала, чтобы выявить наиболее эффективный для организации, и проведем опрос среди продавцов какой для них имеет наибольшую мотивацию.

1. Повышение по карьере

Повышение по карьерной лестнице для многих людей является средством самореализации и развития, и не имеет значения уровень заработной платы, а мы попробуем задействовать этот фактор как мотивацию для повышения уровня заработной платы.

Как показали расчеты введение должностей начальников отделов эффективно для организации, и является хорошей мотивацией.

2. Проведение розыгрышей среди лучших сотрудников

Все люди любят путешествовать тем более в качестве поощрения за хорошую работу. Предлагается ввести премию в качестве путевки на неделю в Таиланд магазину, который в течение года выполнял план по продажам в магазине.

Путевки дать двоим продавцам отличившегося магазина, с услугой все включено.

Затраты на мероприятие представлены в таблице 3.4

Таблица 3.4

Затраты на мероприятие (путевка в Таиланд)

Количество	Сумма путевки, руб.
1	2
1 чел.	42004
Итого на 2 чел.	84008

Расчет эффективности внедрения :

$$1) \text{Пв} = (70223 + (70223 * (77245,3 / 100))) = 54314190 \text{ руб.}$$

$$2) \mathcal{E} = (54314190 - 84008) - 70223 = 54159959 \text{ руб.}$$

Данное мероприятие так же эффективно для организации, и отличная мотивация для продавцов. Возможно для дальнейшей заинтересованности персонала поднятие количества выданных путевок.

3. Дополнительная премия в период застоя в продажах

В основном для людей является большей мотивацией получение дополнительной премии, решено ввести ее 2 раза в год, зимой – в качестве 13 и 14 заработной платы, так как по данным статистики именно зимний период заставляет людей искать дополнительный заработок. И в летний период времени.

Затраты на мероприятие представлены в таблице 3.5

Таблица 3.5

Затраты на мероприятие (премия 2 раза в год)

Наименование	Кол-во, чел.	Сумма премии, руб.	Общая сумма премии за год, руб.	Общая сумма затрат (ПФР,ОМС,ФСС)
1	2	3	4	
Начальник отдела продаж	1	33000	66000	19800
Маркетолог	3	25000	150000	45000
Менеджер по продажам	4	26000	208000	62400
Супервайзер	3	25000	150000	45000
Старший продавец	7	24000	336000	100800
Продавец	8	15000	240000	72000
Программист	3	18000	108000	32400
Начальник отдела развития	1	38000	76000	22800
Специалист по обучению персонала	1	30000	60000	18000
Специалист по кадрам	1	15000	30000	9000
Главный бухгалтер	1	27000	54000	16200
Бухгалтерия	4	20000	160000	48000
Итого :	37	296000	1638000	491400

Общая сумма затрат на данное мероприятие составит 2129400 руб.

Расчет эффективности внедрения :

$$1) \text{Пв} = (70223 + (70223 * (77245,3 / 100))) = 54314190 \text{ руб.}$$

$$2) \mathcal{E} = (54314190 - 2129400) - 70223 = 52114567 \text{ руб.}$$

Данное мероприятие займет больше затрат, на его осуществление, но также является эффективным.

4. Бонус по результатам ревизии

Продавцы нашей организации несут материальную ответственность за товар в своем магазине.

Ревизия проводится в магазинах раз в месяц, организация берет на себя 10 % по недостаче, остальное ложиться на продавцов. Предлагается установить норму недостаче в магазине, премия будет выплачиваться в размере 1000 руб. каждому продавцу, при соблюдении этих стандартов.

Норма недостачи будет ставиться в размере 1% от плана за прошлый месяц.

Например :

План – 1440000 руб.

Норма недостачи – 14400 руб.

Если продавцы не вошли в установленную норму, то недостача выплачивается полностью продавцами.

Затраты на проведение мероприятия представлены в таблице 3.6

Общая сумма затрат на мероприятие равна:

$24000 * 7 \text{ магазинов} = 168000 \text{ руб.}$

Расчет эффективности внедрения :

1) $\Pi_{\text{в}} = (70223 + (70223 * (77245,3 / 100))) = 54314190 \text{ руб.}$

2) $\mathcal{E} = (54314190 - 168000) - 70223 = 54075967 \text{ руб.}$

Таблица 3.6

Затраты на мероприятие (ревизия)

Наименование	Сумма премии, руб. месяц	Общая сумма премии за год, руб.
1	2	3
Магазин	2000	24000

Данное мероприятие является эффективным для внедрения в организацию и даст возможность не только увеличить заработную плату продавцам, а так же минимизировать воровство в магазине.

