

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1.ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ	5
1.1. Понятие организации и построение организационных структур	5
1.2. Интеграция структуры и ее влияние на достижение целей организации	10
1.3.Процесс формирования организационной структуры.....	12
ГЛАВА 2.АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗАО «ЭЛМОС-ЛАЙН».....	17
2.1. Характеристика организации ЗАО «Элмос-Лайн».....	17
2.2. Организационная структура управления организацией ЗАО «Элмос-Лайн» .	20
2.3. Экономические показатели деятельности организации ЗАО «Элмос-Лайн»..	24
2.3.1. Цели организации, внешняя и внутренняя среда.....	24
2.3.2. Экономические показатели деятельности организации ЗАО «Элмос-Лайн»	27
ГЛАВА 3.СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗАО «ЭЛМОС-ЛАЙН».....	33
3.1.Необходимые мероприятия, направленные на улучшение организационной структуры управления ЗАО «Элмос-Лайн»	33
3.2.Проектирование организационной структуры управления на предприятии ЗАО «Элмос-Лайн»	33
ГЛАВА 4.ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗАО «ЭЛМОС-ЛАЙН».....	44
4.1.Показатели эффективности аппарата управления и его организационной структуры	44
4.2.Экономическая эффективность от совершенствования организационной структуры на предприятии ЗАО «Элмос-Лайн»	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	52
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	54
ПРИЛОЖЕНИЯ 1-8.....	57

ВВЕДЕНИЕ

Понятие "проект" является методологической основой проектного анализа – системы знаний о теории и практике инвестирования в реальные активы.

Проект представляет собой целостный объект, сущность которого многогранна: во-первых, от стадии зарождения идеи проекта до стадии ее материализации в реальных объектах требуется определенное время, которое составляет жизненный цикл проекта, и, во-вторых, прежде, чем вкладывать в проект деньги, необходимо провести его комплексную экспертизу, чтобы доказать его целесообразность и возможность воплощения, а также оценить его эффективность в техническом, коммерческом, социальном, институциональном, экологическом, финансовом и экономических аспектах.

Признаки проекта :

- они направлены на достижение конкретных целей;
- они включают в себя координированное выполнение взаимосвязанных действий;
- они имеют ограниченную продолжительность во времени с определенным началом и концом;
- они все в определенной степени неповторимы и уникальны.

Курсовая работа рассматривает тему: «Проектирование организационной структуры управления».

Без развития методов проектирования структур управления затруднено дальнейшее совершенствование управления и повышение эффективности производства, так как:

во-первых, в новых условиях в целом ряде случаев нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений, создают опасность деформации самих задач управления; во-вторых, в сфере хозяйственного управления невозможно переносить закономерности управления техническими системами. Комплексный подход к совершенствованию организационного механизма ранее во многом был подменен работой по внедрению и использованию автоматизированных систем управления

(АСУ) в " работой исключительно важной, но не единственной в развитии управления на всех уровнях. Сама же работа по созданию АСУ нередко ведется в отрыве от улучшения структуры управления, недостаточно связана с организационными факторами;

в-третьих, создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и, наконец, интуицию, но и на научные методы организационного проектирования;

в-четвертых, проектирование сложнейшего механизма в " механизма управления в " должно возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирования организационных систем.[2;212]

Целью курсовой работы является рассмотреть сущность и значение проектирования организационной структуры и ее влияние на деятельность организации. Задачами курсовой работы является рассмотреть существующую систему организационной структуры на предприятии ЗАО «Элмос-Лайн», выявить достоинства и недостатки; провести анализ деятельности организации; рассмотреть мероприятия , направленные на совершенствование организационной структуры управления ЗАО «Элмос-Лайн», на основании этого рассчитать экономическую эффективность от данных мероприятий.

Предметом исследования является структура управления компанией и данные бухгалтерской отчетности ЗАО «Элмос-Лайн». Объектом исследования является предприятие ЗАО «Элмос-Лайн»- это розничная торговая сеть по реализации сотовых телефонов и аксессуаров к ним.

ГЛАВА 1.ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ

1.1. Понятие организации и построение организационных структур

Организация представляет собой упорядоченность частей, образующих единое целое таким образом, что целое содействует сохранению частей. Организация -это процесс реализации поставленных задач, это система взаимозависимого поведения работников предприятия. Организация предусматривает расстановку работников, налаживание связей и отношений между элементами системы, распределение ресурсов.

Организация ориентирована на формирование структуры предприятия и определение того, кто именно должен выполнять те или иные задания.

Иными словами, организация устанавливает на предприятии определенный порядок, структурирует деятельность и формирует подразделения и службы исходя из размеров, целей, технологии и персонала предприятия. [9;98]

Структура - это совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающих его целостность. Организационная структура представляет собой рамки формальных отношений между видами деятельности и людьми на предприятии. Это определенный способ группировки работ и установления линий подчинения, объединяющих эти работы. Организационная структура отражает построение системы управления, выделение уровней управления и структурных подразделений, характер подчинения, функции отдельных звеньев управленческих структур.

Как отмечают американские специалисты по менеджменту, в их практике работы, связанные с устранением недостатков в структурах управления фирмами, составляют до 75%.

Итак, структурное построение предприятия касается разделения задач и обязанностей среди работников, распределение задач и работников по подразделениям, определения горизонтальных и вертикальных информационных потоков, установление отношений координации, сотрудничества. [14;239]

Характерными типами связей в структуре управления являются вертикальные и горизонтальные. Вертикальные связи - это отношения руководства-подчинения, горизонтальные - отношения кооперации и координации. В свою очередь, вертикальные связи подразделяются на линейные и функциональные. Линейные связи обеспечивают подчинение по всей совокупности производственной деятельности, функциональные - в пределах определенных функций управления.

Рассмотрим широко применяемые организационные структуры управления.

Линейная структура характеризуется тем, что каждое подразделение или отдельный исполнитель получают распоряжения и подчиняются только вышестоящему руководителю: все команды направляются по вертикали сверху вниз. Точно определены и разграничены функции и ответственность, каналы коммуникаций укорочены, имеется возможность прямого контроля исполнимости приказов, управленческие действия не требуют особых согласований.

Вместе с тем при линейной структуре возрастает число ступеней управления, увеличиваются сроки движения информации, руководители должны быть высококомпетентными во всех звеньях подчинения. Вышестоящие отделы перегружены, поскольку вся информация для нижестоящих подразделений проходит через них.

Функциональная структура используется в условиях быстрого роста масштабов и сложности производства. Вышестоящие органы управления специализированы: один отвечает за планирование, другой за финансы, третий за материально-техническое снабжение и т.д. Право давать указания предоставляется применительно к строго конкретным функциям. В этой структуре решения более квалифицированы, что обусловлено высокой компетентностью функциональных руководителей и служб, возможностью концентрации в одних руках подготовки решений и их реализации по одной функции.

Эта структура имеет следующие недостатки: частичное нарушение единоначалия, так как функциональные службы получают право давать указания "через головы"; рассогласование приоритетов в выполнении заданий, так как подчас трудно определить, чьи указания выполнять в первую очередь; решения

становятся частными и неполными. Функциональная структура даже при своих недостатках более гибка, чем линейная.

Линейно штабная структура образуется путем создания специализированных служб (штабов) при каждом линейном руководителе. Штабы призваны оказывать помощь руководству в изучении и разрешении возникающих проблем, концентрировать внимание на текущей деятельности. На основе консультаций штаба руководитель может принимать более продуманные и квалифицированные решения. Такая структура более эффективна, чем линейная.

Линейно функциональная структура основана на реализации линейных и функциональных подходов и совмещает принцип единоначалия с квалифицированной помощью специалистов функциональных служб. Руководитель, осуществляющий единоличие, передает на нижние уровни команды для исполнения и несет ответственность за результаты деятельности.

Дивизиональная структура не типична для российских предприятий, но широко практикуется зарубежными фирмами. Она строится по продуктовому принципу, рынкам или по группам потребителей. Смысл такой структуры - создать в рамках крупной промышленной фирмы производственные отделения, обладающие определенной автономией в своих повседневных операциях. Отделения ориентируются на производство определенной группы продуктов, что позволяет расширить ассортимент, приблизить производство к требованиям потребителей, способствует развитию специализации, создает благоприятные условия для относительно быстрого переключения производства на выпуск более совершенных моделей товара.

Руководители высшего звена получают возможность уделять больше внимания стратегическим проблемам, перспективному развитию фирм. Децентрализация оперативного управления сочетается с жестко централизованной системой финансового контроля и централизацией научно-исследовательских работ, контролируемых высшей администрацией.

Проблемно-целевые структуры возникли как ответ на усложняющиеся условия деятельности. Проблемно-целевой подход ориентирован на ускоренную реализацию сложных комплексных программ в рамках крупных предприятий.

Программно-целевые формы управления обеспечивают быструю мобилизацию усилий формируемых временных коллективов для ускоренного решения возникающих проблем.

Примером наиболее простой проблемно-целевой формы управления, получившей широкое применение в нашей стране и за рубежом, может служить матричная структура. В этой структуре на предприятии формируются временные группы специалистов, которым передают сотрудников из других отделов и выделяют необходимые ресурсы. Такая структура дает возможность выйти за рамки существующих отделов и лабораторий, преодолеть внутриведомственные барьеры и тем самым повысить гибкость управления. Выполнив поставленную задачу, персонал возвращается в свои подразделения.

В практике менеджмента используют несколько критериев для оценки возможностей организационной структуры:

- 1) способность обеспечить повышение прибыли;
- 2) способность оперативно реагировать на изменение спроса и осуществлять действия, направленные на своевременную перестройку производства;
- 3) способность обеспечить рост производительности труда;
- 4) способность обеспечить эффективный производственный контроль.

На формирование организационной структуры предприятия влияют правовая форма организации, характер и масштабы деятельности, особенности технологии и производимой продукции, территориальная рассредоточенность производственных мощностей, объем и характер зарубежных операций. Большое воздействие на организационную структуру оказывает научно-технический прогресс, особенно в области средств связи и вычислительной техники. В зависимости от сочетания технологических параметров и особенностей рынка предпочтение может отдаваться централизации или децентрализации в управлении производством.

