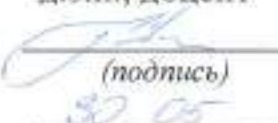


Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Факультет «Международный»
Кафедра «Международный менеджмент»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент
Директор ООО «ЮКСИ»,


И.О. Анисимов
(подпись, печать)
31 мая 2016 г.




ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой
«Международный менеджмент»,
д.э.н., доцент

Ю.В. Бабанова
(подпись)
30 05 2016 г.

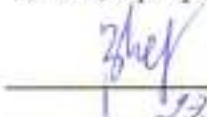
**Международные и отечественные инновации в области
управленческих решений ООО «АМКапитал»**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 080200.62.2016.910.ПЗ.ВКР


Консультант
по экономической части работы,
к.э.н., доцент


М.И. Соколова
26.05. 2016 г.

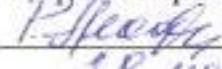
Руководитель работы,
д.э.н., профессор


В.Б. Чернов
27.05 2016 г.

Автор работы
студент группы Мн-547


Д.И. Савочкин
25.05. 2016 г.

Нормоконтролер,
старший преподаватель


Р.А. Алабугина
28 мая 2016 г.

Челябинск 2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)

Факультет «Международный»
Кафедра «Международный менеджмент»
Направление «Менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

«Международный менеджмент»

 Ю.В. Бабанова

2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента

Савочкина Дмитрия Игоревича

(фамилия, имя, отчество полностью)

Группа Мн-547

1 Тема работы Международные и отечественные инновации в области управленческих решений ООО «АМКапитал» утверждена приказом по университету от 15.04.2016 г. № 661

2 Срок сдачи студентом законченной работы 20.05.2016 г.

3 Исходные данные к работе

1) Устав ООО «АМКапитал»;

2) Штатное расписание;

3) Распоряжения и приказы отдела внутреннего законодательства (ОВЗ);

4) Годовые отчеты за период от 2013 до 2015 гг.

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке

1) Проанализировать теоретические основы принятия управленческих решений;

2) Проанализировать методы принятия управленческих решений на примере ООО «АМКапитал»;

3) Разработать рекомендации по улучшению практики и условий принятия управленческих решений в ООО «АМКапитал».

5 Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, электронные носители)

Презентация выполненная в программе Microsoft PowerPoint

Общее количество иллюстраций 12.

6 Дата выдачи задания 15.12.2015.

Руководитель работы



(подпись)

В.Б. Чернов

(И.О. Ф.)

Задание принял к исполнению



(подпись студента)

Д.А. Собошкин

(И.О. Ф.)

7 Консультанты по работе

Наименование глав ВКР	Консультанты по главам работы	Задание выдано	Задание принято
Глава 1 Теоретические основы совершенствования систем управления	Чернов В.Б., д.э.н., профессор		
Глава 2 Анализ внешней и внутренней среды на примере ООО «АМКапитал»	Чернов В.Б., д.э.н., профессор		
Глава 3 Разработка проекта в области управленческих решений ООО «АМКапитал»	Чернов В.Б., д.э.н., профессор		

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка руководителя о выполнении
Предварительная формулировка тем выпускных квалификационных проектов (ВПК), назначение научных руководителей	До 20.11.2015	<i>Bhef</i>
Подготовка 1 главы ВПК с научным руководителем	До 05.01.2016	<i>Bhef</i>
Подготовка 2 главы ВПК с научным руководителем	До 30.03.2016	<i>Bhef</i>
Подготовка 3 главы ВПК с научным руководителем	До 30.04.2016	<i>Bhef</i>
Подготовка введения и заключения, окончательный вариант	До 25.05.2016	<i>Bhef</i>
Итоговый нормоконтроль	До 20.05.2016	<i>P. Shcherba</i>
Утверждение зав. кафедрой ВПК и допуск внешней рецензии	30.05.2016 - 02.06.2016	<i>[Signature]</i>
Внешнее рецензирование ВПК	До 03.06.2016	<i>[Signature]</i>

Заведующий кафедрой _____

[Signature]
(подпись)

Ю.А. Бабичева
(И.О. Ф.)

Руководитель работы _____

[Signature]
(подпись)

В.Б. Чернов
(И.О.Ф.)

Студент _____

[Signature]
(подпись студента)

Д.И. Савочкин
(И.О.Ф.)

АННОТАЦИЯ

Савочкин Д.И. Международные и отечественные инновации в области управленческих решений ООО «АМКапитал»: ЮУрГУ, МН - 547; 2016 г. - 81 с., 6 ил., 10 табл., библиогр. список - 42 наим., 2 прил.

Актуальность объясняется тем, что от правильно выбранного управленческого решения зависит залог успеха деятельности и эффективность работы любой организации.

Целью работы является изучение методов принятия управленческих решений на примере ООО «АМКапитал», а так же выработка рекомендаций по их оптимизации на предприятии.

Объектом исследования является методы и способы принятия управленческих решений, а предметом, совершенствование методов и способов принятия управленческих решений на примере ООО «АМКапитал».

Основная тема характеризуется применением современных методов совершенствования систем управления производством.

Практическое применение данного исследование возможно при совершенствовании процесса принятия управленческих решений в ООО «АМКапитал».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ	6
1.1 Сущность, структура и этапы принятия управленческих решений	6
1.2 Стадии и факторы принятия управленческих решений	14
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ НА ПРИМЕРЕ ООО «АМКАПИТАЛ».....	23
2.1 Краткая характеристика ООО «АМКапитал»	23
2.2 Анализ внешних факторов ООО «АМКапитал»	24
2.3 Анализ ресурсов и внутренних факторов в ООО «АМКапитал»	32
2.4 Систематизация и ранжирование выявленных проблем в управлении на ООО «АМКапитал».....	39
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ООО «АМКАПИТАЛ».....	58
3.1 Описание содержания проекта.....	58
3.2 Планирование проекта	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	78
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	81
ПРИЛОЖЕНИЯ	84
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Организационная структура компании	84
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Анкета по выявлению элементов организационной культуры в ООО «АМКапитал»	85

ВВЕДЕНИЕ

Эффективный руководитель как высшего, так и среднего звена должен отличаться качеством и результативностью принятия управленческих решений. Результативность принятия управленческого решения должна определяться, прежде всего, соответствием принятого решения целям и задачам решаемой проблемы, миссии конкретного предприятия. Управленческое решение - это одно из ключевых понятий в деятельности менеджера. Принятие управленческих решений это процесс, который предполагает определенную последовательность этапных составляющих и системный подход, как один из важнейших принципов менеджмента. Эффективные действия конкретного руководителя - это залог повышения эффективности всего экономического субъекта.

Как самостоятельная отрасль научного менеджмента, понятие «управленческое решение» появилось относительно недавно, это связано с рядом объективных факторов. Каждый день человек принимает огромное количество тех или иных решений. Многие из них не имеют какого-либо определяющего значения в нашей повседневной деятельности, некоторые являются острыми и значимыми. Но в любом случае, мы сами всегда несём ответственность за совершённое действие, если мы несём ответственность за принятые решения за кого-либо (коллектив, персонал, семья, друзья), то и ответственность гораздо выше.