5. Снижение процента по выполнению плана.

Уровень заработной платы продавцов состоит из окладной части + % по выполнению плана по продажам + % от выполнения мотивации.

Обязательное выполнение плана 90%.

Снизить процент по выполнения плана, а сделать минимальное выполнение плана и соответствующую премию.

Премии с учетом выполнения плана представлены в таблице 3.7

Таблица 3.7

Затраты на мероприятие (снижение процента по плану)

Процент выполнения плана, %	Сумма премии, руб.
1	2
100	5000
90	4000
80	3000
70	2000
60	1000

Предположим, что все магазины справились с планом на 100 %, тогда сумма затрат на мероприятие составит:

$$5000 * 15 \text{ чел.} * 12 \text{ мес.} = 900000 \text{ руб.}$$

Расчет эффективности внедрения :

$$1) Пв = (70223 + (70223 * (77245,3 / 100))) = 54314190 \text{ руб.}$$

$$2) Э = (54314190 - 900000) - 70223 = 53343967 \text{ руб.}$$

Как показали расчеты, все они являются достаточно эффективными для организации.

На общем собрании продавцов была выдвинута идея провести опрос для продавцов предварительно объяснив смысл каждой мотивации, данные опроса представлены в таблице 3.8

Таблица 3.8

Какой мотивация является для вас наиболее эффективной?

Характер ответов	Процент от числа опрошенных работников
1	2
Повышение по карьере	13,33
Проведение розыгрышей среди лучших сотрудников	13,33
Дополнительная премия в период застоя в продажах	26,66
Бонус по результатам ревизии	26,66
Снижение процента по выполнению плана.	20
Итого	100

Данные опроса показали, что наиболее выгодной для себя мотивацией продавцы считают дополнительную премию в период застоев и бонус по результатам ревизии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические основы управления предприятием, организационная структура, функции управления предприятием.

Анализ экономических показателей показал, что организация активно развивается благодаря ряду экономических показателей, которые значительно возросли по сравнению с предыдущим годом.

Выручка организации значительно выросла на 68803000 руб. в отчетном году, увеличение выручки способствовало увеличению чистой прибыли. Так же заметно увеличение себестоимости на 57601000 руб., это хороший показатель того, что организация увеличивает объемы продаваемой продукции и стремится к достижению поставленных целей. Это заметно и по увеличению производственной(на 700 м²) и офисной площади (на 150 м²), а так же увеличению запасов.

В отчетном году организация приобрела в собственность несколько помещений, так как основные средства увеличились на 320 000 руб. Рентабельность продаж по чистой прибыли показывает, что отчетном году деятельность организации в целом значительно эффективнее , чем в прошлом на 14,33% , дальнейшее развитие организации полностью зависит от деятельности руководителя.

Фондоотдача показывает насколько организация стала эффективна в отчетном году за счет собственных средств, и она действительно эффективна по сравнению с прошлым годом на 219,45% , так как организация получает чистую прибыль, она расходует ее на дальнейшее развитие фирмы путем увеличения собственных средств.

В целом анализ показал хорошее развитие организации на данном этапе ее деятельности.

Так же были выявлены ряд недостатков в организации, а именно :

1.Недовольство уровнем заработной платы

2.Недовольство объемом выполняемой работы

3.Недовольство введением штрафов

4.Руководителю подчиняется слишком большое количество людей

Проанализировав недостатки, был разработан ряд мероприятий по устранению выявленных недостатков.

Были разработаны такие мероприятия как:

1.Варианты мотивации персонала :

-проведение розыгрышей среди лучших сотрудников – поездка за границу;

-дополнительная премия в период застоя в продажах – январь, февраль, июнь, июль, август;

-бонус по результатам ревизии;

-снижение процента по выполнению плана.

2.Введены дисциплинарные взыскания вместо штрафов.