Организационная структура может считаться достаточно эффективной в том случае, если она не только позволяет рационально использовать ресурсы, но и обеспечивает активный систематический поиск возможностей дальнейшего ускоренного технического развития производства с целью выпуска новейшей

продукции на основе высокой производительности труда при одновременном снижении издержек производства. [14;242]

В основе новой методологии построения организационных структур управления лежит представление об изменяющейся роли предприятия и его отношений с внешней средой. Главными чертами новой методологии являются следующие: небольшие подразделения, укомплектованные меньшим числом высококвалифицированных сотрудников; сокращение числа уровней управления; структуры, основанные на командах специалистов. Наряду с традиционной предметной или технологической специализацией применяются и многономеклатурные, то есть основанные на вертикальной, горизонтальной или смешанной интеграции. Такие структуры включают в себя хозяйственные единицы с разной степенью самостоятельности и другими существенными отличиями.

Организационный порядок обеспечивает нормальное функционирование предприятия. Эта работа начинается с регламентации, то есть четкого, определения функций всех подразделений, обязанностей работников, системы взаимодействия между ними и связей подчинения. Чем больше структура предприятия содержит неясностей, противоречий, тем выше вероятность рассогласований и недоразумений между подразделениями и отдельными работниками. Строго говоря, регламентирование - это наиболее жесткая форма административного воздействия. Оно выражается в разработке и применении организационных документов, определяющих порядок управления предприятием.

Регламентирование предполагает наличие следующих основных документов: устава предприятия, организационной структуры управления, штатного расписания, должностных инструкций, правил внутреннего распорядка.

Регламентирование в сфере менеджмента направлено на упорядочение трудовой деятельности, поскольку закрепляет права и обязанности работников, распределяет конкретные участки работы между ними, непосредственно регламентирует формальные отношения между людьми по обмену определенными видами информации.

1.2. Интеграция структуры и ее влияние на достижение целей организации

Не существует одной, оптимальной для всех ситуаций структуры организации. Как и во всех процессах управления, в проектировании организаций существует только наиболее подходящий для данной ситуации способ. Относительная эффективность того или иного типа организационной структуры определяется различными внешними и внутренними факторами. Если одни подразделения организации функционируют в окружении, отличающемся от окружения других подразделений, то соответственно должны различаться и их структуры. Другой важный фактор проектирования организации связан с ее интеграцией или, как ее часто называют координацией.

Современные организации делятся на подразделения по видам специализации. Подобная специализация в рамках организационной структуры резко увеличивает потенциальную эффективность организации. Однако для того, чтобы реализовать этот потенциал, руководству необходимо ввести в организационную структуру механизм координации и интеграции всех этих подразделений. «ИНТЕГРАЦИЯ — это процесс достижения единства усилий всех подсистем (подразделений) организации для реализации ее задач и целей». Так же как для того, чтобы наше тело было здоровым и ловким, ему нужна хорошо скоординированная мускульная система, система дыхания и кровообращения, нервная система, так и важнейшее условие обеспечения эффективности реорганизации — это единство целей. Являясь элементом как процесса планирования, так и организации, единство целей не дает подразделениям организации возможности тянуть ее в разных направлениях и распылять ее силы и способности достичь общих целей организации.

Для того, чтобы достаточно эффективно интегрировать организацию, руководство высшего звена должно постоянно иметь в виду общие цели организации и столь же постоянно напоминать всем сотрудникам о необходимости концентрировать свои усилия именно на общих целях. Совершенно недостаточно того, что каждое подразделение и каждый сотрудник организации будут работать эффективно сами по себе. Руководство должно

рассматривать организацию как открытую систему. Так же как наш мозг не сможет нормально работать, если легкие не будут поглощать кислород, так и «здоровье» организации в целом будет страдать, если одно или два подразделения не будут достаточно эффективно интегрированы в ее общей структуре. Более того, следует иметь в виду, что так же как и человеческий организм может продолжать работать на пределе своих возможностей еще некоторое время после того, как какой-либо внутренний орган начинает отказывать или работать не в полную силу, так и плохая интеграция может начать сказываться на эффективности организации только месяцев через шесть или даже через год после возникновения подобной ситуации.

Существует несколько методов эффективной интеграции организации (табл.1). Важно подчеркнуть, что выбор подходящего метода интеграции зависит от среды, в которой этой организации приходится действовать. Один из них, который предпочитают представители школы административного управления, состоит в разработке соответствующих правил и процедур. Однако по оценкам теоретика управления Джеймса Томпсона, этот метод эффективен лишь в условиях относительно устойчивой и прогнозируемой внешней среды . (Правила и процедуры —

Таблица 1

Методы интеграции для различного окружения

Подходящие способы интеграции	Типы окружающей среды
Правила Процедуры Графики Иерархические структуры управления	Относительно устойчивая и прогнозируемая внешняя среда с замедленными изменениями рынка, используемых технологий и фирм-конкурентов. Организация или ее подразделения, обычно характеризующиеся использованием технологии массового производства, повторением возникающих задач и непрофессионально подготовленной рабочей силой.
Личные взаимосвязи Сводные комитеты Межфункциональные творческие коллективы и рабочие группы Межотдельские совещания	Более подвижная и изменчивая среда, характеризующаяся быстрыми изменениями рынка, используемых технологий и фирм-конкурентов. Организация или ее подразделения, обычно характеризующиеся использованием технологий производства отдельных изделий, более разнообразными задачами и более квалифицированной рабочей силой.

это фактически запрограммированные решения, которые лучше всего подходят для повторяющихся ситуаций. Если окружающая среда быстро меняется, то возникающие ситуации не носят повторяющегося характера). В организациях, действующих в быстроменяющихся условиях, более эффективный способ интеграции состоит в установлении крепких личных связей и взаимоотношений, в расширенном использовании таких организационных форм как комитеты, временные рабочие группы, комиссии и межотдельские совещания. [34;121]

1.3.Процесс формирования организационной структуры

Особое значение имеет характер влияния внешней среды на построение организации и всю систему связей элементов структуры с элементами внешних воздействий .

Системность самого подхода к формированию структуры проявляется в следующем:

а) не упускать из виду ни одну из управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется неполной;

б) выявить и взаимоувязать применительно к этим задачам всю систему функций, прав и ответственности по вертикали управления в " от генерального директора предприятия до мастера участка;

в) исследовать и организационно оформить все связи и отношения по горизонтали управления, т.е. по координации деятельности разных звеньев и органов в связи с выполнением общих текущих задач и реализацией перспективных межфункциональных программ;

г) обеспечить органическое сочетание вертикали и горизонтали управления, имея в виду нахождение оптимального для данных условий соотношения централизации и децентрализации в управлении.

Все это требует тщательно разработанной поэтапной процедуры проектирования структур, детального анализа и определения системы целей, продуманного выделения организационных подразделений и форм их координации.

Применявшиеся до последнего времени методы построения организационных структур управления характеризовались чрезмерно нормативным характером, недостаточным разнообразием, гипертрофированным использованием типовых решений, что приводило к механическому переносу применявшихся в прошлом организационных форм в новые условия. Нередко аппарат управления на самых разных уровнях повторял одни и те же схемы, наборы функций и состав подразделений, отличающихся только по численности. С научной точки зрения слишком узкую трактовку получали сами исходные факторы формирования структур: численность персонала вместо целей организации; постоянный набор органов вместо изменения их состава и комбинации в разных условиях; упор на исполнение неизменных функций в отрыве от менявшихся задач; устаревшие схемы и штаты как усредненные показатели существующих организаций без анализа их недостатков и пригодности.

Одним из главных недостатков применявшихся методик являлась их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления, а не их результатов. Однако в условиях рыночных отношений состав и содержание функций управления становятся неустойчивыми. Поэтому цели и взаимосвязи различных звеньев системы управления приобретают зачастую более важное значение, чем строгое установление их функциональной специализации. Это особенно отчетливо проявляется при решении проблем, связанных, например, с созданием корпораций, акционерных обществ, финансово-промышленных групп с более тесным подчинением производственной деятельности выполнению заказов и договоров запросам потребителей, с обеспечением связи науки и производства, с комплексным решением проблем качества продукции и т.п. Даже самые обоснованные проработки функциональных характеристик и нормативов численности аппарата управления производственных организаций не дают конструктивных рекомендаций для решения проблем формирования территориально-производственных комплексов, организации целевых программ. Таких новых проблем в области организации управления, требующих комплексного, взаимоувязанного решения на творческой основе, возникает все

больше в условиях ускорения научно-технического прогресса, повышения взаимосвязанности и динамизма всех звеньев экономики. Системный подход, придавая важное значение научно обоснованному определению функций управления и нормативов численности как части общего процесса формирования организационно-управленческой структуры, ориентирует исследователей и разработчиков на более общие принципы проектирования организаций. Прежде всего он предполагает исходное определение системы целей организации, которые обуславливают структуру задач и содержание функций аппарата управления. [16;76]

Многообразие целей как на высшем, так и на среднем и низших уровнях организации обычно не может быть сведено к одному измерителю. Основное назначение большинства производственных организаций с точки зрения общества определяется целями удовлетворения рыночной потребности в производимой продукции и услугах. В любом случае каждая цель отражает одну из объективно необходимых сторон функционирования и развития организационной системы. Вместе с тем соответствие между системой целей и организационной структурой управления не может быть однозначным.

Содержание процесса формирования организационной структуры в значительной мере универсально. Оно включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления. Весь этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям:

- 1) формирование общей структурной схемы аппарата управления;
- 2) разработка состава основных подразделений и связей между ними;
- 3) регламентация организационной структуры.

Формирование общей структурной схемы во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более углубленное проектирование как организационной

структуры, так и других важнейших аспектов системы (внутриорганизационного экономического механизма, способов переработки информации, кадрового обеспечения).

К принципиальным характеристикам организационной структуры, которые определяются на этой стадии, можно отнести цели производственно-хозяйственной системы и проблемы, подлежащие решению; общую спецификацию функциональных и программно-целевых подсистем, обеспечивающих их достижение; число уровней в системе управления; степень централизации и децентрализации полномочий и ответственности на разных уровнях; основные формы взаимоотношений данной организации с окружающей средой; требования к экономическому механизму, формам обработки информации, кадровому обеспечению организационной системы. Основная особенность второй стадии процесса проектирования организационной структуры управления в " разработка состава основных подразделений и связей между ними в " заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, но и вплоть до самостоятельных (базовых) подразделений аппарата управления, распределения конкретных задач между ними и построения внутриорганизационных связей. Под базовыми подразделениями понимаются при этом самостоятельные структурные единицы (отделы, управления, бюро, сектора, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программно-целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру. Третья стадия в " регламентация организационной структуры в " предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности. Она включает: определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей); определение проектной численности подразделений, трудоемкости основных видов работ и квалификационного состава исполнителей; распределение задач и работ между конкретными исполнителями; установление ответственности за их выполнение; разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях, в том

числе на основе автоматизированной обработки информации; разработку порядка взаимодействия подразделений при выполнении взаимосвязанных комплексов работ; расчеты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектируемой организационной структуры. Для случаев, когда требуется детализированная регламентация ответственности по отдельным этапам разработки и принятия решений при выполнении особо сложных задач, требующих взаимодействия многих звеньев и уровней управления, разрабатываются специфические документы, получившие название органиграммы.

