

Частное профессиональное образовательное учреждение
Тюменского областного союза потребительских обществ
«Тюменский колледж экономики, управления и права»
(ЧПОУ ТОСПО «ТюмКЭУП»)

ОТЧЕТ ПО ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКЕ

ПМ-03 Организация работ в подразделении организации
наименование профессионального модуля

Специальность 38.02.05 Товароведение и экспертиза качества потребительских товаров

Студента(ки) 2 курса ТОВ 17-01 группы
форма обучения очная
(очная, заочная)

Данилова Арина Александровна

(фамилия, имя, отчество)

Место практики ООО «Автохим-Тюмень»
(наименование организации)

Срок практики с «9» апреля 2020 г. по «14» апреля 2020 г.

Руководители практики

от организации

должность

подпись

ФИО

от образовательной организации

должность

подпись

ФИО

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
ВВЕДЕНИЕ.....	
Глава 1. Управление внутренней средой организации.....	
1.1. Характеристика организационно-правовой формы собственности....	
1.2. Законодательные и нормативные акты, регламентирующие деятельность предприятия.....	
1.3. Цель деятельности предприятия и её вид	
1.4. Анализ структуры организации, предложения по её усовершенствованию.....	
1.5. Достоинства и недостатки отдельных методов управления.....	
1.6. Предложения системы активизации деятельности персонала на основе действующей системы мотивации труда.....	
1.7. Анализ системы контроля, предложения по её совершенствованию.....	
Глава 2. Принятие управленческих решений.....	
2.1. Процесс принятия решений. Типы решений и требования, предъявляемые к ним. Методы принятия решений.....	
2.2. Анализ показателей хозяйственной деятельности предприятия для принятия управленческих решений на основе сбора и обработки необходимой информации.....	
Глава 3. Маркетинг в предпринимательской деятельности.....	
3.1. Характеристика внешней среды организации.....	
3.2. Методы управления, применяемые на предприятии, их анализ.....	
3.3. Анализ фирменного стиля организации.....	
3.4. Источники получения первичной и вторичной информации.....	
Глава 4. Деловое и управленческое общение.....	
4.1. Характеристика темперамента, черт характера, особенностей поведения в ситуации профессионального взаимодействия.....	
4.2. Система коммуникации на предприятии.....	
4.3. Психологическая характеристика коллектива. Виды конфликтов, возникающие в организации, способы устранения их руководителем.....	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	
БИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	

ВВЕДЕНИЕ

В современной хозяйственной деятельности любая организация осуществляет большое число хозяйственных операций. Практически все они находят отражение в бухгалтерском учете и отчетности предприятия.

В целом, бухгалтерский учет выполняет функции особой информационно-технической системы, обеспечивающей непрерывность и устойчивость работы коммерческого предприятия, а также предсказуемость ее финансового результата. С этой точки зрения его нельзя заменить никаким другим равнозначным экономическим элементом или однотипной финансовой структурой.

Главной целью торговых предприятий получение максимальной прибыли, при этом товарооборот выступает как важнейшее и необходимое условие, без которого не может быть достигнута эта цель.

Поскольку торговое предприятие получает определенную сумму дохода с каждого рубля реализуемых товаров, то задача максимизации прибыли вызывает необходимость постоянного увеличения объема товарооборота как основного фактора роста доходов и прибыли, относительного снижения издержек обращения и расходов на оплату труда.

В сфере торговли показатель товарооборота является важнейшей характеристикой деятельности предприятия. Товарооборот выступает как один из показателей, определяющих мощь торгового предприятия, так как по его величине можно судить об объеме деятельности предприятия.

Характеризует эффективность использования ресурсов предприятия и общей суммы затрат на реализацию товаров. Поскольку товарооборот является экономическим понятием, отражающим важнейший конечный результат хозяйственной деятельности торгового предприятия, то его сопоставление с объемом затраченных ресурсов (трудовых, материальных, финансовых) дает представление об эффективности их использования, так как в обобщенном виде показатель эффективности есть соотношение результата и затрат.

Развитие товарооборота должно быть тесно увязано с таким экономическим показателем, как спрос, поступление товаров, товарные запасы, прибыль, численность работников, расходы на оплату труда.

Обеспечение эффективного функционирования предприятия требует экономически грамотного управления их деятельностью, которое во многом определяется умением ее анализировать. С помощью анализа изучаются тенденции развития, глубоко и системно исследуются факторы изменения результатов деятельности, обосновываются планы и управленческие решения, осуществляется контроль за их выполнением, выявляются резервы повышения эффективности производства, оцениваются результаты деятельности предприятия, вырабатывается экономическая стратегия его развития.

Глава 1. Управление внутренней средой организации

1.1. Характеристика организационно-правовой формы собственности

Под организационно-правовой формой понимается способ закрепления и использования имущества хозяйствующим субъектом и вытекающие из этого его правовое положение и цели предпринимательской деятельности.

Организационно-правовая форма магазина «Автохим-Тюмень»-общество с ограниченной ответственностью.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) - юридическое лицо, учрежденное одним или несколькими лицами, уставный капитал которого разделен на определенные доли. Участники ООО несут риск убытков только в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Участниками общества могут быть граждане и юридические лица. Максимальное число участников общества не должно быть более пятидесяти. Учредительными документами являются учредительный документ и устав. Если общество учреждается одним лицом, учредительным лицом является устав, утвержденный этим лицом.

Отличительной чертой данной организационно-правовой формы является форсирование уставного капитала предприятия. Общество учреждается несколькими лицами, уставной капитал разделен на доли определенных учредителями документами размеров (к документам, формирующим уставной капитал Общества относятся: Устав предприятия, учредительный договор, протокол собрания учредителей, свидетельство о государственной регистрации).

Общество с ограниченной ответственностью признается юридическим лицом, несущим исключительную имущественную ответственность по своим обязательствам в размерах уставного капитала, максимальный размер которого не устанавливается.

Высшим органом управления Общества является собрание участников. Один раз в год Общество проводит годовое собрание участников. Помимо

годового собрания могут собираться чрезвычайные собрания, которые созываются генеральным директором.

Особые права и обязанности кроме директора Общества имеют его заместитель и главный бухгалтер, которые также являются учредителями ООО «Автохим-Тюмень». Как его участники, согласно уставу предприятия они имеют право участвовать в управлении делами общества, получать часть его прибыли и информацию о его бухгалтерии, могут выйти из Общества с передачей своих прав и обязанностей другому соучредителю, либо с их согласия - другому физическому лицу.

Согласно учредительному договору и Уставу, участники Общества обязаны вносить вклады в уставной капитал в порядке, размере и способами, предусмотренными вышеуказанными документами. К особым условиям, оговоренным в Уставе, относится обязанность исполнителя выполнять принятые на себя обязательства и не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности Общества.

Общество имеет право создавать дочерние зависимые общества. Хозяйственное общество имеет право признавать дочерними, если основное общество имеет возможность определять решения, принимаемые таким обществом. Дочернее общество не отвечает по долгам основного общества. В случае банкротства дочернего общества по вине основного общества, последнее несет субсидиарную ответственность по его долгам.

1.2. Законодательные и нормативные акты, регламентирующие деятельность предприятия

Нормативный акт - это акт, компетентного органа государственной власти, которым устанавливаются нормы права. К нормативным правовым актам регламентирующим деятельность предприятия относятся Гражданский Кодекс, Трудовой кодекс, налоговый кодекс, земельный кадастр, указы президента РФ, постановление главы организации.

Чтобы успешно осуществлять свой бизнес, дееспособность граждан

или предпринимательская организация должны хорошо знать законодательство, регулирующее эту деятельность. Впервые наиболее полное определение сущности понятия предпринимательской деятельности было сформулировано в законе «О предприятиях и предпринимательской деятельности». Было установлено, что предпринимательская деятельность осуществляется гражданами на свой риск и под имущественную ответственность в пределах, определяемых организационно-правовой формой предприятия.