3.Разработана новая организационная структура.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1.Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : фед. зак. : [принят Гос. Думой 21 декабря2001 г. : одобрен Сов.Федерации 26 декабря 2001 г. : в ред. фед. зак. от 28.06.2014 №199-ФЗ], - СПС «КонсультантПлюс» (01.10.2014)
2. Алиев, В.Г. Теория организации. [Текст] : учебник / В.Г Алиев. - М. : "Экономика", 2013. – 431 с.
3. Баканов, М.И., Теория экономического анализа [Текст]: учебник / М.И Баканов, А.Д. Шеремет – М.: «Финансы», 2013.- 325 с.
- 4.Басовский Л. Е. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / Л. Е. Басовский. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 240 с.
- 5.Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.Б. Бердникова. М.: ИНФРА-М, 2012. – 224 с.
- 6.Бусов, В. И. Управленческие решения [Текст] : учебник для бакалавров ; рекомендовано Мин. образования / В. И. Бусов ; Гос. ун-т упр-я. - М. : Юрайт, 2013. - 254 с.
7. Виханский, О.С., Менеджмент. [Текст] : учебник / О.С Виханский, А.И. Наумов - М.: "Экономистъ", 2014. – 670 с.
- 8.Волкова О.И. Экономика предприятия[Текст]: учебник для студ. вузов / О.И. Волкова, О.В. Девяткина, – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра – М, 2012. – 599с.
9. Герасимов, Б.Н., Менеджмент персонала [Текст] ; учебное пособие / Б.Н. Герасимов, В.Г Чумак, Н.Г Яковлева - М.: "Феникс", 2013. – 440 с.
- 10.Горшкова, Л. А. Основы управления организацией: практикум [текст]: учебное пособие/ Л. А. Горшкова, М. В. Горбунова. – М.: Кнорус, 2014. – 240с.
11. Гринберг, Дж., Организационное поведение: от теории к практике: Перевод с английского. Практикум [Текст] : учебник / Дж. Гринберг, Р. Бейрон - М.: "Вершина", 2014. – 232 с.

- 12.Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров : оценка, прогноз [Текст] : учебник для вузов ; рекомендовано Мин.образования / Т. И. Григорьева. - М. : Юрайт : ИД Юрайт, 2012. - 460 с.
13. Донцова, Л. В. Анализ финансовой отчётности [Текст] : учебник / Л. В. Донцова, Н. А. Никифорова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во «Дело и Сервис», 2012. – 368 с.
14. Драчева, Е.Л. Менеджмент [Текст] : учебник / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов, - М.: "Академия", 2012. – 278 с.
15. Журавлев, П.В. Менеджмент персонала [Текст] : учебное пособие / П.В. Журавлев, - М.: "Экзамен", 2014. – 448 с.
- 16.Згонник, Л. В. Антикризисное управление [Текст] : учебник для вузов ; рекомендовано методсоветом по направлению / Л. В. Згонник ; Фед. ин-т развития обр-я. - М. : Дашков и К, 2013. - 208 с.
- 17.Ивасенко, А. Г. Антикризисное управление [Текст] : учеб. пособие для вузов ; рекомендовано методсоветом по направлению / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, М. В. Каркавин. - М. : КНОРУС, 2013. - 504 с.
- 18.Ильина А.И. Экономика предприятия[Текст]: учеб. пособие для вузов / А.И. Ильина, – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Новое знание, 2012. – 697с.
19. Казакова, Л.Я. Кадровый менеджмент. Практикум [Текст] : учебно-практическое пособие / Л.Я. Казакова. – М.: МГУТУ, 2014. – 100 с.
20. Кафидов, В.В. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие / В.В. Кафидов, - М.: "Академический проект (Москва)", 2015. – 240 с.
21. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст] : учебник / А.Я. Кибанов, – М.: Инфра-М, 2015. – 304 с.
- 22.Литvak Б.Г. Управленческие решения. [Текст]: учебник/Б.Г.Литvak, – М.: Московская Финансово-Промышленная Академия, 2012. -512 с.
23. Мочалова, Л. А. Финансовый менеджмент [Текст] : учеб. пособие для бакалавров ; рекомендовано методсоветом по направлению / ред. Л. А. Мочалова, , авт.А. В. Касьянова, Э. И. Рай. - М. : КНОРУС, 2012. - 384 с.