Органиграмма представляет собой графическую интерпретацию процесса выполнения управленческих функций, их этапов и входящих в них работ, описывающую распределение организационных процедур разработки и принятия решения между подразделениями, их внутренними структурными органами и отдельными работниками. [27;432]

Методы проектирования структур представлены в прил. 1.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗАО «ЭЛМОС-ЛАЙН»

2.1. Характеристика организации ЗАО «Элмос-Лайн»

ЗАО «Элмос-Лайн» – является закрытым акционерным обществом и осуществляет свою деятельность на основании устава, (прил.6). Это коммерческая организация, осуществляющая деятельность в сфере в основном розничной торговли сотовыми телефонами, аксессуарами, а также комплектами для подключения (контракты с сим-картами).

Как и любая торговая организация, ЗАО "Элмос-Лайн" делает торговую наценку на продукцию. А вот выработывается розничная цена совместно с поставщиком в момент заключения договора. Компания стремится сделать ее как можно более конкурентоспособной, так как данная сфера рынка постоянно модернизируется, то есть пополняется различными новшествами. Цель компании: покупатель должен потратить не только минимум времени, но и минимум денег. По согласованию с поставщиком выставляется цена, устраивающая обе стороны. С каждым своим клиентом сотрудники работают по индивидуальной схеме, так как каждый договор предусматривает различные способы и сроки оплаты.

Свою торговую сеть ЗАО «Элмос-Лайн» организовало постепенно через сеть торговых мест по Москве и Московской области.

ЗАО «Элмос-Лайн» занимается продажей сотовых телефонов, аксессуаров к ним, пакетами для подключения (контракты), а так же осуществляет прием платежей на торговых объектах и через автоматизированные аппараты экспресс оплаты. Торговые места расположены в различных местах города и области вблизи станций метрополитена и пригородных электропоездов, что позволяет охватить основные потоки потенциальных покупателей.

Основная задача ЗАО "Элмос-Лайн" – довести товар до потребителя, предложить ему сделать собственный выбор, исходя из качества и актуальности новизны и удобства как мобильного телефона, так и выбора оператора связи.

Так как это динамично развивающаяся часть рынка, то высока и конкуренция. Поэтому организация должна постоянно следить за конкурентоспособностью своих цен и предлагаемого ассортимента товаров.

Примерно за последние 3 года получило развитие платежей через электронные терминалы. В самом начале они управлялись через кнопки на специальной клавиатуре, теперь же они имеют сенсорный дисплей, что очень удобно, потому что клавиатура быстро изнашивалась от частого использования, а дисплей достаточно просто регулярно протирать.

Так же разработаны терминалы, предусматривающие частичное поступление денежных средств от суммы, внесенной наличными. При такой ситуации распечатывается чек со штрих-кодом. Впоследствии для пополнения этого же лицевого счета достаточно просто вставить чек в аппарат и указать сумму к переводу от остатка, а так же позволяет не вводить телефонный номер заново, а просто совершить оплату наличными денежными средствами.

Терминалы закупаются у различных производителей таких, как «ДМД Технолоджи», «Система технологий «Лига интересов», «Neo kiosk» и т.д.

ЗАО «Элмос-Лайн» зарегистрировано в форме Закрытого акционерного общества.

Акционерным обществом (далее – общество) признается коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательственные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу.

Акционеры не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Акционеры, не полностью оплатившие акции, несут солидарную ответственность по обязательствам общества в пределах неоплаченной части стоимости принадлежащих им акций.

Акционеры вправе отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров и общества.

Закрытым акционерным обществом признается акционерная компания, общество, предприятие, акции которого могут переходить от одного лица в

собственность другого только с согласия большинства акционеров, если иное не оговорено в уставе компании. За рубежом под "закрытой компанией" понимают фирму, контролируруемую ограниченным количеством лиц, число которых устанавливается законодательством страны. Закрытыми называют также инвестиционные компании, имеющие неизменное число акций, обращающихся на вторичном рынке.

Фирма ведет свою деятельность в соответствии с Законодательством Российской Федерации, приказами и другими нормативными актами, имеет отдельный баланс, текущий счет в банке, печать со своим наименованием и иные необходимые реквизиты.

Другие, основные характеристики предприятия ЗАО «Элмос-Лайн», представлены в прил.4.

Анализ основных показателей деятельности предприятия ЗАО «Элмос-Лайн» представлены в табл.2.1 с 2006-2008 г.г. на основании данных бухгалтерского баланса и отчетов о прибылях и убытках, прил. 5.

Таблица 2.1.

Основные экономические показатели деятельности предприятия с 2006-2008

г.г.

показатели	2006 г.	2007 г.	2008 г.	Отклонение 2008 г. От 2006 г., тыс.руб.	Рост показателя, % (2008 г. от 2006 г.)
Выручка(нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг) за минусом НДС и акцизов, тыс. руб.	71539	76917	149235	+77696	208,60
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	61436	62389	97114	+35678	158,07
Валовая прибыль, тыс. руб.	10103	14528	52121	+42018	515,89
Чистая прибыль, тыс. руб.	8497	7597	43898	+35401	516,63
Стоимость капитала, тыс. руб.	143483	197792	239090	+95607	166,63
Дебиторская	9734	11490	9247	-487	94,99

задолженность, тыс. руб.					
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	10421	57162	54562	+44141	523,57

Рост показателя рассчитывается следующим образом:

По выручке: $149235/71539 \times 100\% = 208,60\%$

Аналогично рост рассчитывается и по другим показателям.

Данные табл. 2.1. показывают, что в течении анализируемого периода наблюдается увеличение выручки от реализации на 77696 тыс. руб., рост составил 208,60%, увеличилась и валовая выручка на 42018 тыс. руб. Чистая прибыль предприятия составила 43898 тыс. руб., а это на 35401 тыс. руб. выше по сравнению с началом анализируемого периода.

Стоимость капитала предприятия увеличилась на 166,63% и составила на конец анализируемого периода 239090 тыс. руб. По дебиторской задолженности наблюдается снижение на 484 тыс. руб., а по кредиторской задолженности произошел рост в сумме 44141 тыс. руб., а это на 523,57% выше по отношению к показателю 2005 г.

2.2. Организационная структура управления организацией ЗАО «Элмос-Лайн»

Руководство фирмой осуществляет генеральный директор, утвержденный собранием акционеров, который имеет право распоряжаться имуществом, находящимся на балансе предприятия, заключать и расторгать договора, открывать текущие счета и распоряжаться денежными средствами, осуществлять оперативное руководство.

ЗАО «Элмос-Лайн» имеет 8 отделов, которые все подчиняются непосредственно руководителю организации:

1. отдел кадров;
2. бухгалтерия;
3. юридический отдел;

4. отдел активации;
5. отдел информационных технологий;
6. отдел закупок;
7. транспортный отдел;
8. розничный отдел;

Все отделы связаны между собой и постоянно взаимодействуют, но каждый сотрудник имеет круг своих обязанностей.

1. Отдел бухгалтерия.

Задачи отдела:

- ежедневные отчеты о проходящих наличных деньгах,
- организация переправки денег из банка в офис,
- лимит-контроль выдачи денег,
- контроль за работой продавцов-консультантов,
- заполнение банковских документов,
- создание плана наличных денег для банка,
- обеспечение получение наличных денег,
- начисления по заработной плате, по арендной плате помещений.

2. Отдел кадров.

Основные задачи:

- 1) проверка и ведение всей документации, поступающей от сотрудников компании (заявки на отпуск, работа с медицинскими страховками и больничными листами, расчет средств на командировки, обновление базы отпусков, подготовка статистических форм требуемых законом РФ);
- 2) поддерживать контакты с агентствами по подбору персонала, университетами, всеми сотрудниками компании.

3. *Отдел информационных технологий.*

Обязанности:

- а) координация работы персональных компьютеров (антивирусные и защитные программы, обновление сайта, координация работы e-mail почты) компании и телефонной связи.

- b) проверка инвентаря компании (закупка/обновление аппаратных средств ЭВМ, программного обеспечения и т. п.).
- c) работа и поддержка с обслуживанием, обеспеченное сетями компании.
- d) разработка и усовершенствование программ, необходимых для работы фирмы (например платежная система).

4. Транспортный отдел.

Обязанности:

- a) собрать внутреннюю документацию с торговых точек;
- b) инкассация торговых точек и терминалов по приему платежей;
- c) развоз товара по торговым объектам.

5. Отдел активации.

Обязанности:

- a) контроль за проведением платежей на торговых точках и терминалах;
- b) активация контрактов;
- c) контроль за лимитом овердрафта.

6. Отдел закупок.

Основными обязанностями являются:

- отслеживание цен на рынке по однородным товарам;
- переоценки товарных групп;
- поиск поставщиков товаров по наиболее выгодным ценам;
- отслеживание выставления документов от поставщика на закупки;
- планирование объемов закупок в соответствии с анализом динамики продаж.

Работа отдела закупок тесно связана с работой розничного отдела.

Связи между отделами представлены на рис. 2.1 «Структура ЗАО «Элмос-Лайн», прил.2. Предприятие имеет линейно-функциональную структуру управления.

Линейно функциональная структура основана на реализации линейных и функциональных подходов и совмещает принцип единоначалия с квалифицированной помощью специалистов функциональных служб. Руководитель, осуществляющий единоличие, передает на нижние уровни команды для исполнения и несет ответственность за результаты деятельности.

Эта структура имеет следующие недостатки: частичное нарушение единоначалия, так как функциональные службы получают право давать указания "через головы"; рассогласование приоритетов в выполнении заданий, так как подчас трудно определить, чьи указания выполнять в первую очередь; решения становятся частными и неполными. Функциональная структура даже при своих недостатках более гибка, чем линейная.

На предприятии существует авторитарный стиль руководства.

Автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных, исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Дуглас Мак Грегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам теорией «Х». Согласно теории «Х»:

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания"

Этот стиль управления достаточно жестокий по сравнению с демократическим стилем. Он не ориентируется на потребности и интересы подчиненных. [27;412]

Главным отделом в работе с потребителями- является розничный отдел. «Структура розничного отдела» представлена на рис.2.2 прил. 3.