В первой части ГК РФ говорится, что гражданское законодательство регулирует отношения между лицами, осуществляющими предпринимательскую деятельность, или с их участием. ГК РФ комплексно определяет сущность предпринимательской деятельности: это самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленное на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицам, зарегистрированными в этом качестве в установленном порядке.

Основными документами, регламентирующими предпринимательскую деятельность в магазине «Автохим-Тюмень» являются:

- конституция РФ
- гражданский кодекс РФ
- налоговый кодекс РФ
- Федеральный закон «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»
- Федеральный закон «О лицензировании отдельных видов деятельности»

1.3. Цель деятельности предприятия и её вид

Ключевая роль принадлежит, несомненно, целям стратегического развития, определяющим главные целевые установки организации на

длительный период.

Цели предприятия – это конкретные показатели с конкретными значениями, которые должна достигнуть компания за плановый период.

Важным моментом разработки стратегических целей организации является ориентация на потребности клиентов, которая нередко предопределяет успех организации в острой конкурентной борьбе. Группировка целей по содержанию построена на многообразии интересов организации. К таким целям относятся:

-социальные (создание благоприятных условий труда, жизни и отдыха работников, повышение их образовательного и квалификационного уровня);

-экономические (укрепление финансовой устойчивости организации, рост прибыльности работы, увеличение рыночной стоимости акционерного капитала);

-технологические (компьютеризация, внедрение гибких технологий, строительство новых производственных зданий);

-производственные (выпуск определенного объема товаров и услуг, повышение их качества, увеличение эффективности производства);

-административные (достижение высокой управляемости организацией, надежного взаимодействия между сотрудниками, слаженности в работе).

Целями ООО «Автохим-Тюмень» являются:

Разработка и выпуск конкурентно способной продукции – автомобильной и бытовой химии, аппаратов высокого давления.

Обеспечение удовлетворенности потребителей:

- разработать и запланировать мероприятия, направленные на улучшение дизайна упаковки

- улучшить партнерские отношения с поставщиком путем создания единой нормативной документации с целью обеспечения предприятия материальными ресурсами высокого качества

- обеспечивать рост средней заработной платы на 10-15%

- реализовать в полном объеме соглашение по охране труда

Повышение качества выпускаемой продукции:

- реализовать в полном объеме план организационно-технических мероприятий и комплексную программу повышения технического уровня и качества выпускаемой продукции

- снижать величину потерь от внутреннего брака по сравнению с предыдущими годами

Укрепления материальной базы социальной сферы, создание благоприятных возможностей для высокопроизводительного труда, проведение мероприятий по охране окружающей природной среды.

Содействие и участие с заинтересованными и компетентными органами в организации профессиональной подготовке кадров, в том числе руководящего состава.

1.4. Анализ структуры организации, предложения по её усовершенствованию

Организационная структура - это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления. В магазине «Автохим-Тюмень» используется Линейная структура управления.

Линейная структура - вертикальная схема соподчинения специализированных по масштабам управления подразделений предприятия, подразумевает принцип единоначалия, когда во главе каждого подразделения стоит руководитель, наделенный всеми полномочиями.

Достоинства линейной структуры:

- единство распорядительства;
- делегирование полномочий сверху вниз;
- согласованность действий исполнителей;
- оперативность в принятии решений;
- простота и четкость подчинения.

Недостатками линейной структуры являются:

- отсутствие специализации по функциям;
- многоступенчатость передачи информации;
- огромный поток документов;
- высокие требования к руководителю, который должен быть высококвалифицированным специалистом.

Модель эффективной организационной структуры управления должна быть предельно простой, легко обозримой и известной всему персоналу,

Предложения по усовершенствованию структуры организации:

бесперебойная, слаженная работа всех составных частей фирмы, чёткое выполнение её функций:

- коллективная работа подразделений предприятия, при этом руководство должно поощрять индивидуальность и предприимчивость сотрудников, функции подразделений предприятия должны быть чётко разграничены и скоординированы

- управленческий персонал должен избегать социальных конфликтов
- не должно быть излишеств в численности управленческого аппарата и в расходах на его содержание, так как эти расходы увеличивают хозяйственные издержки.

Проанализировав рынок услуг по продаже бытовой и автомобильной химии можно сделать следующий вывод, что спрос на покупку бытовой и автомобильной химии вырос и существует. Исходя из этого были составлены следующие предложения по усовершенствованию организационной структуры в магазине «Автохим-Тюмень»:

- появление новых видов услуг (Например: доставка товара на дом)
- улучшение системы скидок и бонусов, которые позволят завоевать приверженность клиентов.
- открытие подразделения в других районах города и области.

1.5. Достоинства и недостатки отдельных методов управления

Методы управления - это способы осуществления функций управления, обеспечивающие достижение поставленных целей. С их помощью орган управления воздействует на отдельных работников. Значение методов управления определяет их направленность на достижение целей в наиболее короткие сроки, при рациональном использовании ресурсов.

Существует три вида методов управления: командный; экономический; социально-психологический.

1. Метод командный.

Используемые механизмы:

- административные: приказ, распоряжение, указание.

Нормативные: закон, положение, инструкция, план, спущенный сверху и обязательный для выполнения;

- экономические: процент выплачиваемой прибыли, цена продукта (назначенная), зарплата (назначенная), материальные санкции, установленные сверху;

- социально-психологические: выговор, объявленный в приказе, награждение грамотой по распоряжению руководства, благодарность в приказе, план социального развития коллектива и мероприятий по его реализации.

При командном методе управления - отношения субъекта и объекта - отношения власти и подчинения.

Основные достоинства метода:

- обеспечивается единство воли руководства в достижении цели;

- не требует крупных материальных затрат;

- в малых организациях оперативно достигаются цели и обеспечивается быстрая реакция на изменение внешней среды.

Недостатки метода следующие:

- подавляется инициатива, творческая работа;

- отсутствуют действенные стимулы труда и могут возникать антистимулы.

2. Экономические методы управления - отношения субъекта и объекта - договорные - товарно-денежные.

Характеризуются:

- свободой субъекта и объекта, достаточной для реализации их интересов в договорном процессе;

- выполнение договорных обязательств.

Достоинства метода: стимулируется проявление инициативы, реализуется творческий потенциал работников на основе удовлетворения материальных потребностей.

Недостатки: остаются неудовлетворенными многие потребности, лежащие вне сферы материального интереса, что снижает мотивацию.

3. Социально-психологический метод.

Механизмы также договорные: убеждение, критика, информирование, выступление руководителя перед людьми.

Социально-психологические методы - управленческие отношения субъекта и объекта договорные без материальной основы.

Условия реализации: одна из сторон инициирует договорной процесс, вторая не отвергает его.

Достоинства метода:

- включаются механизмы трудовой мотивации, не связанные с удовлетворением материальных потребностей;

- практически не требуются материальные затраты.

Недостатки:

- не используются стимулы, опирающиеся на материальные потребности людей;

- трудно прогнозировать результаты.

1.6. Предложения системы активизации деятельности персонала на основе действующей системы мотивации труда

Мотивация - это процесс создания стимулов для достижения поставленных целей. В процессе мотивации участвуют потребности и мотивы.

Потребности - это внутреннее побуждение к действию. Процесс мотивации завершается выработкой мотива, помимо потребностей в этом процессе участвуют также и ценностные ориентации, убеждения и взгляды. Это скрытый процесс, он не наблюдаем и его нельзя определить эмпирическим путем.

Управление мотивацией к труду - ключевой фактор в системе управления персоналом организации, поскольку есть прямая зависимость между мотивацией сотрудника и эффективностью его труда.