Принятие управленческих решений - одна из основных составляющих функций любого менеджера. Необходимость принятия управленческого решения пронизывает все, что делает управленец, формирует цель и добивается их достижения. Исходя из этого, понимание природы принятия управленческого решения особенно важно для любого кто связан с менеджментом на любом предприятии.

Актуальность темы объясняется тем, что от правильно выбранного управленческого решения зависит залог успеха деятельности и эффективность работы любой организации. Использование различных методов принятия управленческих решений является важным фактором для руководителя, который

эффективно управляет предприятием и в острой конкурентной среде добивается успеха. В современном мире как, показывает практика, устойчиво развиваются и выживают только те компании, которые используют современные технологии принятия управленческих решений.

Целью данного исследования является изучение методов принятия управленческих решений на примере ООО «АМКапитал», а так же выработка рекомендаций по их применению на конкретном предприятии.

Задачи исследования исходя из цели:

- 1) Проанализировать теоретические основы принятия управленческих решений;
- 2) Проанализировать методы принятия управленческих решений на примере ООО «АМКапитал»;
- 3) Разработать рекомендации по улучшению практики и условий принятия управленческих решений в ООО «АМКапитал».

Объектом исследования является методы и способы принятия управленческих решений, а предметом, совершенствование методов и способов принятия управленческих решений на примере ООО «АМКапитал».

В настоящей работе применяются следующие методы исследования: теоретический анализ литературных и документальных источников, собеседование, включенное наблюдение, синтез.

Источниками информации для написания работы послужили базовые отчеты кадровой службы по предприятию ООО «АМКапитал» за 2013-2015г., анкетирования проведенное на предприятии с целью написания настоящей работы.

Практическое применение данного исследование возможно при совершенствовании процесса принятия управленческих решений в ООО «АМКапитал».

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Сущность, структура и этапы принятия управленческих решений

Одним из важнейших понятий предпринимательства и менеджмента организации является понятие «управленческое решение».

Управленческое решение - это выбор определенного (альтернативного) алгоритма для достижения цели. Альтернативным при этом обозначают один из вариантов достижения поставленной, конкретной цели, который исключает, как правило, другие варианты.

Категория «управленческое решение» в современной жизни весьма многозначно. Под данным понятием подразумевается как процесс, как акт выбора, так и результат выбора.

Управленческое решение, фиксируется в письменной или устной форме.

Существует большое множество трактовок категории «управленческое решение». Вот лишь некоторые из них:

1) Управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента [36, с.17].

2) Управленческое решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью [19, с.20].

3) Управленческое решение – это результат конкретной управленческой деятельности менеджера. Принятие управленческих решений является основой управления [13, с.16].

Таким образом, мы можем сделать вывод, что «управленческое решение» является ключевым понятием процесса управления.

При этом напоминаем, то управленческое решение может быть трактовано и как процесс и как акт выбора того или иного варианта решения задачи.

Как процесс «управленческое решение» - это результат поиска, группировки и анализа исходной информации, разработка, утверждение и реализация конкретной задачи.

Как акт выбора, как явление, - это конкретный план действий, письменное или устное распоряжение, приказ, указ и др.

К «управленческому решению» можно предъявить ряд требований:

- взвешенную обоснованность решения;
- актуальность и своевременность;
- всеобъемлющую полноту содержания;
- полномочность;
- согласованность и не противоречивость [1, с.6].

Раскроем данные требования более широко.

Взвешенная обоснованность «управленческого решения» означает необходимость принятия решения на полной, достоверной информации. Решение обязано охватить весь спектр проблемных вопросов, весь спектр потребностей. Для реализации этого требования необходимы знания особенностей, путей развития системы и внешней среды. Необходимо тщательно анализировать ресурсные возможности, научно-технические возможности, целеположение развития, экономические и социальные перспективы предприятия, отрасли, региона, страны и глобальной экономики. Взвешенная и всесторонняя обоснованность «управленческого решения» требует постоянного поиска новых категорий и следствий внедрения технической и социальной информации, т.е. формирования инновационного профессионального мышления.

Актуальность и своевременность принятия «управленческого решения» означает, что решение не должно отставать, опережать задачи и потребности системы. Преждевременно принятое «управленческое решение» вредно для предприятия, так как требуется определенного рода подготовительный плацдарм. Наоборот, запоздалое «управленческое решение» также может быть бесполезно для предприятия. Оно не помогает разрешению уже наболевших проблем и ещё более усугубляет ситуацию в связи с изменившимися условиями.

Всеобъемлющая полнота содержания, означает, что «управленческое решение» должно охватывать весь спектр сфер деятельности и развития предприятия, т.е. такие важные аспекты как:

- цель функционирования и развития предприятия;
 - методы и ресурсы, которые используются для достижения поставленных задач;
 - сроки реализации целей;
 - структура и этапы взаимодействия между управлением и его исполнителями;
- план выполнения работ на всех этапах.

Полномочность - строгое соблюдение субъектом управления тех прав и обязанностей, которые назначаются вышестоящим руководством.

Согласованность и не противоречивость ранее принятых «управленческих решений» означает необходимость соблюдения причинно-следственных связей в процессе управления. На примере конкретной компании она необходима для достижения последовательной линии развития предприятия и его функционирования. Не должно быть не одного противоречия с ранее принятым решением, а если такое противоречие имеет место, то необходимы отмены ранее принятых решений [13, с.119-136].

Принятие «управленческих решений» особенно тщательно требует высокого уровня профессионализма и наличия определенных знаний умений и навыков управленца.

Основой, влияющей на качество «управленческого решения», являются, использование в структуре управления общенаучных подходов, правил, методов моделирования, анализа и синтеза, автоматизации управления и т.д.

В принятии любого вида решения присутствуют в той или иной степени 3 составляющие - это интуиция, суждение и рациональность. При этом интуиция, основывается на собственном ощущении правильности выбора и то, что этот выбор верен. Здесь присутствует иррациональное мышление. Но при этом стоит, добавить, что интуиция обостряется вместе с приобретением знаний, умений и навыком, с опытом, следствием которого как раз таки и является высокая должность.

«Управленческие решения», основой которого являются суждения, во многом также как и интуиция иррациональны по своей основе, но при этом, в их основе лежит знание и опыт прошлого. Слабой стороной суждений является тот факт, что отсутствие опыта ставит под сомнение возможность вынесения правильного «управленческого решения», управленец также при данном подходе старается работать преимущественно в тех направлениях, в которых у него есть опыт, ограждая себя от нового опыта и знаний. Рационализм принятия управленческих решений, заключается в том, что управленец принимает то управленческое решение, которое принесло успех в аналогичной ситуации до этого. В современном мире, важное место в подготовки принятия «управленческого решения» выступают методы компьютерного моделирования и интернет. Но при этом, для работы в специальных программах моделирования развития предприятия и прогнозирования результатов на этапе подготовки, требуется крайне высокий уровень математического и компьютерного образования, а также знаний использования программ.