Основными функциями данного отдела являются:

1. ежедневный анализ продаж;
2. ежемесячный анализ доходности торговых объектов;
3. проведение мероприятия по повышению рентабельности, по увеличению прибыли;
4. обеспечивает своевременное поступление доходов;
5. обеспечивает оплату счетов поставщикам по коммунальным платежам (аренда помещения, Интернет, телефон, электроэнергия);
6. проводит расчеты прибыли от реализации продукции;
7. проводит сравнительный анализ полученных денежных средств с данными отчетов продавцов на торговых точках;
8. ежедневно следит за правильным списанием товаров в базе.

2.3. Экономические показатели деятельности организации ЗАО «Элмос-Лайн»

2.3.1. Цели организации, внешняя и внутренняя среда

Процесс разработки общекорпоративных целей ЗАО «Элмос-Лайн» с помощью технологии целевого управления на 2009-2010 гг. выглядит следующим образом:

Разработать схемы сотрудничества с посредническими фирмами и приступить к их реализации со 2 полугодия 2009 г.

Расширить рынки сбыта продукции.

Разработать и внедрить эффективную систему стимулирования сбыта, в т.ч. за счет скидок, в течение 2009-2010 гг.

Разработать план активной рекламной деятельности в наиболее эффективных источниках информации.

Увеличивать оборачиваемость оборотных средств на 10% ежегодно.

Уменьшить зависимость от заемных средств на 15% в течение 2009-2010 гг.

Увеличить чистую прибыль на 15% к 2009г.

Осуществлять программу повышения квалификации высшего руководства в течение 2009-2010 гг.

Осуществить программу подготовки и повышения квалификации рабочих в течение 2009- 2010 гг.

Рассмотрим анализ факторов внешней среды, которые оказывают непосредственное влияние на развитие и деятельность организации, табл.2.2.

Таблица 2.2

Факторы внешней среды организации

Конкуренция	Фирмы- занимающиеся реализацией сотовых телефонов и аксессуаров к ним. На данной нише присутствует совершенная конкуренция.
Покупатели	физические и юридические лица всех возрастных категорий
Поставщики	поставка осуществляется фирмами производителями сотовых телефонов и аксессуаров к ним.

Оценка потенциала внутренней среды представлена разнообразными ее видами, табл. 2.3.

Таблица 2.3

Оценка потенциала внутренней среды

	Сильные стороны	Слабые стороны
Цели	Перед организацией стоит цель -получение прибыли .	<i>Не создаются в полном объеме условия для выполнения поставленных целей .</i>
Структура	Наличие четкой линейно-функциональной структуры в условиях стабильной среды .	<i>Слабое взаимодействие между отделами. Существует авторитарный стиль управления. Этот стиль управления достаточно жесткий по сравнению с демократическим стилем. Он не ориентируется на потребности и интересы</i>
Задачи	Выполнение всех этапов бизнес-процесса четко и в срок .	
Персонал	Наличие квалифицированных рабочих. Высокий уровень квалификации руководства.	<i>Нерациональность распределения прав и ответственности.</i>

Менеджмент	Большое желание и Потенциальные возможности молодого энергичного директора по совершенствованию бизнес-процессов.	<i>Не восприятие или даже сопротивление старых сотрудников новому. Роль отдела маркетинга не оценена.</i>
Маркетинг	Существует рекламная деятельность	<i>Слабая рекламная деятельность, отсутствует отдел маркетинга. Слабое финансирование рекламы. Плохо изучается покупательский спрос населения, плохая система стимулирования сбыта</i>
Финансы		<i>Отсутствие достаточного количества оборотных средств. Выплаты по кредитам.</i>

Данные табл.2.3 показывают, что у предприятия имеются как сильные так и слабые стороны. Так, сильными сторонами является- получение прибыли, имеется четкая структура управления, выполнение всех этапов бизнес-процесса происходит точно в установленные сроки. Но слабыми сторонами на предприятии являются то, что не создаются в полном объеме условия для выполнения поставленных целей, а также слабое взаимодействие между отделами. Что касается персонала, управления и маркетинга, также видим как положительные, так и отрицательные стороны. Поэтому руководству предприятия необходимо принять все меры для решения слабых сторон организации.

Низкие оценки менеджмента и финансов является главными тормозами для получения "более высокой прибыли.

Состояние внутренней среды предприятия достаточно стабильное, воздействие факторов внутренней среды не настолько велико, чтобы помешать коллективу предприятия достичь поставленных перед ними целей.

Согласно составленному профилю внешней среды нашей фирмы наибольшую угрозу представляют банки (сильная зависимость от банковских кредитов для пополнения оборотных средств). Потребители и конкуренты подстегивают компанию к более эффективной работе, к появлению новых методов работы с потребителями.

Контроль за постоянно изменяющимися факторами внешней среды и адекватное и оперативное регулирование позволит улучшить свою деятельность, найти наиболее перспективные направления.

2.3.2. Экономические показатели деятельности организации ЗАО «Элмос-Лайн»

Анализ показателей использования капитала

Произведем анализ финансовой устойчивости предприятия На основании данных баланса, прил.5. Для этого рассчитаем следующие коэффициенты:

Удельный вес собственного капитала в общей валюте баланса (коэффициент финансовой автономности предприятия). [7;212]

Коэффициент финансовой автономности предприятия в 2008 г. =
 $(184528/239090) \times 100\% = 77,18\%$

Коэффициент финансовой автономности предприятия в 2007 г.=
 $(140630/197792) \times 100\% = 71,09\%$

Коэффициент финансовой автономности предприятия в 2006 г.=
 $(133062/143483) \times 100\% = 92,74\%$

Коэффициент финансовой зависимости= (2раздел + 3 раздел пассива)/баланс) $\times 100\%$.

Коэффициент финансовой зависимости в 2006 г.=
 $(4223+6198)/143483 \times 100\% = 7,26\%$

Коэффициент финансовой зависимости в 2007 г.=
 $(39017+18145)/197792 \times 100\% = 28,90\%$

Коэффициент финансовой зависимости в 2008 г.=
 $(50482+4080)/239090 \times 100\% = 22,82\%$

Рассчитаем коэффициент финансового риска (плечо финансового рычага)= заемный капитал/ собственный капитал[7;214]

коэффициент финансового риска в 2006 г.= $7,26/92,74=7,83$

коэффициент финансового риска в 2007 г.= $28,90/71,09=40,65$

коэффициент финансового риска в 2008 г.= $22,82/77,18=29,57$

Данные оформим в виде табл.2.4.

Таблица 2.4

Структура обязательств предприятия с 2006-2008 г.г.

показатели	2006 г.	2007 г.	2008 г.	Отклонение 2008 г. от 2006 г.
Коэффициент финансовой автономности предприятия , %	92,74	71,09	77,18	-15,56
Коэффициент финансовой зависимости, %	7,26	28,90	22,82	+15,56
коэффициент финансового риска	7,83	40,65	29,57	_21,74

Данные табл. 2.4 показывают, что в 2006-2008г.г. в основном имущество предприятия сформировано за счет собственных источников финансирования , поэтому коэффициент финансовой автономности достаточно высок и колеблется от 92,74% в 2006 г. до 77,18% в 2008 г., что следует оценить положительно. Хотя коэффициент финансовой зависимости немного увеличился , т.е. на 15,56% и составил 22,82%. Т.е. коэффициент финансового риска увеличился на 21,74% и в 2008 г. составил 29,57%.

Одним из показателей, характеризующих финансовую устойчивость предприятия, является коэффициент маневренности капитала, который показывает, какая часть собственного капитала находится в обороте, т.е. в той форме которая позволяет свободно маневрировать этими средствами. Коэффициент должен быть достаточно высоким, чтобы обеспечить гибкость в использовании собственных средств предприятия.

Произведем расчет коэффициента маневренности капитала, табл. 2.5.

Таблица 2.5

Динамика коэффициента маневренности капитала с 2006 -2008 г.г.

показатели	2006 г.	2007 г.	2008 г.	Отклонение 2008 г. от 2006 г.	Отклонение 2008 г. от 2007г.
Общая сумма собственного капитала (1 раздел пассива, стр.490), тыс.	133062	140630	184528	+51466	+43898

руб.					
Сумма долгосрочных пассивов предприятия (стр.590 баланса)	4223	39017	50482	+46259	+46259
Общая сумма постоянного капитала (1+2 разделы пассива, т.е. стр.490+стр.590)	137285	179647	235010	+97725	+55363
Общая сумма внеоборотных активов (стр.190 по балансу)	84094	127102	148945	+64851	+21843
Сумма собственных оборотных средств= сумма постоянного капитала- сумма внеоборотных активов	53191	52545	86065	+32874	+33520
Коэффициент маневренности= (сумма собственного оборотного капитала/общая сумма собственного капитала)×100%, %	39,97	37,36	46,64	+6,67	+9,28

Данные табл.2.5 показывают, что в течении анализируемого периода наблюдается рост стоимости собственного оборотного капитала на 32874 тыс. руб. Коэффициент маневренности показывает сколько средств имеет предприятие, которыми оно может свободно маневрировать. Так, в течении анализируемого периода наблюдается рост данного коэффициента на 6,67% и в 2007 г. коэффициент маневренности составил 46,64%. Это говорит о том, что у предприятия увеличилась стоимость средств, которыми оно может маневрировать, это следует оценить положительно.

Анализ показателей деловой активности

Показатели деловой активности позволяют оценить финансовое положение предприятия с точки зрения платежеспособности: как быстро средства могут превращаться в наличность, каков производственный потенциал предприятия, эффективно ли используется собственный капитал и трудовые ресурсы, как использует предприятие свои активы для получения доходов и прибыли. [23;276]

Произведем анализ деловой активности на основании следующих данных предприятия, табл. 2.6.

Показатели деловой активности предприятия с 2006-2008 г.г.

Показатели	2006 г.	2007 г.	2008 г.	Отклонение 2008г. от 2006 г.	Отклонение 2008 г. от 2007 г.
Выручка от реализации, тыс. руб.	71539	76917	149235	+77696	+72318
Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	143483	197792	239090	+95607	+41298
Коэффициент оборачиваемости капитала= Выручка/ Среднегодовая стоимость всего капитала	0,49	0,38	0,62	+0,13	+0,24
Продолжительность оборота капитала= (сумма капитала×360 дней)/сумма выручки, дни	722,04	925,74	576,77	-145,27	-348,97
Стоимость собственного капитала, тыс. руб. (1 раздел пассива)	133062	140630	184528	+51466	+43898
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала= выручка/сумма собственного капитала	0,537	0,546	0,808	+0,271	+0,262

Данные табл.2.6 показывают, что в связи увеличением стоимости собственного капитала на 51466 тыс. руб., произошло замедление коэффициента оборачиваемости на 0,271. Продолжительность оборота всего капитала ускорилась на 145,27 дня, что следует оценить положительно.