Основной вид мотивации труда в магазине «Автохим-Тюмень»- это денежное поощрение : бонусы, премии

К видам материальной активизации относится: отрицательное и положительное стимулирование, которое зависит от того, на чем делается акцент при различного рода выплатах. В первом случае акцент делается на вычетах, лишениях части дохода, во втором - на премиях, различных добавках к зарплате; прямое и косвенное стимулирование. В первом случае стимулирование включает в себя собственное денежное вознаграждение, во втором - стимулирование рабочим временем, «отложенными» премиями, участием в собственности. В основе экономических методов лежит материальное вознаграждение за результативный труд. Формирование оптимальной системы оплаты труда является функцией службы управления персоналом. Здесь должны быть задействованы рыночные механизмы: стоимость жизни, предложение рабочей силы, уровень заработной платы, которую выплачивают конкуренты, порядок государственного регулирования. Каждый труд в организации должен быть оценен по своему

содержанию, по требованиям к исполнителям и по взаимоотношениям между собой различных видов труда. На основе определенных критериев, таких как профессиональное мастерство, интенсивность труда, степень ответственности и условия труда и их взаимосвязи, все рабочие места в организации выстраиваются в определенную иерархию и относятся к определенной категории оплаты труда. При установлении таких соотношений между различными видами труда или рабочими местами определяется относительный размер заработной платы для каждого из видов. В основе хорошо спроектированных и разработанных систем финансового поощрения лежит ряд принципов: гарантированный уровень заработной платы должен достаточно высоким. Это обеспечивает привлечение в организацию работников нужной квалификации. Низкий уровень заработной платы создает социальную напряженность в коллективе, что не способствует росту результативности; заработная плата сотрудников организации должна соотноситься с заработной платой персонала конкурирующих организаций; вознаграждение должно быть конкретным и выплачиваться за стимулируемые, а не приемлемые уровни результативности. Поощрять следует любые достижения, в том числе и малые; вознаграждение и результативность должны быть увязаны во времени. Вознаграждение должно быть безотлагательным. Работника следует поощрять сразу же по выполнению задания; вознаграждение не должно носить регулярного характера. В этом случае срабатывает эффект новизны и неожиданности; приемлемая часть дохода должна гибко реагировать на результаты деловой активности и качества управления. Доля премий и дополнительных выплат в общем объеме материального вознаграждения должна быть тем больше, чем выше ранг руководителя в организационной иерархии; система вознаграждений должна быть увязана с оценкой результативности. Система оценки должна быть простой и понятной. Критерии оценки должны быть хорошо продуманы, обоснованы и доведены до работников; одинаковые льготы должны иметь все работники одинакового уровня. Материальное

вознаграждение всегда будет являться хорошим мотиватором, однако экономические методы влекут за собой дополнительные издержки для организации и довольно быстро приводят к насыщению. Поэтому в последнее время все большее внимание уделяется методам нематериального стимулирования. Чтобы эффективно использовать деньги как мотиватор и избегать их воздействия как демотиватора, следует:

- платить конкурентную зарплату для привлечения и удержания специалистов;
- давать такую зарплату, которая отражает стоимость работы для компании на основах справедливости;
- связать плату с качеством исполнения или результатом, чтобы награда была соизмерима с усилиями работника;
- следует дать уверенность работнику, что его усилия будут поощрены соответствующей наградой. Однако по достижении определенного уровня благосостояния или в определенных ситуациях мотивация посредством денег уменьшает свое влияние на поведение работника.

1.7. Анализ системы контроля, предложения по её совершенствованию

Контроль - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Процесс контроля состоит из: установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен для того, чтобы организация функционировала успешно. Без контроля начинается хаос, и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможно. Важно и то, что уже

сами по себе цели, планы и структура организации определяют ее направление деятельности, распределяя ее усилия тем или иным образом и направляя выполнение работ. Контроль, таким образом, является неотъемлемым элементом самой сущности всякой организации.

Функция контроля - это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

Одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, что любая организация, безусловно обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.

Равно важной является и положительная сторона контроля, состоящая во всемерной поддержке всего того, что является успешным в деятельности организации. Сопоставляя реально достигнутые результаты с запланированными.

Контроль - это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Контроль не может оставаться прерогативой исключительно менеджера, назначенного «контролером», и его помощников. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Контроль есть фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации.

Виды контроля:

- предварительный контроль;

- текущий контроль;
- заключительный контроль.

Предварительный контроль осуществляется до начала фактических работ по всем видам ресурсов. Основным средством предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение - это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. Аналогично, если писать четкие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки целей до подчиненных, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей, все это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях - по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Для того чтобы убедиться, что принимаемые работники окажутся в состоянии выполнить порученные им обязанности, необходимо установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверить документы и рекомендации, представляемые нанимаемым. Существенно повысить вероятность привлечения и закрепления в составе организации компетентных работников можно также путем установления справедливых размеров выплат и компенсаций, проведения психологических тестов, а также при помощи многочисленных собеседований с работником в период перед его наймом. Во многих организациях предварительный контроль человеческих ресурсов продолжается и после их найма в ходе курса обучения. Обучение позволяет

установить, что же дополнительно нужно добавить и руководящему составу, и рядовым исполнителям к уже имеющимся у них знаниям и навыкам, прежде чем приступать к фактическому исполнению своих обязанностей. Курс предварительного обучения повышает вероятность того, что нанятые работники будут трудиться эффективно.

Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для того чтобы осуществлять текущий контроль, таким образом, аппарату управления необходима обратная связь.

Обратная связь, в том смысле, в каком этот термин будет использоваться здесь, это данные о полученных результатах. Простейшим примером обратной связи является сообщение начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они делают ошибки. Системы обратной связи позволяют руководству выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед нею задачам.

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа выполнена. Он, во-первых, дает руководителю информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предлагается проводить в будущем; во-вторых, за счет оценки качества выполненной работы способствует совершенствованию мотивации эффективности деятельности персонала.

В магазине «Автохим - Тюмень» используются все виды контроля.

Для более успешного контроля были разработаны следующие предложения по их усовершенствованию:

Для того, чтобы сотрудник работал активней и не нуждался в частом контроле необходима Действенность. Выявленные в результате контроля

нарушения, изъяны, ошибки, промахи в деятельности предприятия должны оперативно устраняться.

Гибкость. Эффективные контрольные механизмы должны предотвращать последствия неблагоприятных изменений и учитывать преимущества новых возможностей.

Систематичность. Контроль должен проводиться не от случая к случаю, а постоянно. Кроме этого все виды и процедуры контроля, осуществляемые в организации, должны быть связаны в единую взаимозависимую целостность.

Комплексность. Контроль должен охватывать не один или несколько показателей плана, а все показатели, все направления деятельности предприятия. Реализация контрольной функции в организации всегда должна быть единым комплексом, а не набором случайно связанных или вообще несвязанных процедур.

Экономичность. Эффективная система контроля должна оправдывать издержки, связанные с ее созданием и применением. Чтобы минимизировать эти затраты, менеджерам следует использовать как можно меньше контрольных механизмов, то есть внедрять только те методики и способы, которые действительно необходимы для достижения намеченных результатов. Выгоды, приносимые контролем, должны быть выше затрат на его проведение.

Гласность. Результаты контроля должны быть известны исполнителям.

Своевременность. Механизмы контроля должны своевременно привлекать внимание менеджера к отклонениям, чтобы он мог предупредить их серьезное влияние на работу подразделения.

Понятность. Механизмы контроля, непонятные для тех, кто ими пользуется, бессмысленны. По этой причине иногда возникает необходимость упростить систему контроля. Применение системы контроля, которую трудно понять, нередко приводит к дополнительным ошибкам, недовольству сотрудников и к тому, что люди их просто игнорируют.

Глава 2. Принятие управленческих решений

2.1. Процесс принятия решений. Типы решений и требования, предъявляемые к ним. Методы принятия решений

Процесс принятия решения – это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации, и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

Этапы процесса принятия управленческих решений в магазине «Автохим-Тюмень»:

Анализ ситуации. Необходимость принимать управленческие решения возникает в результате сигналов о внешнем или внутреннем воздействии, которое вызвало или способно вызвать отклонение от заданного режима функционирования организации. То есть наличие управленческой ситуации (например, заметно ухудшилось отношение людей к работе).

Анализ ситуации требует сбора и обработки информации. К менеджерам и специалистам поступают данные о состоянии основных факторов внешней среды и положения дел в организации. Информация классифицируется, анализируется, сравниваются реальные значения с запланированными (снизилась выработка, упало качество продукции).