24. Медынский, В.Г. Инновационный менеджмент [Текст]: Учебник/В.Г.Медынский, — М.: ИНФРА — М, 2013. — 295 с.
- 25.Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика[Текст]: Учебник/З.П.Румянцева, — М.: ИНФРА-М,2013. — 304 с.
26. Строева Е.В. Разработка управленческих решений[Текст]: учебное пособие/ Е.В.Строева, Е.В.Лаврова. – М.:НИЦ ИНФА-М, 2014-128с.
27. Тебекин, А.В. Инновационный менеджмент [Текст]: учебник для бакалавров; рекомендовано Мин. образования / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2012. – 476 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Должностная инструкция руководителя отдела продаж

1. Общие положения

1.1. Руководитель отдела продаж относится к категории руководителей.

1.2. Руководитель отдела продаж назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора.

1.3. Руководитель отдела продаж подчиняется непосредственно генеральному директору / заместителю директору.

1.4. На должность руководителя отдела продаж назначается лицо, отвечающее следующим требованиям: начальное профессиональное или среднее профессиональное образование.

1.5. На время отсутствия руководителя отдела продаж его права и обязанности переходят к другому должностному лицу, о чем объявляется в приказе по организации.

1.6. Руководитель отдела продаж должен знать:

- профиль, специализацию, особенности структуры предприятия;
- перспективы технического и финансово-экономического развития предприятия;

- порядок ценообразования, основы маркетинга;.

1.7. Руководитель отдела продаж руководствуется в своей деятельности:

- Уставом организации, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами компании;
- приказами и распоряжениями руководства;
- настоящей должностной инструкцией.

2. Должностные обязанности руководителя отдела продаж

Руководитель отдела продаж выполняет следующие должностные обязанности:

- 2.1. Руководит сбытом продукции компании, разрабатывает ценовую и скидочную политику.
- 2.2. Организует и контролирует работу менеджеров по продажам.
- 2.3. Координирует разработку перспективных и текущих планов сбыта продукции.
- 2.4. Организует работу по ведению, анализу и систематизации клиентской базы.
- 2.5. Разрабатывает критерии оплаты менеджеров отдела продаж.

3. Права руководителя отдела продаж

Руководитель отдела продаж имеет право:

- 3.1. Представлять интересы предприятия во взаимоотношениях с государственными органами, сторонними организациями и учреждениями по коммерческим вопросам.
- 3.2. Устанавливать служебные обязанности для подчиненных работников.
- 3.3. Запрашивать от структурных подразделений предприятия информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.
- 3.4. Участвовать в подготовке проектов приказов, инструкций, указаний, а также смет, договоров и других документов, связанных с решением коммерческих вопросов.
- 3.5. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.
- 3.6. Требовать от руководства предприятия обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

4. Ответственность руководителя отдела продаж

Руководитель отдела продаж несет ответственность:

4.1. За невыполнение и/или несвоевременное, халатное выполнение своих должностных обязанностей.

4.2. За несоблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации.

4.3. За нарушение правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности.

Должностная инструкция руководителя отдела развития персонала

1. Общие положения

1.1. Руководитель отдела развития персонала относится к категории руководителей.

1.2. На должность руководителя отдела развития персонала назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое или инженерно-экономическое) образование.

1.3. Назначение на должность руководителя отдела развития персонала и освобождение от нее производится приказом директора предприятия по представлению(заместителя директора)

1.4. Руководитель отдела развития персонала должен знать:

- Методы определения платежеспособности спроса на выпускаемую продукцию и порядок разработки перспективных и текущих планов производства и сбыта продукции.

- Основные технологические и конструктивные особенности, характеристики и потребительские свойства производимой продукции, ее отличие от отечественных и зарубежных аналогов, преимущества и недостатки.

- Методы изучения рыночной конъюнктуры и разработки прогнозов потребности в выпускаемой продукции.

- Организацию рекламного дела.

- Методы изучения мотивации отношения потребителей к выпускаемой продукции.

- Стандарты и технические условия на продукцию предприятия.

- Организацию учета и составления отчетности о выполнении планов сбыта и реализации продукции.

1.5. Руководитель отдела развития персонала подчиняется непосредственно (директору предприятия; заместителю директора)

1.6. На время отсутствия руководителя отдела развития персонала (командировка, отпуск, болезнь, пр.) его обязанности исполняет заместитель (при отсутствии такового — лицо, назначенное приказом директора предприятия), который приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

2.Должностные обязанности

Руководитель отдела развития персонала:

2.1. Осуществляет разработку маркетинговой политики на предприятии на основе анализа потребительских свойств производимой продукции и прогнозирования потребительского спроса на продукцию предприятия, технических и иных потребительских качеств конкурирующей продукции.