Анализ показателей прибыли и рентабельности

Произведем анализ отчета о прибылях и убытках в период с 2006-2008 г.г. на основании данных отчетов, прил.5, данные оформим в виде табл. 2.7.

Таблица 2.7

Отчет о прибылях и убытках предприятия с 2006 -2008г.г.

показатель	2006 г., тыс. руб.	2007 г., тыс. руб.	2008 г., тыс. руб.	Отклонение 2008 г. от 2006 г., тыс. руб.	Рост показателя, %
ДОХОДЫ И РАСХОДЫ ПО ОБЫЧНЫМ ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ					
Выручка(нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг) за минусом НДС и акцизов	71539	76917	149235	+77696	208,60
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	61436	62389	97114	+35678	158,07
Валовая прибыль	10103	14528	52121	+42018	515,89
Прибыль (убыток) от продаж	10103	14528	52121	+42018	515,89
ПРОЧИЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ					
Проценты к получению	1	1	5	+4	500,0
Проценты к уплате	2025	3230	7596	+5571	375,11
Прочие доходы	15140	11752	23175	+8035	153,07
Прочие расходы	14651	15454	22826	+8175	155,79
ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	8568	7597	44879	+3631	523,79
Иные платежи из прибыли	71	0	981	+910	1381,69
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ОТЧЕТНОГО ПЕРИОДА	8497	7597	43898	+35401	516,63

Данные табл.2.7 показывают, что прибыль предприятия увеличилась на 35401 тыс. руб. и на конец анализируемого периода составила 43898 тыс. руб.

На такое увеличение повлиял рост выручки от реализации на 208,60%, прибыль по прочим доходам увеличилась на 153,07% и составила 23175 тыс. руб. Это следует оценить положительно.

Произведем анализ рентабельности на основании данных табл.2.8

Таблица 2.8

Динамика показателей рентабельности с 2006-2008г.г.

показатели	2006 г.	2007 г.	2008 г.	<i>Отклонение 2008 г. от 2006 г.</i>
Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	143483	197792	239090	+95607
Прибыль от продаж, тыс. руб.	10103	14528	52121	+42018
Рентабельность всего капитала, %= $(\text{Прибыль}/\text{капитал}) \times 100\%$	7,04	7,34	21,79	+14,75
<i>Рентабельность продаж, %=(Прибыль/выручка) × 100%</i>	<i>14,12</i>	<i>18,88</i>	<i>34,93</i>	<i>+20,81</i>

Данные табл.2.8 показывают, что показатели рентабельности продаж и всего капитала увеличились на 20,81% и 14,75% соответственно. Это говорит о том, что показатели прибыли предприятия увеличились, а это следует оценить положительно.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗАО «ЭЛМОС-ЛАЙН»

3.1. Необходимые мероприятия, направленные на улучшение организационной структуры управления ЗАО «Элмос-Лайн»

На эффективность деятельности организации оказывает влияние увеличение объемов продаж. Поэтому на предприятии необходимо создать специально нацеленный на эту работу - отдел маркетинга.

Так как на предприятии существует авторитарный стиль руководства, характеризующийся своей жесткостью, не дающий работникам возможности инициативного принятия решений, так же этот стиль не ориентируется на интересы самих работников, а это отрицательно влияет на деятельность всей организации. Поэтому необходимо изменить стиль управления организацией с авторитарного на демократический.

В настоящий момент на предприятии ЗАО «Элмос-Лайн» существует линейно-функциональная структура управления, которая обладает рядом недостатков, поэтому необходимо изменить структуру управления на линейную.

3.2. Проектирование организационной структуры управления на предприятии ЗАО «Элмос-Лайн»

1. Внедрение демократического стиля управления на предприятии ЗАО «Элмос-Лайн»

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений автократичного руководителя. Мак Грегор назвал их теорией «У»:

1. Труд — процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.
2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.

3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.

4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Благодаря этим предположениям, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Вместо того, чтобы осуществлять жесткий контроль за подчиненными в процессе их работы, низовой руководитель обычно ждет, когда работа будет выполнена до конца, чтобы провести ее оценку. (Конечно, чтобы такой механизм действовал, он должен быть подкреплён высокоэффективной системой контроля.) Руководитель тратит сравнительно большую часть своего времени, действуя как связующее звено, обеспечивая соответствие целей производственной группы целям организации в целом и заботясь о том, чтобы группа получала необходимые ей ресурсы.

Поскольку демократичный лидер предполагает, что люди мотивированы потребностями более высокого уровня — в социальном взаимодействии, успехах и самовыражении, — он или она пытаются сделать обязанности подчиненных более привлекательными. В некотором смысле он или она стараются создать ситуацию, в которой люди до некоторой степени сами мотивируют себя, потому что их работа, по природе своей, сама является вознаграждением. В высокой степени демократичный руководитель также способствует тому, чтобы подчиненные понимали, что им предстоит решать большую часть проблем, не ища одобрения или помощи. Но руководитель вкладывает много усилий в

создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным и понадобится помощь, они, не стесняясь, могли бы обратиться к руководителю. Чтобы добиться этого, руководитель организует двустороннее общение и играет направляющую роль. Он или она стараются научить подчиненных вникать в проблемы организации, выдавать им адекватную информацию и показывать, как искать и оценивать альтернативные решения.

Руководитель организации ЗАО «Элмос-Лайн» должен самостоятельно перейти именно на такой стиль управления организацией, поняв в этом необходимость и важность в управлении организацией.

2.Создание отдела маркетинга и сущность его работы

Новый отдел маркетинга будет заниматься изучением покупательского спроса, стимулированием сбыта , активной рекламной деятельностью. В этих целях отдел маркетинга, должен выглядеть следующим образом, рис.3.1.

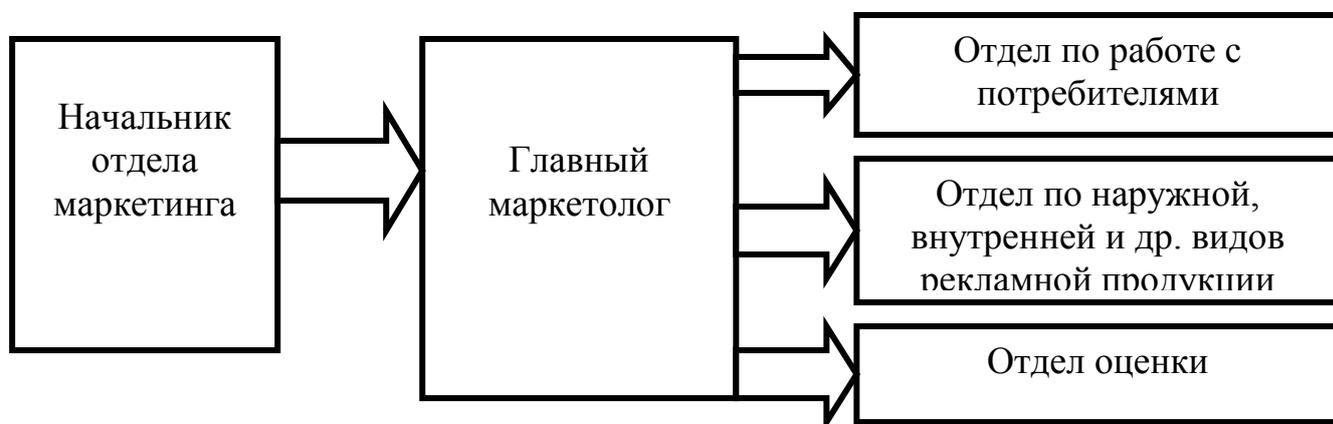


Рис. 3.1. Организационная структура нового отдела- отдела маркетинга.

На ускорение выручки от реализации влияет множество факторов:

Активная рекламная деятельность;

Система стимулирования сбыта (скидки)

Правильно разработанная ассортиментная и ценовая политика организации;

Изучение покупательского спроса.

Так как в целом деятельность предприятия- является успешной, но необходимо не останавливаться на достигнутом , а идти вперед, изучая

маркетинговую среду организации, ставя новые цели и задачи перед организацией. Для ускорения продаж необходимо в 2009 г.:

-создать активную систему стимулирования сбыта за счет разработки дисконтных карт «карта постоянного покупателя»

-заниматься активным изучением покупательского спроса с помощью анкетирования потребителей, тем самым расширяя ассортимент менее прибыльных торговых точек

-применять сезонные скидки в летний период времени.

Анкетирование потребителей должно проводиться по специально разработанной анкете, которая включает в себя основные моменты, направленные на изучение спроса населения. На основании проведенного анкетирования, с учетом требований покупателей, необходимо поставлять товары в торговые точки именно тех фирм- производителей, которые пользуются большим спросом. Это повлияет на рост товарооборачиваемости.

Определение степени удовлетворенности потребителей осуществляется с помощью индекса удовлетворенности.

Индекс удовлетворенности определяются путем оценки ключевых факторов влияния, формирующих удовлетворенность потребителей.

Ключевыми факторами влияния являются:

- воспринимаемое качество;
- выполнение условий договоров;
- обращения потребителей;
- лояльность потребителей.

Воспринимаемое качество - фактор, характеризующий насколько полно удовлетворяются ожидания потребителей в отношении:

- технических характеристик продукции;
- качества изготовления;
- цены;
- сервисного обслуживания.

Каждый показатель, характеризующий воспринимаемое качество, оценивается с помощью следующей шкалы:

-1	-0,5	0,5	1
Нет, не соответствует		Да, соответствует	
Скорее нет		Скорее да	

Величина фактора "Воспринимаемое качество" определяется как среднее значение входящих в него показателей.

Выполнение условий договоров - ключевой фактор влияния, оценивающий выполнение договоров с потребителями.

Для оценки выполнения условий договоров используется следующий принцип: при нарушении условий договора значение соответствующего параметра принимается равным "-1", при полном выполнении условий договора значение параметра принимается равным "1".

Обращения потребителей - ключевой фактор влияния, включающий в себя претензии, рекламации, благодарности и другие замечания о качестве продукции и деятельности предприятия «Элмос-Лайн», поступающие в подразделения. Каждый положительный отзыв потребителей получает значение "1", отрицательные отзывы потребителей получают значение "-1".