Сущность «управленческого решения» также связана с организационными, социальными, экономическими, правовыми и технологическими интересами компании, которые наглядно изображены на рисунке 1.



Рисунок 1 - Сущность управленческих решений

Социально - экономическая составляющая, которая на текущий период развития, пожалуй, любой компании имеет колоссальное значение. Социальная сущность проявляется реализации «управленческого решения» с точки зрения мотивации всего кадрового состава предприятия, через такие рычаги как: потребности, интересы, установки и др.

Экономическая сущность проявляется в реализации эффективного «управленческого решения», она заключается в простом алгоритме, правильное решение приносит доход и развитие компании, не правильное - убытки и даже закрытие предприятия.

Организационная сущность проявляется реализации «управленческого решения» с точки зрения следующих компонентов: работоспособный, профессиональный коллектив; права и обязанности руководителя и подчиненных; ресурсы; система контроля качества; возможность постоянной координации процесса разработки и реализации процесса управления.

Правовая сущность проявляется реализации «управленческого решения» в соблюдении нормативно – правовых актов.

Технологическая сущность проявляется реализации «управленческого решения» в обеспечении работников всем необходимым набором средств и ресурсов.

Посредством «управленческого решения» определяются объем деятельности, цель, виды, права и ответственность, закрепляется фактологическое состояние и т.д.

Выбор наиболее правильного и эффективного «управленческого решения» представляет собой конкретный результат комплексного использования всех вышеперечисленных компонентов [3, с.205-270].

Типология «управленческих решений» зависит от критерия положенного в основании классификации, приведем примеры.

По степени новизны:

- традиционные, т.е. многократно использовавшиеся;
- нетрадиционные, их выбор связан с процессом поиска вариантов.

По характеру:

- стратегические решения, цель которых долгосрочное развитие с большим временным срезом;
- краткосрочные решения, цель которых текущее развитие с небольшим временным срезом;
- оперативные решения, цель которых реальное управление на конкретный момент времени.

По функциональной направленности:

- планирующие, создаются для долгосрочного развития;
- организационные, создаются для систематизации и упорядочивания деятельности конкретной компании;
- активизирующие, создаются для мотивационной основы;
- координирующие, создаются для координации действий на предприятии между подразделениями и работниками;
- контролирующие, создаются для контрольных и качественных задач предприятия;
- информирующие, создаются для информационного сопровождения.

По степени регламентации:

- нормативные, т.е. обязательные к выполнению;
- ориентирующие, т.е. предоставляющие варианты развития различных действий;
- рекомендуемые, т.е. возможность тех или иных действий.

По организации:

- индивидуальные решения;
- коллективные решения;
- коллегиальные решения.

По направлению:

- решения, направленные на внешнюю среду предприятия;
- решения, направленные на внутреннюю среду предприятия.

По масштабу охвата процесса управления:

- общие, которые затрагивают весь, почти весь спектр хозяйственной, той или иной хозяйственной деятельности субъекта, данный вид встречается во всех современных компаниях;

- частные, основанные на текущих, узконаправленных и адресованных вопросах.

По степени альтернативности:

- определенность, без вариантов выбора;

- неопределенность, без возможности выбора вариантов, ввиду отсутствия прогноза;

- вероятностная определенность, выбор альтернативных вариантов.

По характеру разработки и реализации:

- уравновешенные, т.е. разработанные и приняты с учетом текущей обстановки, и с помощью того или иного вида моделирования;

- импульсивные, т.е. обладают крайне высокой степенью субъективного начала;

- инертные, т.е. составленные под определенным кризисом явление;

- рискованные, т.е. разработанные для интенсификации каких-либо процессов нестандартными методами;

- осторожные, т.е. разрабатываются с учетом многофакторности и многонаправленности развития, с учетом рисков [40, с.125-157].

Структура, состав, содержание и формат управленческих решений определяются указанными критериями.

Таким образом, понятие «управленческое решение» многогранно по своей основе, имеет множество определений, различные составляющие и типологии.

Важнейшее значение для принятия «управленческого решения» является его структура. Структура в данном случае позволяет выстроить грамотную последовательность при принятии тех или иных решений на основе изложенных в предыдущем параграфе факторов и функций. Постановка решения рассматривается как выполнение взаимосвязанных этапов, при этом стоит заметить, что каждый из этих этапов для конкретного случая может быть уточнен

и дополнен. Составим этапы принятия и реализации совершенствования «управленческих решений» на примере таблицы 1.

Таблица 1 - Этапы принятия и реализации «управленческого решения»

Этап	Содержание
Сбор информации	Наблюдение внутри компании Наблюдение изнутри компании
Определение причинно-следственной связи в проблемных вопросах	Описание Уточнение характера и дислокации проблемы Анализ проблемы Актуализация проблемы Выяснение причин и предпосылок возникновения сложностей
Определение целей и задач решения проблемы	Форматирование целей компании Формирование мотивации решения проблемы
Воздвижение стратегии решение проблемы	Детализация объекта Детализация переменных факторов Детализация требований решения Детализация эффективности решения Детализация санкций
Создание вариантов решений	Децентрализация задач по решению проблемы Устроение каждой подзадачи Моделирование Определение вариативности каждой подзадачи
Анализ лучшего решения	Моделирование эффективности принятия решения Моделирование рисков
Подготовка к реализации решения	Согласование с исполнителями Согласование с службами Принятие решения
Реализация решения	Создание дорожной карты решения Реализация дорожной карты Корректировка дорожной карты Анализ эффективности устранения проблемы

Стоит еще раз отметить, что реальное положение дел на практике может быть более сложным или наоборот более простым с точки зрения этапов принятия решения.

Эти этапы могут меняться местами, отсутствовать вовсе, взаимно заменяться и иметь другую последовательность из реализации в зависимости от поставленных

задач [5, с.126-253]. Таким образом, процесс принятия решение носит как объективные, так и субъективный, ситуационный характер. Также, на процесс установление конкретных этапов принятия решение влияет и состав участников, так например, участие коллегии или коллектива ответственных сторон может, как ускорять, так и тормозить процесс в зависимости от этапов. Принятие «управленческих решений» являются сложной организационной структурой, с различными видами этапов и содержательной основы.

1.2 Стадии и факторы принятия управленческих решений

В современной науке есть понимания стадий, при которых формируется то или иное «управленческое решение», но при этом стоит отметить, что конкретные стадии зависят от конкретных решаемых задач [6, с. 96-158].

Диагностика проблемы. На данном этапе предстоять выявить и продиагностировать те задачи, которые ставятся при обработке проблемы.