При классификации решений вид решения определяется исходя из характера задачи принятия решений. Общепризнанным критерием решения задач принятия решений являются следующие: степень определенности информации; количество лиц, принимающих решения; длительность действия и характер целей; содержание задачи принятия решений; количество целей; частота принятия решений. Определенность информации характеризуется полнотой и достоверностью данных, используемых при принятии решения. По этому признаку решения подразделяются на три группы: - решения, принимаемые в условиях определенности;

- решения, принимаемые в условиях вероятностной определенности (основанные на риске);

- решения, принимаемые в условиях неопределенности (ненадежности).

Принятие решений в условиях вероятностной определенности базируются на теории статистических решений. Здесь неполнота и недостоверность информации заполняется путем рассмотрения случайных событий или процессов.

Количество лиц, принимаемых решения исходя их данного критерия принятия решений:

единственные – принимаемые единоначальником;

коллегиальные – совещательный орган;

коллективные – собрания акционеров.

По длительности действия и характеру целей решения делят на стратегические, тактические (обеспечивающие реализацию стратегических задач); оперативные (текущие).

По признаку содержания задачи решения различают: экономические, организационные, политические и др. По признаку количества целей решения бывают одноцелевые и многоцелевые. По частоте принятия решений: одноразовые (случайные) и повторяющиеся (постоянные).

Решения можно классифицировать и по характеру процесса принятия: по числу решений; по организационному распределению решений; по господствующему образу мышления; по учету изменения данных; по связи с другими решениями, и по сложности.

Требования, предъявляемые к решениям:

- обоснованность, компетентность;

- полномочность;

- директивность (обязательно к выполнению);

- своевременность (оперативность);

- непротиворечивость;

- точность, ясность, лаконичность формулировки решения;

- экономичность, эффективность и оптимальность;
- комплексность.

На практике указанные требования могут быть обеспечены, если выполняются принципы обоснования решения:

- объективность;
- всесторонность рассмотрения;
- комплексный подход;
- системный подход.

Методы принятия управленческих решений делятся на три группы: неформальные (эвристические), коллективные и количественные.

В магазине «Автохим-Тюмень» используется коллективный метод принятия решений

Достоинства и недостатки коллективного метода принятия решений:

Преимущества групповых решений в сравнении с индивидуальными:

Более полная информация Группа привносит в процесс принятие решений разнообразность опыта и точек зрения, которые являются невозможными, если решение принимает один человек.

Выработка большего количества вариантов. Поскольку группы имеют в своем распоряжении больший объем и более разнообразную информацию, они могут вынести на обсуждение большее количество вариантов, чем отдельный человек.

Большая вероятность одобрения принятых решений другими сотрудниками. Известно, что большинство решений испытывают неудачи на самом последнем этапе их разработки, потому что люди отказываются их принимать и выполнять. При этом, если работники, которых непосредственно касается то или другое решение и которые должны будут его реализовать, принимают участие в процессе его принятия, они одобряют его и будут добиваться, чтобы это сделали другие.

Большая законность. Процесс группового принятия решений согласовывается с демократическими идеалами человечества. Поэтому

решения, принятые группой, часто воспринимаются людьми как такие, которые имеют большую законную силу, чем принятые единолично. В силу того, что человек, который самостоятельно принимает решение, имеет полную власть и не советуется с другими, нередко создается впечатление, что она ведет себя как диктатор и деспот.

Групповые решения имеют также и ряд недостатков.

Значительные расходы времени. Чтобы собрать группу, необходимое время. Кроме того, взаимодействие людей сразу после формирования группы, как правило, бывают неэффективными. Поэтому группам почти всегда нужно больше времени на то, чтобы прийти к какому-то решению, чем в случае, если оно принимается одним человеком.

Власть меньшинства. Члены группы никогда не бывают абсолютно равными по положению. Они, как правило, имеют в организации разный статус, имеют разный уровень опыта и знания проблемы, разная степень влияния на других членов группы и уверенности в себе, разные способности выражать свои мнения и идеи. Такое неравенство приводит до того, что один или несколько наиболее влиятельных членов группы пользуются своим преимуществом и жмут на других. В итоге господствующее меньшинство часто осуществляет неадекватно большое влияние на окончательное решение группы.

Давление группы. При работе в группах отдельные их члены испытывают давление, поскольку люди стремятся быть "как все". Это нередко приводит к явлению, известному под названием групповому (или шаблонного) мышлению, которое означает отсутствие или отказ человека от личного мнения ради мнения большинства. Это форма подчинения, при которой члены группы отказываются от нестандартных или непопулярных точек зрения для того, чтобы создать видимость своего согласия с большинством. Групповое (шаблонное) мышление мешает критическому подходу и, как следствие негативно влияет на качество групповых решений.

2.2. Анализ показателей хозяйственной деятельности предприятия для принятия управленческих решений на основе сбора и обработки необходимой информации

Экономический анализ представляет собой самостоятельную отрасль научных знаний, имеющую свой предмет и объекты исследования, целевую направленность, метод и методику, способы и приемы для выявления того существенного в предмете и объектах, что интересует данную науку и пользователей результатов экономического анализа.

В качестве совокупного объекта анализа выступает хозяйственная деятельность организаций. Это сложная система взаимодействия техники, технологии, организации производства и труда, социальных условий хозяйствования и других элементов в процессах снабжения и сбыта, производства и реализации, в работе с инструментами финансового рынка.

В связи с формированием рынка продукции, товаров, работ и услуг, в том числе сегментированного, а также в результате использования нетрадиционных для нашей экономики финансово-кредитных инструментов заметно расширилось содержание предмета и состава объектов хозяйственного анализа.

Содержательная сторона анализа как науки представлена системой специальных знаний, связанных с исследованием экономических явлений и процессов, результатов хозяйственной деятельности, тенденций ее развития, обоснованием оценок и методик выявления положительных и отрицательных факторов, с умением выбрать эффективное решение в условиях неопределенности и риска. Научные знания по экономическому анализу становятся базовыми для разработки и принятия обоснованных управленческих решений.

Анализ хозяйственной деятельности классифицируется по различным признакам:

1. По отраслевому признаку анализ делится на отраслевой, методика которого учитывает специфику отдельных отраслей экономики и межотраслевой, учитывающий тесные взаимосвязи между различными отраслями.

2. По признаку времени анализ подразделяется на предварительный, проводимый до осуществления хозяйственных операций (перспективный) и последующий (ретроспективный), проводимый после совершения хозяйственных операций.

Перспективный и ретроспективные анализы тесно связаны между собой. Без анализа деятельности предприятия за прошлые периоды невозможно формирование перспективных планов и обоснование экономических показателей финансово-хозяйственной деятельности не только на отдельно взятом предприятии но и в целом по отраслям производств.

3. По функциональному признаку, по той роли и задачам, которые он выполняет, выделяют финансовый, управленческий, маркетинговый, инвестиционный, социально-экономический, функционально - стоимостной и другие виды анализа.

Важное место среди всех видов анализа занимает финансовый анализ, основное назначение которого состоит в изучении, диагностике и прогнозировании финансового состояния предприятия и выявление резервов повышения его устойчивости.

4. По методике изучения объектов различают анализ:

- качественный - основанный на исследовании качественных сравнительных характеристиках рассматриваемых явлений и процессов;
- количественный - основанный на количественных сопоставлениях и исследованиях влияния на экономику различных факторов;
- экспресс-анализ - представляющий собой способ диагностики состояния экономики предприятия по характерным и типичным для данного предприятия признакам, без проведения глубоких и детальных исследований;

- маржинальный анализ - это метод оценки и обоснования эффективности управленческих решений в бизнесе на базе исследования взаимосвязи объемов продаж, себестоимости, прибыли, деления затрат на постоянные и переменные.

- экономико-математический - способ выбора наиболее оптимального варианта решения экономических задач, выявления резервов повышения эффективности производства.

5. По степени охвата изучаемых объектов анализ делится на сплошной, при котором выводы делаются после изучения всех без исключения объектов, и выборочный, обследующий только часть объектов.

6. По содержанию программы анализ делится на комплексный и тематический.