Лояльность потребителей - ключевой фактор влияния, оценивающий готовность потребителя к продолжению сотрудничества. В случае повторного приобретения продукции потребителем значение лояльности потребителя равняется "1", если потребитель впервые приобретает продукцию значение лояльности равно "0".

Величина индекса удовлетворенности потребителя рассчитывается как среднее значение всех ключевых факторов для данного потребителя. Оценка удовлетворенности потребителей проводится 1 раз в полугодие.

При проведении оценки удовлетворенности потребителей определяют отношение текущего индекса удовлетворенности потребителей к аналогичным индексам, рассчитанным за предыдущий период, которое является одним из показателей результативности процессов "Управление улучшениями".

После проведения оценки удовлетворенности потребителей , на предприятии составляется отчет по анализу удовлетворенности потребителей, в котором содержится значения индексов удовлетворенности по отдельным товарам.

На основании данных анализа оценки удовлетворенности руководители производств организуют разработку мероприятий по повышению удовлетворенности потребителей.

Расчет производился с использованием двумерной оценки, учитывающей как степень влияния самого фактора, так и его весовую значимость. Для оценки необходимо использовались ответы потребителей со следующими шкалами, табл.3.1, табл. 3.2.

Таблица 3.1

Шкала количественных оценок факторов

Количественная оценка	Определение
-5	Совершенно не удовлетворен
-3	Не удовлетворен
1	Не определился
3	Удовлетворен
5	Вполне удовлетворен

Таблица 3.2

Шкала количественных оценок важности факторов

Количественная оценка	Определение
0,1	Совершенно не важно
0,4	Не важно
0,7	Важно
1	Очень важно

На основании специально разработанных анкет, прил.7., необходимо проводить оценку лояльности потребителей к конкретной торговой марке сотового телефона или аксессуаров к ним.

Для совершенствования процесса "Оценка степени удовлетворенности и лояльности потребителей" необходимо выполнить следующие мероприятия, рис.3.3.

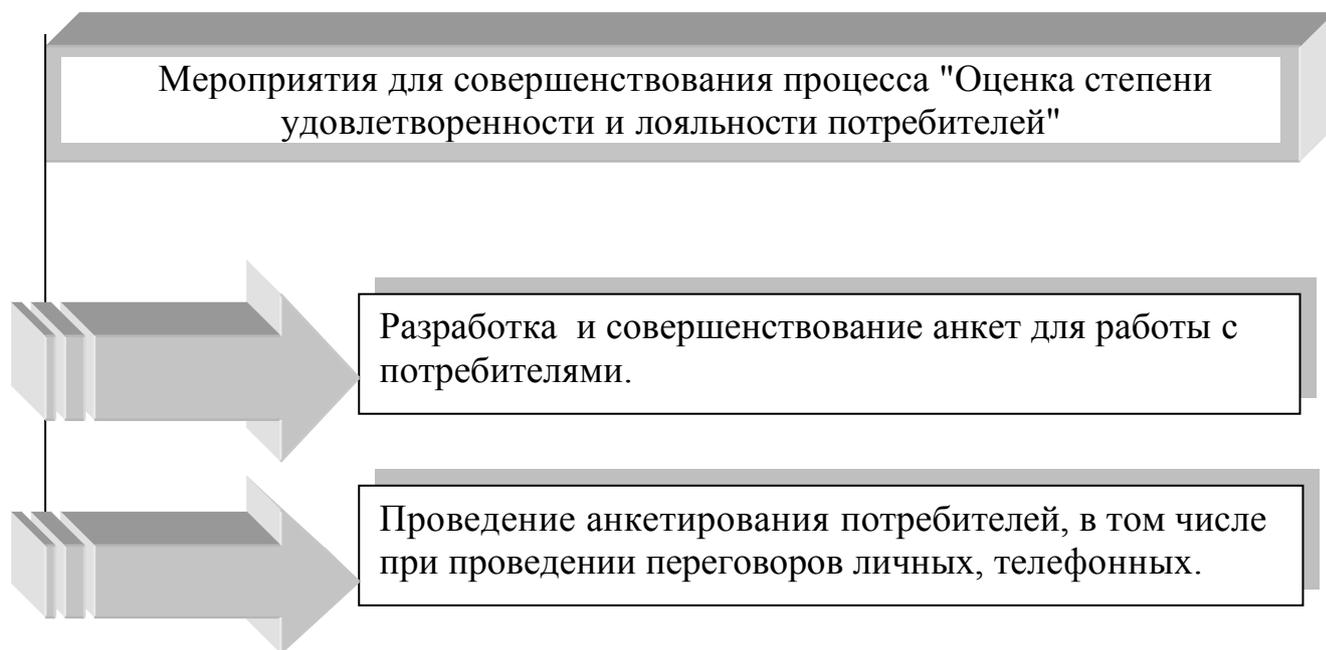


Рис.3.3. Мероприятия для совершенствования процесса "Оценка степени удовлетворенности и лояльности потребителей".

Цели в области рекламы и продвижения определяются исходя из необходимости формирования у потребителей определенного образа предприятия, формирование имиджа надежного партнера, стимулирование сбыта, ускорение товарооборота, завоевание доли рынка на длительный период.

С учетом специфики работы предприятия ЗАО «Элмос-Лайн» основной упор нужно сделать на следующие виды рекламы и методы продвижения, рис.3.4.

В первую очередь необходимо издать каталоги с ассортиментом предоставляемых товаров, которые можно использовать при переговорах с клиентами.

В качестве мер по стимулированию сбыта можно предложить сезонные скидки, количественные скидки.

Информационные материалы о скидках и льготах наиболее целесообразно распространять через специализированные журналы.

Также целесообразно использовать рекламу –листовки- для раздачи у станций метро. Такая реклама целесообразна при появлении каких-либо новинок или системы скидок в праздничные или предпраздничные дни.

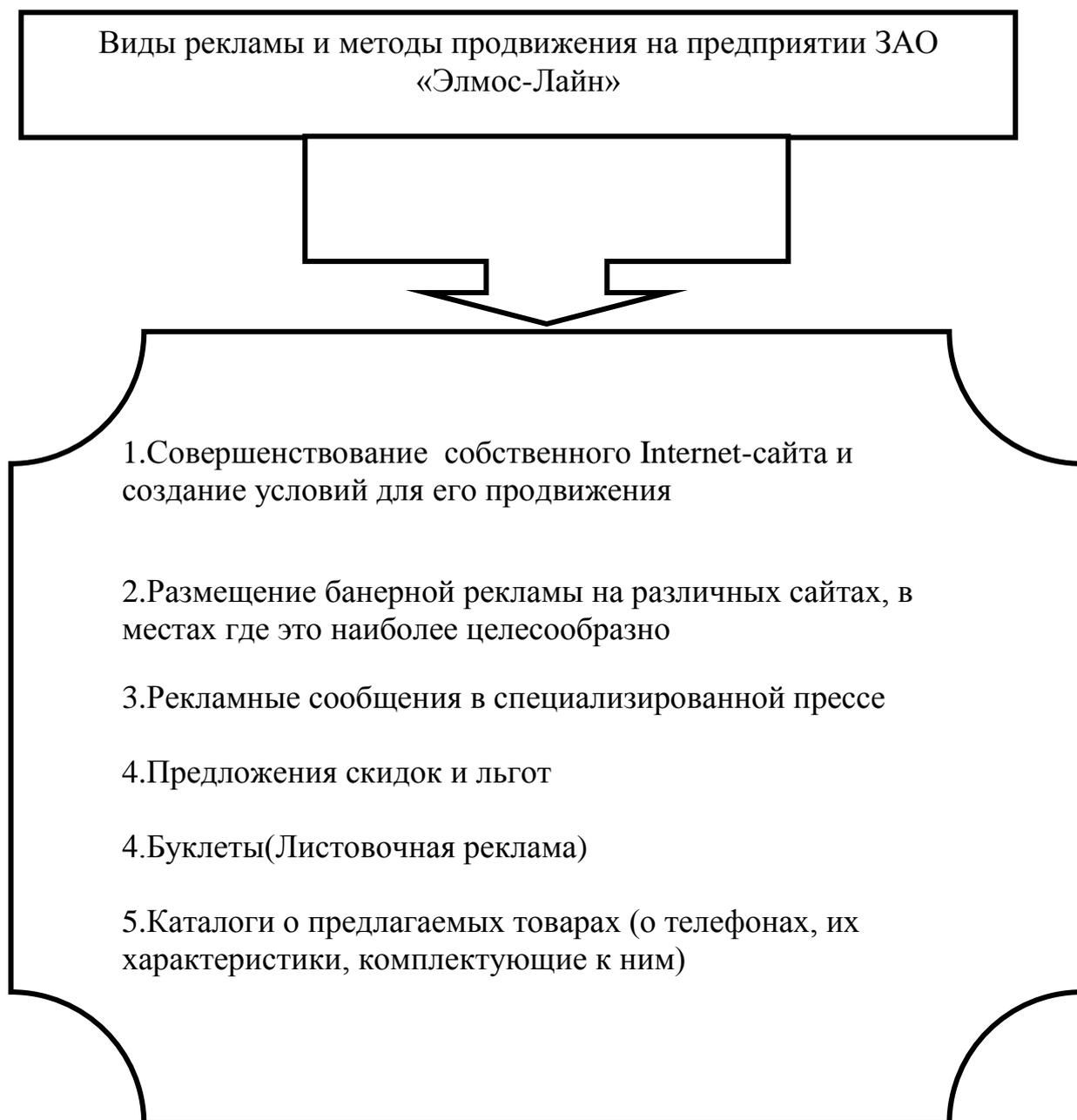


Рис.3.4. Виды рекламы и методы продвижения на предприятии ЗАО «Элмос-Лайн».

Основные идеи маркетингового плана-прототипа заключаются в следующем:

1. Активизация сбыта товаров.
2. Формирование ориентированной на клиента политики.
3. Сбор и обработка информации о рынке по оказанию аналогичных услуг.

(включая анализ деятельности конкурентов, поставщиков, потребителей).

4. Разработка ценовой и ассортиментной политики предприятия.

5. Разработка политики продвижения продукции: рекламной стратегии и связи с общественностью.

Для превращения указанных идей в конкретные действия требуется разработка плана маркетинга. Поэтапная реализация плана маркетинга позволяет по опыту предприятий, успешно функционирующих в рыночных условиях, не только увеличить сбыт оказываемых услуг, но и расширить ее ассортимент, создать реально действующий отдел маркетинга, нацеленный на работу с клиентом.

Несомненно и то, что оплата труда работников новой службы должна быть поставлена в зависимость от работы с клиентами.