2.2. Обеспечивает участие отдела в составлении перспективных и текущих планов производства и реализации продукции, определении новых рынков сбыта и новых потребителей продукции.

2.3. Координирует деятельность всех функциональных подразделений по сбору и анализу коммерческо-экономической информации, созданию банка данных по маркетингу продукции предприятия (заявки на поставку, договоры на производство, наличие запасов, емкость рынка и т. п.).

2.4. Организует изучение мнения потребителей о выпускаемой предприятием продукции, его влияния на сбыт продукции и подготовку предложений по повышению ее конкурентоспособности и качества.

2.5. Осуществляет контроль за своевременным устранением недостатков, указанных в поступающих от потребителей рекламациях и претензиях, мотивацией определенного отношения потребителей к продукции предприятия.

2.6. Руководит работниками отдела.

3. Права

Руководитель отдела развития персонала имеет право:

3.1. Знакомиться с проектами решений руководства организации, касающимися деятельности отдела развития персонала.

3.2. Вносить на рассмотрение руководства предприятия предложения по улучшению деятельности отдела развития персонала.

3.3. Осуществлять взаимодействие с руководителями всех (отдельных) структурных подразделений предприятия.

3.4. Запрашивать лично и получать от руководителей подразделений и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.

3.5. Требовать от руководства организация оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

4. Ответственность

Руководитель отдела развития персонала несет ответственность:

4.1. За невыполнение и/или несвоевременное, халатное выполнение своих должностных обязанностей.

4.2. За несоблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации.

4.3. За нарушение правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности.

Должностная инструкция старшего продавца

1. Общие положения

1.1 Старший продавец относится к категории технических исполнителей.

1.2 Назначение на должность старшего продавца и освобождение от нее производится приказом генерального директора организации.

1.3 Старший продавец должен знать:

- Постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих и других органов, касающиеся применения контрольно-кассовых машин.

- Правила приема, выдачи, учета и хранения денежных средств и ценных бумаг.

- Порядок оформления книги кассира-операциониста.

- Правила обеспечения их сохранности.

- Порядок ведения книги кассира-операциониста, составления сводной отчетности.

- Правила эксплуатации электронно-вычислительной техники.

- Основы организации труда.

- Правила внутреннего трудового распорядка.

- Правила и нормы охраны труда.

1.4 Старший продавец подчиняется непосредственно супервайзеру.

1.5 На время отсутствия старшего продавца (болезнь, отпуск, др.) его обязанности исполняет лицо, назначенное приказом генерального директора

организации. Данное лицо приобретает соответствующие права и несет ответственность за качественное и своевременное исполнение возложенных на него обязанностей.

2.Должностные обязанности

Старший продавец:

2.1Составляет на основе приходных и расходных документов сводный отчет за текущий день, месяц.

2.2Бережно относится к вверенным ему ценностям.

2.3Своевременно сообщает о всех обстоятельствах, угрожающих обеспечению сохранности вверенных ему ценностей.

2.4Нигде, никогда и ни в какой мере не разглашает известные ему сведения об операциях по хранению ценностей, а также служебных поручениях по кассе.

2.5Реализация товаров с магазина.

2.6Оформление товарных чеков.

2.7Оформление витрин.

2.8Ведение учета ТМЦ.

2.9Обработка информации через программу складского учета.

2.10Прием ТМЦ со склада в магазин.

2.11Контролирует работу продавца.

3.Права

Старший продавец имеет право:

3.1Знакомиться с проектами решений руководства организации, касающимися его деятельности.

3.2Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.

3.3 Запрашивать лично или по поручению руководства организации у сотрудников информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

3.4 Требовать от руководства организации оказания содействия в исполнении должностных обязанностей.

4. Ответственность

Старший продавец несет ответственность :

4.1. За невыполнение и/или несвоевременное, халатное выполнение своих должностных обязанностей.

4.2. За несоблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации.

4.3. За нарушение правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности.

Пожалуйста! Проверяйте! Собираем ваше внимание, что система «Антиплагиат» отвечает на вопрос, является ли тот или иной фрагмент текста заимствованным или нет. Следует на вопрос, является ли заимствованный фрагмент именно плагиатом, а не законной цитатой, система оставляет на ваше усмотрение.