Выделяются два основных момента выявления проблемы, один из них это когда поставленные цели не соответствуют достигнутым результатам, таким образом, выявление проблемы происходит тогда, когда запланированное не выявляется в реальности. На последующем этапе, все решения должны быть скорректированы из этого обстоятельства. У данного подхода есть один существенный недостаток, он не учитывает параметра профессионализма, и умения прогнозировать ответственного человека, который принимал данное управленческое решение.

Первый этап к выявлению проблемы – установление причин и предпосылок к появлению проблемы. Выяснение причин помогает обозначить проблему в общем виде. Также это способствует значительному уменьшению количества факторов, которые зачастую необходимо указывать. Управленец обязан глубоко проникнуть в суть задачи для диагностирования проблем.

Крайне необходимо собрать в единую схему как внутренние, так и внешние факторы, которые могут быть причиной трудностей. Сбор такой информации должен происходить под эгидой различных методов как формальных, так и не

формальных, используя весь арсенал доступных средств. Однако стоит также отметить что, количество информации не обязательно перерастает в качественный состав, поэтому, в ходе этапа сбора необходимой информации следуют подвергать ее фильтрации, которая зависит от каждого конкретного случая. Релевантность информации – это данные, которые касаются только определенных проблем, работника, задач или конкретного периода времени. Но крайне важно добиваться ее точности и правильности относительно поставленной задачи. Определение ограничений и критериев принятия решений.

Когда начальник фиксирует задачу с целью принятия решения, он обязан понимать, что можно делать с ее помощью. Многочисленные вероятные решения проблем организации не будут реальными, поскольку или у учреждения мало ресурсов с целью осуществления общепринятых решений, или проблема может быть вне организации – такие, как законы, которые управленец не в силах изменить. Ограничения корректирующих действий ограничивают в принятии решений. Прежде чем приступить к последующему шагу, начальник обязан объективно установить природу ограничений и после показывать варианты. В случае если он этого не сделает, по крайней мере, они будут потеряны навсегда.

Ограничения колеблются и находятся в зависимости от условий реализации и определенных качеств руководителей. Определенные общие ограничения - это дефицит денег; недостающее число сотрудников, имеющих необходимую квалификацию и опыт; неумение приобретать средства производства по приемлемым ценам; потребность еще не разработанной технологии, либо чрезмерно дорогостоящий; крайне резкая конкурентная борьба; законы либо моральные соображения. Как правило, для большой организации существует меньше ограничений, чем для небольших, либо преодолеваемых большим количеством проблем. Существенным ограничением абсолютно всех управленческих решений, хоть и порой абсолютно легко устранимым, представляется определяемое высшим исполнительным менеджментом сокращение возможностей абсолютно всех членов организации. Иными словами руководитель имеет возможность получать, либо реализовывать решение, только

лишь в этом случае, в случае, если топ-менеджмент выдал ему это право. Формирование списка возможных альтернатив решения задачи. Важнейшая задача, которая ставится перед управленцем на данном этапе, – это выявление и анализ всех возможных причин каких либо сложностей. И крайне важная задача при этом, как отмечалось ранее, фильтрация информации, поступающей, как по формальным каналам, так и по не формальным данным.

Очень важно учитывать широкий спектр различных вариантов решение задачи. Углубленный анализ, действительно необходим для продвижения важных и действенных альтернатив, а не действовать спонтанно и не обдуманно.

Безусловно, задача обработки возможных альтернатив в многогранных проблемах сложна, но при этом позволяет точно решить поставленные задачи. Стоит также отметить, что задача поиска альтернатив является одной из самых сложных и важных в процессе принятия решений.

Анализ альтернатив решения проблемы. Следующий этап - это анализ вероятных альтернатив. Когда они выявляются, необходимо цикл подготовительных оценок. Признание этого факта, что варианты обязаны быть оценены согласно различным нюансам, создаст оценки определения альтернатив не только более реальными, однако решит сложный вопрос о полноте списка различного рода аспектов. Безусловно, порой сама задача устанавливает менеджеру, что собственно необходимо принимать во внимание и в конкретном случае, и от чего необходимо избавиться. Но чаще всего этот вопрос переходит в независимую задачу. В ряде случаев комплект аспектов для управляющего никак не сходится с комплектом мер для вышестоящих учреждений и пр. Только лишь после формирования перечня абсолютно всех целей, можно переключаться к оценке каждой независимой альтернативы. При оценке решений начальник устанавливает плюсы и минусы, и возможные результаты. Очевидно, что другой подход связан с рядом негативных аспектов для деятельности компании.

При оценке вероятных решений руководитель старается предсказать, что случится в перспективе. Будущее постоянно неопределенно. Масса условий, в том числе модификация внешнего общества и недопустимость осуществлении

решения, имеет возможность воспрепятствовать осуществлению задуманного. Вследствие этого важным фактором представляется установление вероятности любого вероятного заключения в согласовании с планами. В случае если результаты решения благоприятны, но возможность осуществления невелика, она может быть меньше предполагаемого варианта.

Выбор альтернативы. Выбор альтернативы. Если проблема выявлена, продиагностирована, альтернативы выявлены, проанализированы, то необходим этап реализации и выбор конкретной программы действий. Важно только одно правило, выбор альтернативы целиком и полностью должен быть выверен.

Реализация. Решение проблемы и выявление пользы естественным образом должно быть реализовано, не маловажную роль при этом играет одобрение данного управленческого решения коллективом предприятия.

Чаще всего, управленец, возлагает конкретный результат на исполнителя, что не всегда является правильным. Наиболее эффективным способом на наш взгляд является массовое привлечение сотрудников компании и осознание задач каждым сотрудником компании.

Обратная связь. Получение обратной связи может происходить как по формальным так и не по формальным методам, данная связь важна, так как позволяет отследить планируемые вводные и фактический результат деятельности. Также эта стадия, это маркер о состоянии дел до и после принятия решения, что естественным образом позволяет корректировать свою деятельность в будущем.

Ошибки при стадиях принятия решений. Ошибки, которые возможны при принятии решений, весьма многогранны, и целиком зависят от конкретной ситуации в компании, сферы ее деятельности, этапов становления, уровня профессионализма и т.д. На наш взгляд, личностные факторы являются одним из самых важных факторов, потому что управленец это субъект отношений, и его управленческие решения, напрямую зависят от его уровня образованности, мировоззрения и конъюнктурности. При этом можно выделить ряд общих проблем, с которыми сталкиваются управленцы, а именно:

- однонаправленность;

- эмоциональность;
- не системность;
- традиционность;
- личностные факторы и другие.

Решения принимаются в условиях конкретной условности, в этот момент когда управленец знает прогноз каждого из вариантов выбора. Таким образом, менеджер обязан знать и уметь прогнозировать все возможные перспективы и переменные.

Помимо личностного фактора, очень многое зависит от конкретной внутренней и внешней конъюнктуры, поэтому конкретные действия следует воплощать в работу, только тогда, когда точная информация и возможные риски остаются релевантными и точными. Это сложная задача, потому что временные затраты между одобрением решения и его реализацией действия достаточно велики.