Отдел по работе с потребителями- должен заниматься опросом и анкетированием потребителей, изучением спроса, производить оценку лояльности и удовлетворенности потребителей.

Отдел по наружной, внутренней и др. видов рекламной продукции- должен заниматься продвижением сайта, банерной рекламы на различных сайтах, реклама в СМИ, разработка каталога товаров и др. виды рекламной продукции.

Отдел оценки- должен проводить общий анализ рынка, изучение конкурентных преимуществ, поиск новых поставщиков и др.

Вместе с этим важно подчеркнуть, что планы маркетинга не являются «застывшими» годовыми, а постоянно анализируются и изменяются в соответствии с неожиданно возникающими существенными обстоятельствами. Может быть, целесообразно составлять не единый годовой план, а разбить его по кварталам с учетом сезонной специфики, а именно колебаний спроса, ассортимента, объемов спроса, особенностей поступления товаров.

Основные мероприятия по организации отдела маркетинга представлены в табл. 3.4.

Мероприятия по организации отдела маркетинга на предстоящий период

№ п/п	Мероприятия
1	Разработка кадровой политики по отбору персонала в отделе маркетинга.
2	Организация обучения персонала отдела маркетинга технологии общения с клиентом.
3	Проведение исследований рынка
4	Мероприятия по сбору информации о рынке сбыта продукции (вторичные маркетинговые исследования).
5	Проведение первичных маркетинговых исследований рынка, потребителей (анкетирование, опрос, презентация).
6	Проведение исследования по рынку поставщиков товаров.
7	Создание аналитической группы по работе с коммерческой информацией.
8	Подготовка аналитического отчета по оказанным услугам за прошедший период.
9	Выявление неудовлетворенного спроса на товары.
10	Мероприятия по формированию ориентированной на клиента политики.
11	Разработка эффективной технологии обслуживания клиентов.
12	Организация сервисного обслуживания клиентов, оформление спецзаказов на услуги с учетом интересов потребителей.
13	Организация обмена маркетинговой информацией внутри предприятия
14	Меры активизации сбыта по оказанным услугам (товарам).
15	Организация сотрудничества с фирмами-поставщиками товаров.
16	Разработка ценовой политики предприятия.
17	Приведение цен на продукцию в соответствие с положением на рынке и дифференциацией по потребителям.
18	Проведение мероприятий по установлению единой ценовой политики на рынке.
19	Формирование ассортиментной политики.
20	Разработка системы материального стимулирования клиента: система скидок, накопительных бонусов, различных условий работы с клиентом, форм оплаты.
21	Разработка рекламной политики и политики связи с общественностью.
22	Разработка фирменного стиля (фирменный цвет, композиция рекламных бланков, конвертов, визиток)
23	Проведение комплекса мероприятий по изучению эффективности рекламы. Выбор изданий для публикаций рекламы.
24	Отслеживание рекламных публикаций конкурентов, выявление их сильных и слабых сторон.
25	Изготовление каталога оказываемых услуг и товаров

26	Разработка мероприятий по формированию положительного имиджа предприятия среди потребителей, поставщиков и работников предприятия.
----	--

Рекомендации по совершенствованию отдела маркетинга

Для достижения поставленных целей предприятия необходимо:

1. Осуществить четкое документированное распределение функций управления между начальником отдела маркетинга и подчиненными,
2. Внедрить матрицу распределения функций управления.

Внедрение матрицы распределения функций управления позволит четко распределить их между руководством предприятия и подразделениями аппарата управления, определить последовательность операций управления и четко закрепить операции за конкретными руководителями.

Внедрение новой маркетинговой программы развития предприятия позволит решить или уменьшить влияние отдельных факторов, оказывающих влияние на развитие организации и перейти предприятию на новый уровень управленческого развития.

3. Создание линейной структуры управления

Линейная структура характеризуется тем, что каждое подразделение или отдельный исполнитель получают распоряжения и подчиняются только выше-стоящему руководителю: все команды направляются по вертикали сверху вниз. Точно определены и разграничены функции и ответственность, каналы коммуникаций укорочены, имеется возможность прямого контроля исполнимости приказов, управленческие действия не требуют особых согласований.

Таким образом, новая структура управления организацией выглядит следующим образом, рис. 3.5. прил.8.

ГЛАВА 4. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗАО «ЭЛМОС-ЛАЙН»

4.1. Показатели эффективности аппарата управления и его организационной структуры

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы.

1. Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление. При оценках эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации, в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться объем (увеличение объема выпуска продукции), прибыль (увеличение прибыли), себестоимость (снижение себестоимости), объем капитальных вложений (экономия на капитальных вложениях), качество продукции, сроки внедрения новой техники и т.п.

2. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления, а также единовременные расходы на исследовательские и проектные работы в области создания и совершенствования систем управления, на приобретение вычислительной техники и других технических средств, используемых в управлении, затраты на строительство. При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно. Эти показатели приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия

эффективности и ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности без изменения (ухудшения) остальных. К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие: производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надежность. Производительность аппарата управления может определяться, в частности, как количество произведенной организацией конечной продукции или объема выработанной в процессе управления информации, приходящиеся на одного работника, занятого в аппарате управления. Под экономичностью аппарата управления понимаются относительные затраты на его функционирование, соизмеряемые с объемами или результатами производственной деятельности. Для оценки экономичности могут использоваться такие показатели, как удельный вес затрат на содержание аппарата управления в стоимости реализованной продукции, удельный вес управленческих работников в численности промышленно-производственного персонала, стоимость выполнения единицы объема отдельных видов работ. Адаптивность системы управления определяется ее способностью эффективно выполнять заданные функции в определенном диапазоне изменяющихся условий. Чем относительно шире этот диапазон, тем более адаптивный считается система. Гибкость характеризует свойство органов аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свои роли в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности отношений. В принципе гибкость структуры управления может оцениваться по многообразию форм взаимодействия управленческих органов, по номенклатуре решаемых подразделениями задач, по уровню централизации ответственности и другим признакам.

Оперативность принятия управленческих решений характеризует своевременность выявления управленческих проблем и такую скорость их решения, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.

Надежность аппарата управления в целом характеризуется его безотказным (соответствующим поставленным целям) функционированием. Если считать качество определения целей и постановки проблем достаточным, то надежность аппарата управления может относительно полно характеризоваться его исполнительностью, т.е. способностью обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов. Для оценки исполнительности аппарата управления и его подсистем могут использоваться такие показатели, как уровень выполнения плановых заданий и соблюдение утвержденных нормативов, отсутствие отклонений при исполнении указаний, нарушений административно-правового и технологического регламента и т.п.

3. Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень, которые могут использоваться в качестве нормативных при анализе эффективности проектируемых вариантов организационных структур. К ним относятся звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности, уровень специализации и функциональной замкнутости подсистем и т.п. Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и ее организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, содержательной полноте и целостности процессов управления, соответствии численности и состава работников объему и сложности работ, полноте обеспечения производственно-технологических процессов требуемой информацией, обеспеченности процессов управления технологическими средствами с учетом их номенклатуры, мощностей и быстродействия. Важными требованиями, которые должны быть реализованы при формировании системы показателей для оценки эффективности организационной структуры, являются обеспечение структурно-иерархического соответствия показателей системе целей организации, способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей. При оценке эффективности отдельных мероприятий по совершенствованию

системы управления и ее организационной структуры допускается использование не связанных в единую систему частных показателей. Основное требование к их выбору в " максимальное соответствие каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприятия и полнота отражения достигаемого эффекта.

Как показывает опыт, процесс внесения корректировок в организационную структуру управления должен предусматривать: [9;124]

~ систематический анализ функционирования организации и ее среды с целью выявления проблемных зон. Анализ может базироваться на сравнении конкурирующих или родственных организаций, представляющих иные сферы экономической деятельности;

~ разработку генерального плана совершенствования организационной структуры;

~ гарантию того, что программа нововведений содержит максимально простые и конкретные предложения по изменению;

~ последовательную реализацию планируемых перемен. Введение незначительных изменений имеет большие шансы на успех, чем изменения крупного характера;

~ поощрение повышения уровня информированности сотрудников, что позволит им лучше оценить свою причастность и, следовательно, усилит их ответственность за намеченные перемены.

4.2.Экономическая эффективность от совершенствования организационной структуры на предприятии ЗАО «Элмос-Лайн»

За счет проведенных мероприятий, табл.4.1 произойдет улучшение показателей деятельности организации.

Мероприятия, направленные на совершенствование структуры управления

мероприятия	Положительный результат от мероприятий
1.Содание нового отдела- отдел маркетинга	Повысятся объемы продаж за счет стимулирования сбыта, изучения покупательского спроса и активной рекламной деятельности
2.Введение демократического стиля управления	Появится мотивация персонала, заинтересованность в достижении общих целей организации.
3. Внедрение линейной структуры управления	Появится возможность прямого контроля исполнимости приказов, будет возможность мотивирования работников посредством доплат и премий, так как напрямую можно будет контролировать деятельность каждого конкретного работника.

Произведем расчет экономической эффективности от внедрения выше предложенных мероприятий.

Несмотря на то, что в целом на предприятии наблюдается постоянный рост доходности, необходимо ежегодно поддерживать рост выручки. Для этого необходимо:

1. Ориентироваться на покупательский спрос;
2. Обновлять ассортимент различными новинками (телефонами, аксессуарами и комплектующим к ним)
3. Разрабатывать активную систему стимулирования сбыта (в праздничные и предпраздничные дни, в периоды падения спроса- система скидок)

За счет этих мероприятий планируется ежегодный рост выручки на 30%, табл. 4.2.

Мероприятия, направленные на увеличения продаж в целом по
предприятию

мероприятия	Рост продаж, %
Обновление ассортимента и ориентация на покупательский спрос	10%
Скидки в праздничные и предпраздничные дни	5%
Скидки в период падения покупательского спроса	15%
итого	30%

Таким образом, за счет проведенных мероприятий планируется увеличить выручку на 30%, т.е. 149235 тыс. руб. $+30\%=194005$ тыс. руб.

И за счет того, что выручка на менее прибыльных точках даст прирост в сумме 9160 тыс. руб., суммируя эти показатели, получим:

$$194005 \text{ тыс. руб.} + 9160 \text{ тыс. руб.} = 203165 \text{ тыс. руб.}$$

Т.е. планируется в предыдущем периоде увеличить выручку до 203165 тыс. руб.

Экономическая эффективность заключается также в увеличении запаса финансовой устойчивости. Рассмотрим, как измениться запас финансовой устойчивости и сравним с предыдущими показателями, табл. 4.3.