При комплексном анализе деятельность предприятия изучается всесторонне, а при тематическом - только отдельные выборочные стороны деятельности предприятия.

Следует отметить, что экономический анализ представляет собой не только самостоятельную отрасль экономических знаний, но является также сферой практической деятельности управленческого персонала различного уровня. Управленческая деятельность в этом случае базируется на совокупности навыков, сформированных на базе научных знаний, владении методами, методиками и процедурами анализа, знании и соблюдении требований, предъявляемых бизнесом к аналитической информации.

Правила аналитической деятельности и ее принципы сводятся к следующему. Прежде всего экономический анализ должен:

- иметь научный характер, использовать новейшие достижения в теории и методологии экономических исследований;

- всесторонне изучать причинные взаимосвязности, т.е. быть комплексным;

* исследовать объекты в системе их внутренних и внешних взаимосвязей с другими элементами и объектами;

* отвечать требованиям оперативности, конкретности, точности аналитических расчетов, объективности и действенности, иметь высокую эффективность;

Центральной задачей экономического анализа в магазине «По пути» является объективная, критическая оценка выполнения количественных и качественных заданий плана предприятия, выявление характера и масштаба отклонений фактических показателей от плановых, измерение влияние отдельных факторов на эти отклонения, выявление внутрихозяйственных резервов.

Большое значение имеет и другое направление в экономическом анализе работы предприятия, а именно - изучение его деятельности в динамике под углом зрения роста эффективности производства и совершенствования работы.

По существу экономический анализ предприятия ведется комплексно. При этом изучается взаимосвязь и взаимозависимость отдельных сторон деятельности с учетом особенностей каждого предприятия, которое служит предметом анализа.

Анализ - весьма емкое понятие, лежащее в основе всей практической и научной деятельности человека. С научной точки зрения анализ есть выделение сущности процесса или явления путем определения и последующего изучения всех его сторон и составляющих частей, обнаружение основы, связывающей все части в единое целое, и построение на этой основе закономерностей его развития.

Современное состояние анализа можно охарактеризовать как довольно основательно разработанную в теоретическом плане науку. Ряд методик, созданных научными работниками, используются в управлении производством на разных уровнях. Вместе с тем наука находится в состоянии развития. Идет процесс внедрения теоретических достижений отечественной и зарубежной науки в практику. Например, для прогнозирования вероятности банкротства предприятия во всех развитых странах используют модели

известных зарубежных экономистов - Альтмана, Лиса, Таффлера, Тишоу и других, разработанные на основе многомерного дискриминантного анализа.

Результативность анализа хозяйственной деятельности во многом зависит от его правильной организации. Комплексный анализ хозяйственной деятельности основывается на гармоничном сочетании производственного и финансового анализа.

Аналитическая работа входит в служебные обязанности каждого менеджера, принимающего управленческие решения. Отсюда важным принципом в ее организации является четкое распределение обязанностей по проведению анализа между отдельными исполнителями. От того, насколько рационально распределены обязанности, зависит, с одной стороны, полнота анализа, а с другой - предупреждает дублирование одной и той же работы различными службами, более эффективно используется служебное время различных специалистов.

Проводимые аналитические исследования должны соответствовать определенным требованиям, которые должны обязательно выполняться при организации проведения и практическом использовании результатов деятельности.

Руководитель предприятия не может рассчитывать только на свою интуицию и примерные прикидки в уме. Ни одно организационное, техническое и технологическое мероприятие не должно осуществляться до тех пор, пока не обоснована его экономическая целесообразность. Управленческие решения и действия должны быть основаны на точных расчетах, глубоком и всестороннем экономическом анализе.

Содержанием и предметом экономического анализа определяются стоящие перед ним задачи. Важнейшие из них:

- изучение характера действия экономических законов, установление закономерностей и тенденций экономических явлений и процессов в конкретных условиях предприятия;

- изучение влияния объективных и субъективных, внутренних и внешних факторов на результаты хозяйственной деятельности;
- поиск резервов повышения эффективности производства на основе изучения передового опыта и достижений науки и практики;
- оценка результатов деятельности предприятия по выполнению планов, достигнутому уровню развития экономики, использованию имеющихся возможностей и диагностика его положения на рынке продуктов и услуг;
- оценка предпринимательских и финансовых рисков и выработка внутренних механизмов управления ими с целью укрепления рыночных позиций предприятия и повышения доходности бизнеса;
- разработка рекомендаций по использованию выявленных резервов.

Метод комплексного анализа хозяйственной деятельности представляет системное, комплексное изучение, измерение и обобщение влияния факторов на результаты деятельности предприятия путем обработки специальными приемами системы показателей плана, учета, отчетности и других источников информации с целью повышения эффективности производства.

Главное в комплексном анализе - системность, продукции определенного вида или количества произведенной продукции за единицу рабочего времени. Вспомогательные показатели используются для более полной характеристики того или иного объекта анализа. Например, количество рабочего времени, затраченного на единицу выполненных работ.

Аналитические показатели делятся на абсолютные и относительные. Абсолютные показатели выражаются в денежных, натуральных измерителях или через трудоемкость. Относительные показатели показывают соотношение каких-либо двух абсолютных показателей. Они определяются в процентах, коэффициентах или индексах.

Абсолютные показатели в свою очередь подразделяются на натуральные, условно-натуральные и стоимостные. Натуральные показатели

выражают величину явления в физических единицах измерения (масса, длина, объем и т.д.). Условно-натуральные показатели применяются для обобщенной характеристики объемов производства и реализации продукции разнообразного ассортимента (например, условные пары обуви в обувной промышленности). Стоимостные показатели показывают величину сложных по составу явлений в денежном измерении.

При изучении причинно-следственных связей показатели делятся на факторные и результативные.

Если тот или другой показатель рассматривается как результат воздействия одной или нескольких причин и выступает в качестве объекта исследования, то при изучении взаимосвязей он называется результативным.

Показатели, которые определяют поведение результативного показателя и выступают в качестве причин изменения его величины, называются факторными.

По способу формирования различают показатели нормативные (нормы расхода сырья, материалов, топлива, энергии, нормы амортизации, цены и другое); плановые (данные планов экономического и социального развития предприятия, плановые задания внутрихозяйственным подразделениям); учетные (данные бухгалтерской, статистической и оперативной отчетности); аналитические, которые исчисляются в ходе самого анализа для оценки резервов и эффективности работы предприятия.

Все показатели, которые используются в анализе, взаимосвязаны и взаимообусловлены. Это вытекает из реально существующих связей между экономическими явлениями, которые они описывают.

Комплексное изучение экономики предприятий предусматривает систематизацию показателей, потому что совокупность показателей, какой бы исчерпывающей она не была, без учета их взаимосвязи, соподчиненности, не может дать настоящего представления об эффективности хозяйственной деятельности. Необходимо, чтобы конкретные данные о разных видах деятельности были органически увязаны между собой, должны быть

проведены увязка отдельных разделов между собой, анализ взаимосвязи разделов и вывод обобщающего показателя.

Использование метода анализа хозяйственной деятельности проявляется через ряд конкретных методик аналитического исследования. Это могут быть методики исследования отдельных сторон хозяйственной деятельности, либо методики комплексного анализа. Надо отметить, что каждому виду анализа соответствует своя методика.

Под методикой понимается совокупность способов, правил наиболее целесообразно выполнения какой-либо работы.

При выполнении комплексного анализа хозяйственной деятельности выделяются следующие этапы.

На первом этапе уточняются объекты, цель и задачи анализа, составляется план аналитической работы.

На втором этапе разрабатывается система синтетических и аналитических показателей, с помощью которых характеризуются объект анализа.

На третьем этапе собирается и подготавливается к анализу необходимая информация (проверяется ее точность, приводится в сопоставленный вид и так далее).

На четвертом этапе проводится сравнение фактических результатов хозяйствования с показателями плана отчетного года, фактическими данными прошлых лет, с достижениями ведущих предприятиях, отрасли в целом и так далее.

На пятом этапе выполняется факторный анализ: выделяются факторы, и определяется их влияние на результат.