Важно затронуть и проблему нахождения компромисса при разработке и реализации решения. Это не менее сложная и важная задача, так как реализация одних интересов часто сопрягается с нарушением других интересов. Например, более качественная продукция почти всегда несет за собой увеличение издержек, или расширение сети требует увеличения тех же затрат. Для соизмерения данных факторов крайне необходимо анализировать все составляющие и переменные.

Таким образом, можно заключить, что исследуемый нами процесс, является одной из важнейших составляющих деятельности любой компании, и непосредственным образом деятельности квалифицированного менеджера.

Целесообразность управления зачастую обозначена качеством принятых решений. Так или иначе, но большое значение имеют ряд стадий и этапов, от правильности, которой во многом зависит и будущее конкретной компании. Важность принятия решений доказывается осознанным, целенаправленным характером управленческой деятельности, возникающей на всех этапах процесса деятельности менеджера управленца. Понятие правильности в нашем случае имеет относительный характер, поскольку может широко трактоваться, однако можно заключить, что важным, а может быть и ключевым его критерием в нашем случае будет именно эффективность с точки зрения системного подхода к организации,

т.е. управленческое решение признается успешным тогда когда оно реализует поставленные перед ним задачи, форсирует или вводит инновационные модели развития, увеличивает конкретные показатели деятельности. Важным критерием при этом будет является своевременность и актуальность.

Как было изложено в первой части исследования, разработка и принятие управленческих решений сложный, многоэтапный, много аспектный, систематизированный процесс, который состоит из нескольких этапов, которые берут начало с формулирования проблемы и заканчиваются конкретными действиями, которые собственно и должны решать поставленную задачу, ради которой они и создавались.

На сам процесс влияет определенное количество факторов, которые бывают как внешними так и внутренними. Важными внутренними факторами являются личностные качества менеджера, который принимает решение, условия неопределенности или многоаспектности, в которой принимается решение, информационное сопровождение и др.

К важнейшим внешним факторам при этом можно отнести, действующее законодательство государства, а также необходимые формальные стороны взаимодействия с органами государственной власти, традиции конкретного общества или сферы деятельности в которой действует предприятия и люди, поведение конкурентов при тех же условиях и др.

Что касается предприятия в частности ООО «АМКапитал» и группы компаний «Автомир» в общем, то однозначно можно сделать вывод о том, что все эти аспекты также применимы и к данному предприятию.

Они реализуются на всех уровнях управления как головного офиса в Москве, так и в региональных дилерских центрах по территории всей Российской Федерации, в пределах всей сети, в зависимости от того или иного региона, данные переменные могут изменяться, подстраиваясь под особенности среды.

Выводы по Главе 1

Таким образом, решение называется управленческим, в случае если оно разрабатывается и реализуется для решения задач конкретной общественной организации и ориентировано на:

- стратегическое составление плана;
- управление административной работой;
- управление людскими ресурсами (эффективность, активация знаний, навыков, умений);
- управление производственной и обслуживающей работой;
- формирование организации управления фирмы (методика, система);
- управленческий консалтинг;
- управление внутренними и внешними коммуникациями.

Волевое влияние субъекта управления на основе познания справедливых законов функционирования управляемой организации и разбора данных о ее функционировании, заключающееся в подборе конкретных задач, программы и методов работы коллектива по поставленной проблеме, либо измененной цели предприятия.

Категория «управленческое решение» трактуется и как процедура и как акт.

Качество «управленческого решения» - это уровень соотношения «управленческого решения» внутренним условиям (образцам) учреждения. Разработка управленческих решений представляется один из наиболее значимых административных действий. Вследствие этого весьма существенно – получать квалифицированные, экономически аргументированные управленческие решения.

Процедура исследования и принятия управленческих решений начинается с определения целей. Миссии обязаны быть действительными, точно и грамотно сформулированными, измеримыми и чувствительными с абсолютно всем прочими задачам работы компании.

В особенности это существенно сегодня, когда руководителям требуется принимать решения в обстоятельствах всегда возрастающей неопределенности, инициированной обострением конкурентной борьбы, активным, быстрым изменениям общественно-экономических обстоятельств, лавинообразным

нарастанием размера информации, с учетом которой требуется принимать управленческие решения.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ НА ПРИМЕРЕ ООО «АМКАПИТАЛ»

2.1 Краткая характеристика ООО «АМКапитал»

Группа компаний Автомир (ГК Автомир) - крупнейший розничный автомобильный дилер на российском рынке. В Челябинске представлен как ТСК «Тойота-Челябинск» в лице ООО «АМКапитал».

ООО «АМКапитал» — один из крупнейших дилерских центров в ГК «Автомир» России. Деятельность осуществлялась в различный период времени под различными наименованиями ООО, так например, с открытия, которое состоялась в сентябре 2008 года по апрель 2013 года деятельность велась под наименованием ООО «Челябинск - Автомир», осуществлялась продажа и сервисное обслуживание автомобильных марок Mazda и Suzuki; с апреля 2013 года по февраль 2016 года деятельность осуществлялось под наименованием ООО «АМКапитал», осуществлялась продажа автомобильных марок Mazda, при этом продолжалось обслуживание автомобилей марки Suzuki.

С ноября 2015 года, в рамках начавшейся реорганизации юридического лица и переформатирование марочного портфеля компании, на территории дилерского центра был открыт сервис по продаже и обслуживанию автомобильной марки Toyota, наименование юридического лица сменилось на ООО «Автомир-74», которое стало Уполномоченным партнером официального дистрибьютера марки Toyota в России ООО «Тойота Мотор Рус», в дальнейшем планируется приобретение статуса официального дилера Toyota. Цель компании - развитие продаж, обслуживание автомобильных брендов Toyota, Mazda и Suzuki, увеличение доли рынка продаж марки Toyota на территории Челябинской области, а также на территории федерального округа. Сопутствующими целями является увеличение количества и качества сопутствующих услуг автосалона, увеличение качественных характеристик об деятельности предприятия, увеличение доли рынка продаж автомобилей с пробегом и др.

Стратегическая цель ООО «АМКапитал» - успешная конкуренция с другими марками и брендами в регионе. Прямое следствие деятельности группы компаний - создание дополнительных рабочих мест и развитие инфраструктуры вокруг.

Сегодня ООО «АМКапитал» хорошо известно на автомобильном рынке Челябинска. Являясь самостоятельной компанией, «АМКапитал» накопил значительный опыт в реализации и обслуживании автомобилей в рамках ГК «Автомир», и на сегодняшний день является одним из важнейших дилерских центров в регионе.

Внедряя новые методы управления, ООО «АМКапитал» высоко ценит опыт и профессионализм руководящего состава каждого подразделения, входящего в состав дилерского центра. Тесное взаимодействие менеджеров ООО «АМКапитал» с руководством компании обеспечивает высокую эффективность деятельности юридического лица в целом. Один из главных принципов деятельности дилерского центра «АМКапитал», высокая оценка профессиональных качеств руководства предприятий, находящихся в составе ГК «Автомир». Совместная работа позволяет решать самые сложные управленческие задачи. ООО «АМКапитал» является юридическим лицом, его правовое положение определяется действующим законодательством и Уставом Общества с ограниченной ответственностью [41].