Таблица 4.3

Запас финансовой устойчивости и маржинального дохода до и после
внедрения мероприятий по предприятию ЗАО «Элмос- Лайн»

показатели	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	отклонение
Выручка от реализации, тыс. руб.	149235	203165	+53930
Себестоимость реализованной продукции, всего тыс. руб.	97114	118057	+20943
В том числе постоянные затраты, тыс. руб.	29135	32780	+3645
Прибыль от продаж, тыс.	52121	85108	+32987

руб.			
Маржинальный доход, тыс. руб.	81256	117888	+36632
Доля маржинального дохода в выручке, %	54,45	58,03	+3,58
Доля маржинального дохода в выручке (коэффициент)	0,5445	0,5803	+0,0358
Порог рентабельности, тыс. руб.	53507,80	56488,02	+2980,22
Запас финансовой устойчивости, тыс. руб.	95727,2	146676,9	+50949,7
Запас финансовой устойчивости, %	64,14	72,19	+8,05

Данные табл. 4.3 показывают небольшой рост постоянных затрат на 3645 тыс. руб. , это связано прежде всего с индексацией цен, так ежегодно происходит рост цен на электроэнергию, индексация заработной платы и т.д. В данном случае заработная плата не зависит от объемов продаж, она фиксирована, поэтому включается в постоянные затраты.

Таким образом, как показывают данные табл.4.3, произойдет увеличение маржинального дохода на 3,58% и составит 117888 тыс. руб. Данные также показывают, что порог рентабельности составил 56488,02 тыс. руб., т.е. в предстоящем периоде необходимо реализовать продукции на сумму 56488,02 тыс. руб., чтобы покрыть все затраты. При такой выручке рентабельность равна нулю, рис. 3.6. Фактически же выручка должна составить 203165 тыс. руб., а это выше порога рентабельности на 72,19%. В связи с этим произойдет и увеличение запаса финансовой устойчивости на 8,05% и в стоимостном выражении запас финансовой устойчивости составит 146676,9 тыс. руб. , а это на 50949,7 тыс. руб. выше по сравнению с показателем 2008 г.

Так, на основании вышеизложенного можно сделать вывод, что для ускорения товарооборачиваемости и (увеличения объемов продаж) необходимо:

-стимулировать систему сбыта в периоды падения покупательского спроса (летом);

-заниматься изучением покупательского спроса (с помощью анкетирования);

-расширять ассортимент за счет последних новинок , ориентируясь на покупательский спрос;

-увеличить объемы продаж на менее прибыльных торговых точках, за счет расширения ассортимента, создание дисконтных карт «карта постоянного покупателя».

В связи с изменением структуры управления и введением демократического стиля руководства, повысится мотивация работников, а это также повлияет на увеличение объемов продаж и качества обслуживания потребителей.

За счет этих факторов планируется увеличить выручку торговой организации. Как показал проведенный выше расчет, на основании проведенных мероприятий произойдет увеличение маржинального дохода на 3,58% и увеличения запаса финансовой устойчивости на 8,05%. А это следует оценить положительно и принять данные мероприятия к их реализации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЗАО «Элмос-Лайн» – является закрытым акционерным обществом и осуществляет свою деятельность на основании устава. Это коммерческая организация, осуществляющая деятельность в сфере в основном розничной торговли сотовыми телефонами, аксессуарами, а также комплектами для подключения (контракты с сим-картами).

Торговые места расположены в различных местах города и области вблизи станций метрополитена и пригородных электропоездов, что позволяет охватить основные потоки потенциальных покупателей.

Основная задача ЗАО "Элмос-Лайн" – довести товар до потребителя, предложить ему сделать собственный выбор, исходя из качества и актуальности новизны и удобства как мобильного телефона, так и выбора оператора связи.

Так как это динамично развивающаяся часть рынка, то высока и конкуренция. Поэтому организация должна постоянно следить за конкурентоспособностью своих цен и предлагаемого ассортимента товаров.

Организация представляет собой упорядоченность частей, образующих единое целое таким образом, что целое содействует сохранению частей. Организация -это процесс реализации поставленных задач, это система взаимозависимого поведения работников предприятия. Организация предусматривает расстановку работников, налаживание связей и отношений между элементами системы, распределение ресурсов.

Организация ориентирована на формирование структуры предприятия и определение того, кто именно должен выполнять те или иные задания.

Иными словами, организация устанавливает на предприятии определенный порядок, структурирует деятельность и формирует подразделения и службы исходя из размеров, целей, технологии и персонала предприятия.

Структура - это совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающих его целостность.

Проведенный финансовый анализ по предприятию ЗАО «Элмос-Лайн» показал, что в течении анализируемого периода наблюдается рост показателей прибыли и рентабельности, произошло ускорение оборачиваемости всего капитала, произошло увеличение показателя запаса финансовой устойчивости, все это говорит об улучшении деятельности организации. Т.е. на предприятии наблюдается постоянный рост выручки от реализации продукции, тем самым увеличивая прибыльность торгового предприятия.

В целом деятельность предприятия можно назвать успешной.

Но на предприятии существует линейно-функциональная структура управления организацией и авторитарный стиль управления, которые обладают недостатками. Также отсутствует собственный отдел маркетинга, который будет заниматься активной рекламной деятельностью и повышать объемы продаж. Поэтому на предприятии необходимо создать линейную структуру управления, которая будет позволять контролировать работу каждого работника, применять демократический стиль управления, который повысит заинтересованность работников в достижении целей организации.

Объемы продаж на предприятии планируется увеличивать ежегодно на 30%, за счет :

1. Созданного отдела маркетинга, который будет заниматься:

- изучением покупательского спроса путем анкетирования;
- расширением ассортимента товаров;
- активного стимулирования сбыта, особенно в период падения спроса (летом);
- разрабатывать дисконтные карты «карта постоянного покупателя».

2. За счет повышения мотивации работников, в связи с введением демократического стиля управления и изменения организационной структуры управления.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ФЗ «Об акционерных обществах» № 208-ФЗ от 26.12.1995 (в ред. От 29.04.2008).
2. Антикризисное управление/под ред. Г.К. Таля, М.А. Федотовой.-М.: Инфра-М, 2008 г.
3. Абрютин М.С., Грачев А.В. Анализ финансово - экономической деятельности предприятия : Учебно - экономической пособие. - 2-е изд., испр. - М.: Издательство «Дело и сервис», 2008. - 256 с.
4. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. М.: Финансы и статистика, 2006. - 208 с.
5. Быкадоров В. Л., Алексеев П. Д. Финансово-экономическое состояние предприятия: Практ. пособие. М.: ПРИОР, 2008. - 96 с.
6. Бухгалтерская отчетность организации ЗАО «Элмос-Лайн»
7. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учеб. - М: Финансы и статистика, 2005 г.
8. Балабанов И.Т. “Финансовый менеджмент”: Учебник.-М.: Финансы и статистика, 2006г .224 с.
9. Веснин В.Р. «Основы менеджмента»// учебник.-М.: Институт международного права и экономики. Изд-во «Трида Лтд», 2004 г.
- 10.Вартанов А. С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология. - М.: Финансы и статистика, 2006. – 248с.
- 11.Вахрин П.И., Финансовый анализ в коммерческих и некоммерческих организациях. - М.: ИКЦ «Маркетинг», 2005. - 320 с.
- 12.Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2005. - 112с.
- 13.Грузинов В.П., грибов В.Д. «Экономика предприятия»/ учебное пособие.- М.: Финансы и статистика, 2007 г.-208 с.
- 14.Герчикова И.Н. «Менеджмент»/учебник. Москва. «Банки и биржи» «ЮНИТИ», 2007 г.-501 с.

15. Должностные инструкции ЗАО «Элмос-Лайн»
16. Кабушкин Н.И. «Основы менеджмента» / Минск «Экономпресс»/, 2006 г.
17. Кудрявцев В.А. и др. "Организация работы с документами: учебник -М.: ИНФРА-М, 2007. – 246с.
18. Ковалев В.В., Финансовый анализ. - М, Финансы и статистика, 2006. - 432 с.
19. Ковалев В.В., Финансы предприятий - М.: ТК Велби, 2003. - 352 с.
20. Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ. - Центр экономики и маркетинга, 2004 г.
21. Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия. - М: Центр экономики и маркетинга, 2008.
22. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. — 4-е изд., перераб. и доп. — М: Финансы и статистика, 2008 г.
23. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - М: Проспект, 2007 г.
24. Крейнина М. Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки.— М.:ИКЦ«ДИС», 2007.
25. Моляков Д.С., Шохин А.С. Теория финансов предприятий. М - 2000г.
26. Мусарский М.М., Экономика и финансы образования - М.: Финансы и статистика, 2003 г.
27. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента»/пер. с англ. —М.: Дело, 2005 г.-704 с.
28. Панков Д.А., Головкова Е.А., Пашковская Л.В., Анализ хозяйственной деятельности бюджетной организации - М.: Новое знание, 2003. - 409 с.
29. Попова Р.Г., Самонова И.Н., Доброседова И.И., Финансы предприятий, - СПб: Питер, 2002. - 224 с.
30. Протоколы собрания акционеров ЗАО «Элмос-Лайн».
31. Приказы по предприятию ЗАО «Элмос-Лайн».
32. Учетная политика ЗАО "Элмос-Лайн"
33. Финансы. /Под ред. Ковалевой А.М/ - М.: Финансы и статистика, 2008 г.

34. Фатхутдинов Р.А. «Разработка управленческого решения/ учебник для вузов.-М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2004 г.
- 35.«Современная экономика/ Под ред. О.Ю. Мамедова, издание 2-е, дополненное. Ростов-на Дону «Феникс», 2004г.
- 36.Шеремет А.Д., Сайфуллин Р.С., Финансы предприятий. - М.: ИНФРА-М, 2008 г.
- 37.Шеремет А.Д., Сайфуллин Р.С., Негалиев Е.В.. - Методика финансового анализа предприятий - М.:ИНФРА-М, 2007.
- 38.Штатное расписание организации ЗАО «Элмос-Лайн»
- 39.«Экономика предприятия»: Учебник/ Под ред. Проф. О.И. Волкова.- М.:ИНФРА-М, 2008.- 416с.
- 40.«Экономика предприятия»: учебное пособие. /под ред. Сергеева И.В. -М.: Финансы и статистика, 2008 г.-304 с.
- 41.www.pegaspay.ru – сайт компании;



www.diplomstudent.net
**Дипломные
работы
на заказ**
**от автора
без предоплаты**

ПРИЛОЖЕНИЯ 1-8