На шестом этапе выявляются неиспользованные и перспективные резервы повышения эффективности производства.

На седьмом этапе происходит оценка результатов хозяйствования с учетом действия различных факторов и выявленных неиспользованных резервов, разрабатываются мероприятия по их использованию.

Такая последовательность выполнения аналитических исследований является наиболее целесообразной с точки зрения теории и практики анализа хозяйственной деятельности.

В качестве важнейшего элемента методики анализа хозяйственной деятельности выступают технические приемы и способы анализа. Они используются на различных этапах исследования.

В анализе хозяйственной деятельности используется много различных способов. Среди них можно выделить традиционные способы, которые широко применяются и в других дисциплинах для обработки и изучения информации (сравнения, графических, балансовых, средних и относительных чисел, аналитических группировок).

Для изучения факторов на результаты хозяйствования и подсчета резервов в анализе применяются такие способы, как цепные подстановки, абсолютные и относительные разницы, интегральный метод, корреляционный, компонентный, методы линейного, выпуклого программирования, теория массового обслуживания, теория игр, исследования операций, эвристические методы решения экономических задач на основании интуиции, прошлого опыта, экстренных оценок специалистов и др.

Усовершенствование способов научного исследования имеет очень большое значение и является основой успеха и эффективности аналитической работы. Чем глубже человек проникает в сущность изучаемых явлений, тем более точные методы исследования ему требуются. Это характерно для всех наук. За последние годы методики исследования во всех отраслях науки стали более точными. Важным приобретением экономической науки является использование математических методов в экономическом исследовании, что делает анализ более глубоким и точным.

Все объекты анализа хозяйственной деятельности находят свое отображение в системе показателей комплексного анализа. Так как в анализе

используется большое количество разнокачественных показателей, необходима их группировка и систематизация.

По своему содержанию показатели делятся на количественные и качественные. К количественным показателям относятся, например, объем изготовленной продукции, количество работников, площадь посевов, поголовье скота и т.д. Качественные показатели показывают существенные особенности и свойства изучаемых объектов. Примером качественных показателей являются производительность труда, себестоимость, рентабельность, урожайность культур и др.

Одни показатели используются при анализе деятельности всех отраслей национальной экономики, другие - только в отдельных отраслях. По этому признаку они делятся на общие и специфические. К общим относятся показатели валовой продукции, производительности труда, прибыли, себестоимости и др. Примером специфических показателей для отдельных отраслей и предприятий может быть калорийность каменного угля, жирность молока, урожайность культур и т.д.

Показатели, используемые в анализе хозяйственной деятельности, по степени синтеза делятся также на обобщающие, частные и вспомогательные. Первые из них применяются для обобщенной характеристики сложных экономических явлений. Частные показатели отражают отдельные стороны, элементы изучаемых явлений и процессов. Например, обобщающими показателями производительности труда являются среднегодовая, среднедневная, часовая выработка продукции одним работником. К частным показателям производительности труда относятся затраты рабочего времени на производство единицы единой комплексной системе.

Все показатели хозяйственной деятельности предприятия находятся в тесной связи и зависимости, которую необходимо учитывать в комплексном анализе. Взаимосвязь основных показателей определяет последовательность выполнения анализа от изучения первичных показателей до обобщающих.

Глава 3. Маркетинг в предпринимательской деятельности

3.1. Характеристика внешней среды организации

Внешняя среда - окружение, охватывающее большое количество различных факторов, которые могут, так или иначе, воздействовать на функционирование, как в текущем периоде, так и в перспективном.

В настоящее время в условиях рыночной экономики каждое предприятие, независимо от организационно - правовой формы деятельности, взаимодействует с внешними субъектами. Внешняя среда рассматривается как набор реально существующих явлений и процессов, прямо или косвенно влияющих на деятельность предприятия, на уровень неопределенностей и рисков при принятии управленческих решений.

Внешняя среда магазина «Автохим - Тюмень» включает такие элементы как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации, источники трудовых ресурсов, значимые по отношению к операциям организации.

Внешнюю среду характеризуют следующие характеристики:

Взаимосвязанность факторов - это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы (пример: изменение цены на нефть приводит к изменению цен на бензин и, следовательно, на транспортные расходы всех организаций. Это в свою очередь приводит к повышению цен на продукты питания, а значит - к снижению уровня жизни населения и его покупательной способности;

Сложность внешней среды - это число факторов, на которые организация обязана реагировать (для целей своего выживания), а также уровень вариативности каждого из этих факторов.

Подвижность среды - это скорость, с которой происходят изменения в окружающей среде. Наибольшая подвижность внешней среды наблюдается в фармацевтической, химической и электронной отраслях. А также в отраслях, связанных с производством компьютеров, средств телекоммуникации и

космической техники. Медленно меняются факторы внешней среды в кондитерской, мебельной отраслях, а также при производстве тары, упаковки, пищевых консервов.

Неопределенность внешней среды - относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности (пример: политический прогноз, прогноз курса доллара).

3.2. Методы управления, применяемые на предприятии, их анализ

В качестве методов управления, применяемых в магазине «По пути» можно выделить административные, экономические и социально-психологические методы. На основании опроса сотрудников, можно сделать вывод, что экономические методы преобладают, но, тем не менее, на данном предприятии довольно успешно применяются все три группы методов управления.

Деятельность по управлению ООО «Автохим-Тюмень» невозможна без разумного применения административных методов. Административные методы управления предприятием реализуются путем прямого воздействия руководителей на подчиненных через приказы, распоряжения, различные правила, положения и нормативы, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением. Данные методы призваны обеспечить надлежащую дисциплину и ответственность. Административные методы регламентируются правовыми актами трудового законодательства, основными целями которого являются:

- правовое регулирование трудовых отношений;
- укрепление законности;
- защита прав и законных интересов предприятия и его работников.

В ООО «Автохим-Тюмень» применяются три формы проявления административных методов управления:

- обязательное предписание (приказ, запрет);

- согласительные (консультация, компромисс);
- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение).

В ООО «Автохим-Тюмень» административные методы служат средством прямого воздействия на процесс производства и труд работников. Это создает благоприятные условия для существования и развития управляемой системы, оказывает целенаправленное воздействие на объект управления.

Экономические методы управления играют роль, это объясняется тем, что предприятие действует на основе хозяйственного расчета и самофинансирования. На основе анализа этих двух методов, было выявлено то, что они обеспечивают хозяйственную самостоятельность предприятия. При этом производственная и социальная деятельность, а также оплата труда осуществляется за счет заработанных средств. Материальные затраты на производство и социальную сферу возмещаются из выручки, полученной от реализации продукции, работ и услуг, производимых предприятием.

3.3. Анализ фирменного стиля организации

Фирменный стиль - единство элементов стиля, идентифицирующих принадлежность всего, на чем размещаются эти элементы к конкретной фирме и отличающих ее от конкурентов.

Среди основных функций фирменного стиля выделяют:

1. Идентификация. Фирменный стиль позволяет потребителю без особых усилий узнать нужный товар (фирму, услугу) по некоторым внешним признакам.

2. Доверие. Если потребитель однажды убедился в качестве продукции (услуг), то это доверие будет в значительной степени распространяться на всю остальную продукцию фирмы. Кроме того, наличие фирменного стиля само по себе вызывает доверие.

3. Реклама. Наличие фирменного стиля значительно повышает эффективность рекламы. Помимо этого, все объекты, содержащие элементы фирменного стиля фирмы, сами являются рекламой.

Цель фирменного стиля - закрепить в сознании покупателей положительные эмоции, связанные с оценкой качества продукции, ее безупречности, высокого уровня обслуживания и обеспечить продукцию предприятия и само предприятие особой узнаваемостью. Таким образом, наличие фирменного стиля косвенно гарантирует высокое качество товаров и услуг, так как оно свидетельствует об уверенности его владельца в положительном впечатлении, которое он производит на потребителя.