2.2 Анализ внешних факторов ООО «АМКапитал»

Действия внешней среды относительно любой компании рационально подвергается анализу и сообразно планировать предстоящую стратегию исходя из положения компании в этом пространстве, если верно дать оценку воздействия на организацию комплекса, состоящего как минимум из 4 видов условий макросреды: социальные, технологические, экономические, политические, то можно заключить о всей полноте положения компании на рынке и взаимодействии с внешними факторами. Исходные буквы наименований данных условий и собрали аббревиатуру этого способа разбора внешнего окружения компании - STEP-анализ,

либо PEST-анализ. Таким образом, PEST-исследование - это механизм, рассчитанный с целью раскрытия нюансов внешней среды, которые имеют все шансы оказать воздействие на стратегию фирмы. Стратегия исследуется, потому что она регулирует власть, которая в собственную очередность устанавливает окружение фирмы и получение основных ресурсов для ее работы. Главная причина исследования предприятия - это формирование картины распределения ресурсов на уровне страны, которая является главным обстоятельством работы компании. Проведенный нами PEST-анализ ООО «АМКапитал» представлен в таблице 2.

Таблица - 2 PEST-анализ предприятия ООО «АМКапитал»

<p>Политика</p> <p>Выборы парламента РФ</p> <p>Изменение законодательства РФ</p> <p>Государственное влияние в отрасли</p> <p>Государственное регулирование в отрасли</p>	<p>Экономика</p> <p>Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад)</p> <p>Уровень инфляции</p> <p>Динамика курса рубля к доллару США</p> <p>Динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ</p> <p>Динамика занятости населения</p> <p>Платежеспособный спрос населения</p> <p>Платежеспособный спрос главных потребителей продукта</p> <p>Основные внешние издержки организации, в том числе</p> <p>Затраты на энергоносители</p> <p>Затраты на транспортировку</p> <p>Коммуникационные издержки</p> <p>Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции</p> <p>Новые положения Налогового кодекса</p>
<p>Социум</p> <p>Изменения в базовых ценностях</p> <p>Изменения в уровне и стиле жизни</p> <p>Изменение структуры доходов</p> <p>Изменение структуры расходов</p> <p>Изменения основных потребительских предпочтений на продукт</p> <p>Недоверие к рекламе со стороны конечных потребителей</p>	<p>Технология</p> <p>Оценка скорости изменения и адаптации новых технологий</p> <p>Новые продукты</p> <p>Технологические изменения, имеющие существенное значение для организации</p> <p>Появление новых рекламоносителей</p> <p>Появление новых технологий производства и быстрая адаптация рынком</p>

Не менее значимые потребительские предпочтения обуславливаются с поддержкой социальной составляющие PEST-анализа. Завершающим условием представляется технологическая элемента. Целью ее изучения принято полагать обнаружение направленностей в технологическом формировании, что нередко

представлены факторами изменений и издержек рынка. Далее проведём EFAS исследование, с целью установления важности экономических, политических, технологических и социальных условий, которые оказывают воздействие на ООО «АМКапитал» в таблице 3.

Таблица - 3 EFAS - анализ предприятия ООО «АМКапитал»

Сфера влияния	Факторы	Знак влияния
Экономическая	Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад)	+
	Уровень инфляции	-
	Динамика курса рубля к доллару США	+
	Динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ	+
	Динамика занятости населения	+
	Платежеспособный спрос населения	+
	Платежеспособный спрос главных потребителей продукта	+
	Основные внешние издержки организации, в том числе	
	Затраты на энергоносители	+
	Затраты на транспортировку	
Коммуникационные издержки		
Технологическая	Оценка скорости изменения и адаптации новых технологий	+
	Новые продукты	
	Технологические изменения, имеющие существенное значение для организации	-
	Появление новых рекламоносителей	-
	Появление новых технологий производства и быстрая адаптация рынком	+
Политическая, правовая	Выборы парламента РФ	-
	Изменение законодательства РФ	-
	Государственное влияние в отрасли	+
	Государственное регулирование в отрасли	-
Социокультурная	Изменения в базовых ценностях	+
	Изменения в уровне и стиле жизни	+
	Изменение структуры доходов	+
	Изменение структуры расходов	-
	Изменения основных потребительских предпочтений на продукт	-

Таким образом, факторами среды предприятия являются:

1) Технологический фактор - характеризует технологичность среды, изменения в технологии производства, применение компьютерных методов моделирования в проектировании и предоставлении товаров и услуг. Данный фактор фактически не оказывает влияния на организацию, так как все основные технологические аспекты деятельности компании предоставляются производителем.

2) Природный фактор - незначительный. Природный фактор оказывает влияние на организацию производственного процесса, поскольку в России производство очень затратное из-за низких температур зимой, весной и осенью и необходимостью затрат на топливо и энергию для обогрева производственных и хозяйственных помещений.

3) Политический фактор - проявляет значительное воздействие на предприятие: стратегия страны, органов местного самоуправления в области поддержания малого и среднего бизнеса - производственное жилое формирование малых компаний; политика страны в области частной собственности, частного сектора экономики. Политика государства в области транспортной политики, и государственная поддержка автомобильной промышленности в кризисный период времени.

4) Экономический фактор - модификация совокупной финансовой ситуации в государстве, колебание значения стагнации экономики, перемены в налоговом законодательстве (к примеру, земельное: налог на территорию, на строение), макродинамика цены главных внешних потерь производства (расходов в энергоносители и перевозку), оказывает большое влияние на издержки услуг, а следовательно и в его конкурентоспособность.

5) Социальный фактор - проявляет воздействие на деятельность компании, потому что любое предприятие с фонда заработной платы отчисляет общий социальный налог. Сведения отчисления граждан дают возможность финансировать им больничные, финансировать ущерб от несчастных случаев, иметь способ получать пенсию по старости.

В нынешней период любое предприятие на собственных сотрудников в согласовании с законодательством организует персонифицированный подсчет. Далее предлагаем провести краткий анализ применения данной концепции в дилерском центре и оценим возможности применения её в ООО «АМКапитал». С этой целью, построим на примере таблицы 4 матрицу SWOT-анализа, используя ее сделаем вывод о применении концепции на нашем предприятии.