Отчет о проверке № 1

дата выгрузки: 14.02.2017 20:13:41

пользователь: xoma2817@yandex.ru / ID: 3956979

Материалы для проверки сервисом «Антиплагиат»

адрес: <http://www.antiplagiat.ru>

Сведения о документе

№ документа: 9

Имя исходного файла: дипломПисарчук.docx

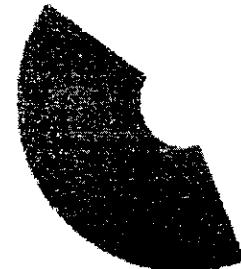
Размер текста: 4.51 кб

Тип документа: Прочее

Символов в тексте: 105835

Слов в тексте: 11819

Число предложений: 725



Проверка отчета

Дата: Отчет от 14.02.2017 20:13:41 Последний готовый отчет

Комментарии: не указано

Оценка оригинальности: 58.91%

Заимствования: 41.09%

Цитирование: 0%

Оригинальность: 58.91%

Заимствования: 41.09%

Цитирование: 0%

Источники

Доля в тексте	Источник	Ссылка	Дата	Найдено в
12.41% [1] не указано		http://ref.by	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
12.41% [2] Функции управления и их взаимосвязь в процессе управления. Курсовая, менеджмент. Курсовая работа (п). Читать текст online		http://bibliofond.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
12.41% [3] Процесс и методы управления организацией . Не выбран. Читать текст online		http://bibliofond.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ОТЗЫВ
на выпускную квалификационную работу бакалавра

Студента (ки) Гусаровой А. М.
Ф.И.О.

группы 2219М кафедры Менеджмента
полное наименование кафедры

Направления 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Финансового менеджмента»
полное наименование специальности (направления)

на тему Разработка рекомендаций по совершенствованию
управления ООО „Пробанк“
полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа специалиста (бакалавра) содержит
пояснительную записку на 75 страницах, илюстрированный материал.

1. Актуальность и значимость темы Тема работы актуальна
в связи с необходимостью внедрения в поле функционирования
функций управления на уровне исполнителей

2. Логическая последовательность Работа выполнена логически
насыщенным от теории к практике; 1 глава -
теоретическая, 2 глава - аналитическая; 3 глава -
рекомендательная

3. Положительные стороны работы В работе хорошо проведены
анализ - аргументация. Применение методов
исследования использовано в работе творчески

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений Было
применение конкретных

5. Полнота проработки литературных источников В работе
исследовано более 97 источников

6 Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций в соответствии
с требованиями

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы

*Работа выполнена существенно
в установленные сроки*

8. Недостатки работы —

9. Какие профессиональные компетенции отработаны при работе над темой выпускной квалификационной работы

*В работе отработана ве
профессиональные компетенции предусмотренные
учебным планом*

Выпускная квалификационная работа отвечает (не отвечает) предъявляемым требованиям и рекомендуется (не рекомендуется) к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии.

Руководитель выпускной квалификационной работы Макарова А.Н.

доцент, к.э.н., доцент

Ф.И.О., ученое звание, степень, должность

«15» 02 2017 г.

подпись руководителя

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу
студента (ки) Лисаревой Анастасии Александровны
Ф.И.О.

группы М3 УМ кафедры Менеджмента
полное наименование кафедры

Направления 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Финансовый менеджмент»
полное наименование специальности (направления)

на тему разработка рекомендаций по совершенствованию управленческого механизма ООО „Промаке“
полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа содержит пояснительную записку на _____
страницах, _____ иллюстрационный материал.

1. Актуальность и значимость темы показать показать социальную - экономическую корректировность организаций

2. Логическая последовательность работа выполнена в логической последовательности

3. Положительные стороны работы разработаны рекомендации по совершенствованию управленческого механизма

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений Задачи и цели выделены и аргументированы

5. Полнота проработки литературных источников При подготовке работы изучено 27 специализированных источников

6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций качество работы оценено как хорошее

7. Недостатки работы

Недостаточно изучена функции и паспортизация организаций

8. Какие предложения целесообразно внедрить в практику

Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) требованиям, предъявляемым к дипломным работам и может (не может) быть рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки хорошо, а ее автор Писарева Ф.И.О.

Анастасия Александровна

присвоения ему (ей) квалификации

Рецензент Астафьева И.В. замечательный диплом

Ф.И.О., ученое звание, степень, должность, место работы

«13» 02 2012 г.