Система фирменного стиля включает в себя следующие основные элементы: товарный знак, фирменная шрифтовая надпись (логотип); фирменный блок; фирменный лозунг (слоган); фирменный цвет (цвета); фирменный комплект шрифтов; корпоративный герой; постоянный коммуникант (лицо фирмы); фирменная одежда; другие фирменные константы.

Таким образом, фирменный стиль обеспечивает организацию следующими преимуществами, выполняя следующие функции:

- повышение корпоративного духа, единства сотрудников и создание ощущения приобщенности к общему делу, воспитывает фирменный патриотизм;
- позитивное влияние на эстетический уровень, внешний вид товаров и помещений фирмы;
- помощь потребителю ориентироваться в потоке рекламной информации, быстро и безошибочно находить нужную фирму;
- указывает потребителю взятие фирмой ответственности за произведенный товар;
- указывает обществу на стабильность и долговременность, работы компании;

- сокращает затраты на рекламу, одновременно усиливая ее эффект и создавая сильный бренд.

Если же подытожить все преимущества, которые дает использования фирменного стиля, то можно назвать его одним из главных средств формирования благоприятного имиджа фирмы.

Фирменный стиль магазина «Автохим-Тюмень» представляет собой логотип «GRASS» зелёного цвета на белом фоне [Приложение 1].

3.4. Источники получения первичной и вторичной информации

Первичная информация - это данные, получаемые в результате специально проведенных для решения конкретной маркетинговой проблемы полевых исследований.

Её достоинства заключаются в том, что сбор информации осуществляется в соответствии с точно поставленной целью; известна и контролируется методология сбора; результаты доступны для фирмы и ограждены от конкурентов; известна надёжность данных.

Недостатки заключаются в: дороговизне и больших временных затратах.

Вторичная информация - это данные, собранные ранее для целей, отличных от связанных с решением исследуемой проблемы. В зависимости от источника получения выделяют внутреннюю (получаемую в рамках фирмы – бюджеты, данные о сбыте, данные о прибылях и убытках, счета клиентов, данные о запасах, результаты предыдущих исследований и т.п.) и внешнюю (получаемую вне рамок фирмы) вторичную информацию.

Вторичные источники данных могут включать следующую информацию:

- статистические данные о потреблении и производстве данного изделия в прошлом, о пользователях изделия;
- анализ затрат на производство и цен на изделия данного типа;
- анализ ситуации на рынке;

- анализ перспектив потребления и производства изделий, возможность расширения круга потребителей изделия;
- сведения о потенциальных потребителях и конкурентах;
- общеэкономические данные об уровне средней заработной платы, занятости, темпах развития различных отраслей, темпах роста населения.

Источники вторичной информации подразделяются на неофициальные и официальные. К первым относятся периодические издания, книги, монографии и другие неперiodические публикации. Официальные источники - статистический и аналитический материал по таким вопросам как предоставление кредитов, льгот в налогообложении, гарантии правительства и др. К вторичным источникам относятся внутренние источники фирмы, специализированная литература, справочники, сборники коммерческой и деловой информации.

Все методы сбора данных маркетинговой информации и их обработки можно подразделить на две группы:

Количественные исследования. Эти исследования включают сбор и обработку данных, полученных в результате проведения различных опросов, на которые отвечает большое число респондентов. Они используются в целях:

- изучения возможности выхода на рынок;
- определения целевых групп потребителей;
- позиционирования продукта;
- разработки новых продуктов;
- тестирования продукта или его концепции;
- определения цены товара;
- исследования эффективности рекламы;
- изучения ценности марки.

Качественные исследования. Эти исследования включают сбор, анализ и обработку данных путем наблюдения за тем, что люди делают и говорят. Данные исследования позволяют маркетологу увидеть окружающий мир

глазами потенциального потребителя и понять причины потребительских предпочтений.

Качественные исследования позволяют отследить постоянно меняющиеся запросы потребителей, избежать ошибок при создании имиджа продукта, услуги, разработки и реализации концепции рекламной кампании. Разновидностями качественных исследований являются: исследования при выведении нового продукта на рынок (исследования на стадии разработки концепции рекламы, продукта, марки, упаковки); позиционные исследования (разработка стратегии продвижения товаров, тестирование существующего имиджа); исследование потребительского поведения (выявление образа типичного потребителя, изучение привычек и мотивации потребления продуктов или услуг); групповое тестирование (оценка дизайна упаковки и названий марки; тестирование продуктов; тестирование слоганов).

Качественные исследования осуществляются с помощью наблюдения, фокус-группы, глубинных интервью, проекционных методов, физиологических измерений.

Основными методами сбора первичной информации являются опрос, эксперимент, панель и наблюдение.

Глава 4. Деловое и управленческое общение

4.1. Характеристика темперамента, черт характера, особенностей поведения в ситуации профессионального взаимодействия

К индивидуально-психологическим свойствам личности относятся темперамент, характер, направленность и способности.

Темперамент - это сочетание индивидуальных психофизиологических характеристик нервной системы человека, определяющих динамическую сторону поведения.

Выделяются 4 основных темперамента: холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик.

Проходя практику в магазине «Автохим-Тюмень» я сделала вывод, что директор магазина является сангвиником, он общительный, позитивный, легко выходит из конфликтных ситуаций, быстро и четко решает появившиеся проблемы, не боится брать на себя лишнюю работу, помогает сотрудникам, старается поддерживать с сотрудниками дружеские отношения, любит проводить время с коллективом, по возможности всегда старается собрать коллектив вместе, чтобы обсудить важные вопросы.

Люди сангвинического темперамента быстры, легко переключаемы, общительны, оптимистичны, компромиссны и гибки, У них доминирует инстинкт свободы, они ориентированы на риск, темп, быстрый результат, свободу действий. А стало быть, и на соответствующую судьбу, профессию, как правило, в сфере бизнеса, политики, обслуживания.

4.2. Система коммуникации на предприятии

Система коммуникаций организации - это работники организации, объединенные взаимосвязанными и взаимообусловленными коммуникационными потоками друг с другом и внешней средой в коммуникационный процесс посредством коммуникационных каналов.

Коммуникационный процесс в магазине «Автохим-Тюмень» представляет собой процесс передачи сообщения от отправителя к получателю при помощи различных коммуникативных средств. Наличие обратной связи позволяет как отправителю, так и получателю сообщения конструктивным образом корректировать цели, задачи, действия в процессе коммуникации. То, каким образом получатель воспринимает сообщение, отправитель узнает с помощью механизма обратной связи, - именно обратная связь превращает коммуникацию в двусторонний процесс обмена информацией. Коммуникационные потоки организации подразделяются на внешние и внутренние коммуникации; формальные и неформальные; вертикальные, горизонтальные и диагональные; нисходящие и восходящие; вербальные и невербальные коммуникации. При решении рабочих задач неформальные, неофициальные коммуникации зачастую воспринимаются сотрудниками как более значимые, чем формальные. Неформальные коммуникации более гибкие, распространяются более оперативно, по скрытым каналам, посредством системы неформальных коммуникаций генерируются слухи. Среди барьеров, препятствующих внутренней коммуникации, наиболее существенными являются индивидуальные и организационные барьеры [5, с.672]. Индивидуальные барьеры, в основном, появляются вследствие различий в системе ценностей сотрудников; несоответствия уровня образования и компетенций; различий в уровне доходов, возрастных и прочих социально-демографических показателях. Минимизировать конфликтность и негативное влияние индивидуальных барьеров возможно повышением уровня коммуникативной компетентности персонала. Коммуникативная компетентность - это определенный уровень сформированных персональных характеристик, знаний, личностного и профессионального опыта общения индивида, позволяющий достичь успешной коммуникации [3, с.106]. К наиболее важным характеристикам, определяющим коммуникационную компетентность, относятся: коммуникабельность; знание норм и правил общения для той или иной

ситуации; применение и понимание невербального языка коммуникации; способность вести себя соответственно коммуникативной ситуации, что, наряду с мотивацией и опытом, формирует коммуникативную личность той или иной сферы деятельности.