Таблица - 4 SWOT-анализ предприятия ООО «АМКапитал»

Слабые стороны организации.	Сильные стороны организации.
<p>Несовершенство стратегического управления. Отсутствие социальной защищенности персонала. Нехватка квалифицированного персонала. Высок средний возраст управленческого персонала. Высокие издержки производства. Конфликты в коллективе. Отсутствие системы работы с поставщиками по повышению качества продукции. Высокий процент износа оборудования. Несовершенство технологии управления персоналом.</p>	<p>Конкурентоспособные цены. Известность на рынке (бренд). Налаженность бизнеса. Гибкая система скидок. Твердые связи с поставщиками и покупателями. Финансовая устойчивость.</p>
Угрозы внешней среды	Возможности внешней среды.
<p>Отсутствие политики государства в поддержке предприятий. Неудовлетворительная демографическая ситуация. Снижение качества общего образования. Отсутствие открытости потребителя, непредсказуемость поведения собственников. Наличие сильных конкурентов. Наличие поставщиков-монополистов. Дефицит квалифицированных кадров на рынке труда. Финансовый кризис.</p>	<p>Возможность продажи автомобильной продукции и ее изготовление под заказ. Привлечение «готовых» специалистов с рынка труда.</p>

Таким образом, из матрицы SWOT-анализа видно, что у дилерского центра большое количество угроз, некоторые из которых имеют весьма значительное влияния и могут оказать негативное воздействие на поведение компании на рынке.

Далее представим оценку внутренней и внешней среды предприятия ООО «АМКапитал» по модели М. Портера, который ввел понятие модели пяти сил конкуренции, согласно которому, составляющая долевой части определенного рынка, конкретный уровень прибыли компании, прежде всего, определяется тем, как оперативно успешная компания противостоит силам представленным ниже:

- конкуренция контрагентов внутри рынка;
- появление новых конкурентов;
- возможная конкуренция со стороны производителей товара заменителей;
- взаимодействие с поставщиками;
- взаимодействие с конечными потребителями продукции предприятия;

- разберем каждый из пунктов модели по отдельности;
- конкуренция контрагентов внутри рынка;

Конкуренты в нашей области проявляют сильно, немаловажную роль имеет огромная перенасыщенность самого рынка конкуренции ввиду огромного количества предприятий занимающихся в данном направлении, прежде всего такая ситуация возникает из-за активного проникновения мировых брендов в Россию в начале 1990-х годов, и создание мощной сети дистрибуторских и дилерских подразделений. Стоит отметить и при этом и разношерность самих предприятий и огромное количества мелкий сетей с сомнительным качеством предоставляемых услуг продукции и репутацией.

Поскольку конкуренция на данном рынке развита она естественно сказывается на состоянии компании, например:

- с увеличением числа компаний на российском (местном) рынке реализации автомобилей и сопутствующих услуг, конкуренция между существующими лидирующими компаниями увеличивается;
- спрос на продукцию, услуги растёт с каждым годом с точки зрения качественных составляющих, при этом снижается спрос количества реализации товара и услуг в кризисный период;
- чем известнее бренд компании, тем стабильнее и устойчивей положение на рынке;
- в нашей стране, Toyota, одна из наиболее известны и популярны среди потребителей автомобильных марок.

На российском автомобильном рынке в общем, и местном уровне в частности, основными внутриотраслевыми конкурентами являются:

- 1) «Volkswagen Group» (ООО «Планета Авто», ООО «Керг»).
- 2) «Ford» (ООО «Планета Авто»).
- 3) «Alliance Renault Nissan» (ООО «Регинас», ООО «Сатурн»).
- 4) «Mitsubishi Group» (ООО «Регинас»).
- 5) «Peugeot - Citroen» (ООО «Сейхо-Моторс»).

Появление новых конкурентов.

Что же касается реальности угрозы появления новых конкурентов, то это зависит как минимум от двух факторов:

- препятствий на пути входа на рынок;
- реакция конкурентов от входа на рынок новых игроков.

Конкуренция со стороны производителей товаров заменителей.

Она зависит по большей части от конкуренции на рынке в целом, при этом наш бренд выгодно отличают ниже следующие свойства:

1) Всемирно известный бренд с узнаваемыми оформлением и символикой, а также с рекламной и информационной поддержкой.

2) Регулируемое и ограниченное количество открытых на одной территории салонов.

3) Предоставляемое компанией обучение и консультирование специалистов.

4) Долговечность, надежность, качество.

Взаимодействие с поставщиками.

Взаимодействие с поставщиками зависит от факторов:

- на сколько поставщики оказывают влияние на конечного потребителя;
- уровень конечного взаимодействия поставщика и потребителя.

Стоит также отметить, что для нашей компании особенности работы с поставщиками предусматриваются:

- поставщики компании ООО «АМКапитал» являются самыми крупными и надежными;
- продукция поставщиков хорошо дифференцирована.

Конкуренция со стороны потребителей.

Для данного направления деятельности уровень конкуренции со стороны потребителей очень важен, так как, именно конкурентный потребитель может и хочет оказывать влияние на производителя, в плане цены, качества и сроков поставки. Возможность потери потребителя, особенно постоянного может стимулировать организацию ввести дополнительные скидки или улучшить условия с целью не нести еще больших финансовых потерь. Пятой конкурентной силой являются экономические возможности и торговые способности покупателей:

- в автобизнесе достаточное количество потребителей;
- потребители могут легко найти альтернативный вариант компании;
- потребители выбирают наиболее проверенные и «вкусные», на их взгляд, компании, с лучшим сервисом; однако есть и категория потребителей, которые, прежде всего, обращают внимание на стоимость продукции.

Таким образом, конкурентная среда дилерского центра, если использовать модель М. Портера приводит нас к следующим выводам:

- при изменении условий изменений потребностей клиентов автосалон должен также оперативно перестраиваться;
- конкурентное преимущество не большое ввиду специфики рынка;
- рынок конкурентных предприятий перенасыщен;
- рынок предложения отрасли не ограничен.

Очень важным свойством конкурентоспособности любого дилерского центра выступает также и конкурентоспособность продукции, так как именно она обеспечивает основную сферу деятельности и вопрос существования

Стоит отметить, что качество продукции не вызывает претензий со стороны потребителей.

Таким образом, ООО «АМКапитал» имеет устойчивое внутреннее положение на рынке с возможностью и необходимостью модернизации. При этом стоит, отметить, что есть и рискованные зоны, которые могут негативно повлиять на развитие компании в целом, как группы, так и как отдельно взятого дилерского центра.

Устойчивость положения на рынке в основном обусловлена имиджем, стабильностью развития, большим сроком пребывания на рынке дилерских услуг, правильно выверенной маркетинговой политикой головного офиса.

2.3 Анализ ресурсов и внутренних факторов в ООО «АМКапитал»

Для более точного определения ресурсов компании предлагаем начать с анализа методов принятия управленческих решений.

Организационно-распорядительные методы в компании ООО «АМКапитал» делятся:

- 1) Организационно-стабилизирующие;
- 2) Способы распорядительного влияния.

Организационно-стабилизирующие, в свою очередь делятся на следующие методы:

1) Методы организационного регламентирования. Это прежде всего документальная основа деятельности любого предприятия, вводят основные регламенты работы в управляющей и управляемой системами, т.е. связь и соотношение между управляемой и управляющей подсистемами, определяют порядок функционирования самой компании и ее структуру, их правомочность, права и обязанности каждого элемента, закрепляет определенные функции каждого элемента и т.д. Документальной основой данного подметода являются устав общества с ограниченной ответственностью, различные приказы организационного характера и многое другое.