Для предотвращения указанных организационных барьеров коммуникаций необходимо создавать в организации атмосферу доверия и открытости, особое значение следует придавать эффективности обратной связи. Весьма важным представляется учет особенностей корпоративной культуры. Эффективность управления коммуникациями организации в существенной степени обеспечивается однородностью системы норм, ценностей, убеждений, составляющих, наряду с ритуалами, традициями, правилами поведения, основу корпоративной культуры. Такая однородность в определенной мере определяется гомогенностью социально-демографической структуры организации (возраст, пол, национальный состав работников, их религиозная принадлежность, уровень дохода, образование, квалификация, стаж и опыт работы) [6, с.115]. Если сотрудники организации составляют группы со схожими социально-демографическими показателями, то совокупность таких групп может способствовать формированию и поддержанию корпоративной культуры организации на основе неформальной структуры организации. Принципы корпоративной социальной ответственности, соответствующие миссии, функциям, целям и задачам деятельности компании, внедряются более гармонично.

4.3. Психологическая характеристика коллектива. Виды конфликтов, возникающие в организации, способы устранения их руководителем

Конфликт - это факт человеческого существования. Многие люди воспринимают историю человечества как бесконечную повесть конфликтов и борьбы. Нигде конфликты не проявляются так очевидно, как в мире бизнеса.

Существуют конфликты между фирмами, компаниями, ассоциациями, в пределах одной организации и т.п. Конфликт, возникающий в организации, называют организационным. Это, в частности, конфронтации, противоречия.

Организационный конфликт может принимать множество форм. Какой бы ни была природа организационного конфликта, менеджеры должны уметь анализировать его, понимать и управлять им. Некоторые фирмы вводят в штатное расписание должность менеджера по отношениям с сотрудниками.

Когда конфликт в организации неуправляем, это может привести к конфронтации. В конечном итоге подобная ситуация разобщения приведет к деградации коллектива и организации в целом.

Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения. Причины, порождающие конфликты, можно сгруппировать.

- недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и личностей
- устарелость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей
- ограниченность ресурсов
- неодинаковое отношение к членам трудового коллектива
- противоречие между функциями и видом трудовой деятельности
- неопределенность перспектив роста
- неблагоприятные физические условия

Развитие конфликта:

- фаза начала
- фаза подъема
- спад конфликта

В современных теориях конфликта принято под профилактикой понимать работу по созданию социальных условий, обеспечивающих, в случае возникновения конфликта, бескризисный и быстрый переход к политической фазе, а далее и к управленческой.

Профилактика конфликтов- работа с еще не начавшимися, а лишь

возможными конфликтами. Она предполагает их прогнозирование при постоянном информационно-аналитическом сопровождении. Это требует мониторинга конфликтных ситуаций в своей организации и в организациях подобного типа. Надо помнить, что объективного описания конфликта не бывает, оно всегда субъективно.

Профилактика должна быть направлена на устранение условий возникновения конфликтов в конфронтационной форме требующих радикального перераспределения дефицитного ресурса, по поводу интересов в отношении которого и возникает конфликт. В основе ее изменения законодательства и функций государственных структур в сообществе в целом, изменения в корпоративных правилах, закрепленных в инструкциях, приказах руководства организации. Эти изменения должны быть направлены на устранение деформации социальных отношений, создание новых социальных технологий (развитие системы социальной работы), просвещение, обучение, коммуникативные тренинга. Вот откуда необходимость в меценатстве, благотворительности. Профилактику конфликта обеспечивает любая деятельность, направленная на развитие интеллектуальной и коммуникативной культуры фирмы (государственной структуры), на распространение их норм в корпоративной культуре организаций.

Действия руководителя при разрешении конфликтов в магазине «Автохим- Тюмень»:

- изучение причин возникновения конфликта
- ограничение числа участников конфликта
- анализ конфликта
- общение наедине со сторонами конфликта
- разрешение конфликта

Если в процессе анализа конфликта руководитель не может разобраться в его природе и источнике, он может привлечь для этого компетентных лиц (экспертов).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

За время прохождения практики в магазине «Автохим-Тюмень» все поставленные задачи были выполнены. Я ознакомилась с техникой безопасности и с правами и обязанностями руководителя, должностными инструкциями персонала, системой оплаты труда и стимулирования сотрудников, способами повышения квалификации и переподготовки персонала предприятия.

Ознакомилась с целью предприятия, научилась анализировать внутреннюю среду предприятия, узнала что относится к внешней среде организации.

Составила психологический портрет предпринимателя и поняла какие качества необходимы для успешного ведения бизнеса.

Изучила методы контроля персонала, выявила какие методы наиболее эффективны и узнала каким методом пользуется руководитель магазина «Автохим- Тюмень»

Пообщалась с персоналом и выявила чего хотят сотрудники и как добиться взаимопонимания в коллективе, узнала с какими видами конфликта сотрудники чаще всего сталкиваются.

Ознакомилась с процессом принятия решений в магазине «Автохим-Тюмень», узнала, какие требования предъявляются к решениям.

Прорабатывая все эти моменты я пришла к выводу, что для всех организаций - больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг управление людьми имеет важное значение. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

БИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бабаев, Ю.А, Комиссарова И.П., Бородин В.А. Бухгалтерский учет. Учебник. 2-е изд. /Изд-во: Юнити-Дана/2015. - 527 с.
2. Бородин В.А., Лукина Е.В. Организация и управление инновационной деятельностью/Монография. Бородин В.А., Лукина Е.В.; Алтайский государственный технический университет - Барнаул, Изд-во АлтГТУ, 2015 - 118с.
3. Бутакова, Т.Ю. Комплексный подход к определению и сущности организационной структуры / Управление в страховой компании. - 2017.- № 2. - С. 80-86.
4. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С Виханский, М.: Экономист, 2018. - 296 с.
5. Виханский, О.А.. Наумов, А.И. Менеджмент: учебник / О.А Виханский, А.И. Наумов. - М.: Экономистъ, 2017. - 288 с.
6. Владимирова, И. Г. Управление изменениями в компании / Менеджмент в России и за рубежом, 2019, №5. - 23-28 с.
7. Дашкова, Т. Л., Маркетинг в туристическом бизнесе/ Издательство: Дашков и Ко. - 2015. - 172 с.
8. Егоршин, А.П. Основы менеджмента. Учебное пособие / А.П. Егоршин. - Н. Новгород, 2018. - 317 с.
9. Иванова, Т.Ю. Приходько, В.И. Теория организации: Учебник для вузов / М.: КНОРУС, - 2017. - 384 с.
10. Игнатьева, А.В., Максимцов, М.М. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. / М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 167 с.
11. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие для вузов / Н.И. Кабушкин, Изд. 8-е - М.: Новое знание, - 2017. - 336 с.
12. Катернюк, А. В. Исследование систем управления. Введение в организационное проектирование/Учебник для вузов//Феникс, 2019 - 320 с.
13. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: Учебник / А. Я.

Кибанов, М.: ИНФРА-М, 2016. - 448 с.

14. Клишевич, Н. Б. Финансы организаций: менеджмент и анализ. Учебное пособие / Н. Б. Клишевич, М.: Кнорус, 2019. - 301 с.

15. Комплексный экономический анализ предприятия / Под ред. Н.В. Войтоловского, А.П. Калининой. - СПб.: Питер, 2016. - 256 с. 19. Крейчман, Ф. С. Эффективное управление предприятием. Учебное пособие / Ф. С. Крейчман, М.: РАЕН, - 2019. - 367 с.

16. Кунц, Г., Одоннел, С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. т.1./ М.: Прогресс, - 2015. - 493 с.

17. Лебедева, О. А., Лыгина, Н.И. Маркетинговые исследования рынка / М.: ИНФРА - М, - 2019. - 192 с.

18. Менеджмент организации: Учебник. Под ред.: А. В. Тебекина, Б. С. Касаева / М.: Кнорус, - 2016. - 414 с.

19. Мильнер, Б.З. Теория организации Учебник / Б.З. Мильнер, 7-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, - 2017. - 864 с.

20. Мошкина, Т. Многоликая структура / Управление персоналом. – 2017. - № 12. - С. 38-42.