2) Способы организационного нормирования. Эти способы работают основанием производственных действий и процессов управления. Способы организационного нормирования кроме того разделяются на наиболее мелкие категории, такие как:

- Номенклатурно-классификационные нормативы. К ним в ООО «АМКапитал» допускается причислить номенклатурно-классификационный справочник, используемый в бухгалтерском учете. Основное его направление - присваивание любому типу товара, комплектующих собственного кодировки, что же упрощает их подсчет.

- Организационно-технические нормативы. В качестве организационно-технических нормативов в ООО «АМКапитал» допускается особо отметить используемые в компании ГОСТы, сертификаты соотношения свойства продукта требуемому уровню качества, экологические таможенные сертификаты государств Таможенного союза. Оперативно календарные нормативы. С оперативно-календарных нормативов используются место о схеме документооборота, процедура выписки, извлечения и оплаты товаров и т. д.

- Организационно-структурные нормативы. Положение о организационной структуре фирмы, штатное расписание.

- Административно-организационные нормативы. К административно-организационным допускается причесть принципы внутреннего рабочего распорядка, принципы предоставления отпуска, выхода на пенсию и др.

3) Методы методического инструктирования. К данной методической схеме прежде всего подходят учетная политика и бухгалтерский учет ООО «АМКапитал», также к данной методической группе можно отнести отчеты перед управляющей дирекцией ГК Автомир в городе Москва, планирование деятельности по продажам и обслуживанию с точки зрения количественной составляющей, маржинальная калькуляция и показатели по коммулятивной маржи компании и отделов в частности инструкции о порядке уплаты налогов, о безналичных расчетах, различного рода инструкций по налоговой составляющей, регламентов труда в РФ и др.

4) Экономически-мотивационные методы. Данные методы представляют собой совокупность способов воздействия на материальные интересы работника. Данные методы в ООО «АМКапитал» имеют свои, ниже следующие особенности.

- самая главная мотивация - материальная;
- косвенный характер влияния;
- они вносят элемент саморегулирования в систему;
- дает возможность прогнозировать потенциальную реакцию работников;
- дают возможность количественного соизмерения стратегический характер;
- стратегический характер.

Инструменты реализации мотивационно-экономических методов могут быть различными. В компании мотивационная часть заработной платы является очень гибкой по своей структуре, прежде всего она сдельная, но присутствуют отдельные черты хозрасчетных отношений.

5) Социально-психологические методы. Данная группа методов направлена на комплекс общественных интересов и эмоциональных качеств персоны. Таким образом, данные способы действуют на общественные движения, проходящие в

трудящихся коллективах и межличностные взаимоотношения и взаимосвязи. В ООО «АМКапитал» эти способы представлены не так явно. Социальные способы управления, немалая их часть определена государственными гарантиями (продолжительность работы, утверждение пенсионного возраста). В ООО «АМКапитал» социальные методы представлены в последующих конфигурациях:

- социально-экономические;
- социально-политические;
- социально-личностные;
- социально-культурные.

К психологическим методам, применяемым в ООО «АМКапитал», можно отнести пятиминутки заместителей директора перед персоналом с целью побудить к достижению поставленных результатов, поощрения управляющего за отлично проделанную службу (способы психологического побуждения). В дилерском центре используются кроме того психологические методы гуманизации работы (кондиционеры, неопасные компьютерные мониторы, комфорт рабочего места). При приеме на службу, на определенные должности, также проводится проверка на эмоциональное соответствие (технологии профессионального отбора).

б) Методы распорядительного влияния используются в дополнение к способам организационно-регулирующего влияния. Данные оперативные методы с непродолжительным преходящим результатом. Они функционируют в динамике формирования организации. Основная цель данных технологий – приведение предмета управления в оптимальный порядок функционирования при отклонениях от нужного состояния в конкретный период времени. К способам распорядительного влияния мы бы причислил всевозможные распоряжения, к примеру, о приеме на службу и увольнении в связи с сокращением штатов; являются образцами документов обязывающего и запрещающего действия; запретительным целям в компании служат, например, приказы о перечне документов составляющих коммерческую тайну, о запрете на табака курение в не отведенных для этого местах.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что методические аспекты принятия решений в ООО «АМКапитал» достаточно многогранны, они проверены временем и опытом компании.

Не маловажным остается и вопрос применения принципов деятельности компании, по которым она осуществляет методику принятия управленческих решений.

Деятельность ООО «АМКапитал» основывается на следующих принципах:

1) Принцип системности. Предприятие ориентируется на всесторонний учет и изучение значимых факторов для компании, предпосылок, причин и поводов, а также следствий принятия конечного управленческого решения.

2) Принцип стандартизации. Содержание его складывается в том, что большая часть действительных управленческих ситуаций может быть сведено к комплексу так называемых стандартных либо базисных. Процедуры выработки и реализации управленческих решений для стандартных ситуаций подробно разработаны, а воздействия управляющего в данных вариантах отлично известны из практики. В случае, если управленческая инициатива не укладывается полностью в рамки стандартной, исследуется возможность ее расчленения на стандартную и не стандартную части. Для нестандартной части нужен специально предназначенный анализ с целью определения специального, особого для этого эпизода решения.

3) Принцип оптимальной информированности. Рациональные управленческие решения достижимы, только если им отвечает необходимая информативная основа.

4) Принцип автоматизма осуществления управленческих решений. Принцип состоит в том, чтобы общепринятое руководителем решение автоматически (то есть обязательно, причем в максимально короткие сроки и в неискаженном варианте) доводилось вплоть до необходимого уровня и становилось фактическим руководством к действию. Чтобы воплотить в жизнь этот принцип, нужна концепция отлично отработанных и взаимоувязанных административных элементов.

5) Принцип учета вероятных результатов. Рациональное управленческое решение предполагает учет возможных результатов его осуществления.

6) Принцип свободы выбора. В случае если у человека (группы), принимающего решение, не имеется, либо мало условий с целью подбора с большого количества вероятных альтернатив, в таком случае о лучшем постановлении остается только лишь мечтать.

7) Принцип ответственности. Это в одинаковой степени принадлежит и к коллегиально общепринятому решению. Осуществляющий решения несет ответственность за итоги осуществления установленного решения. Отметим, что решение человека о самом себе никак не сопряжено с подобным высоким чувством ответственности за участь лиц, зависящих от управляющего, как это характерно рядом принятия решений, напрямую затрагивающих данных лиц (хоть и в индивидуальной деятельности решения действующего субъекта проявляют некоторое воздействие на судьбу окружающих лиц). Правило соразмерности прав и ответственности. Наихудшие решения берутся в этом случае, если владеющий право принимать решения не несет за них ответственности и когда тот на кого возложена ответственность, не владеет правом решать.

8) Принцип творчества. Творческий процесс в принятии управленческих решений не всегда высоко ценится, но сегодня это важная составляющая, и, вероятно, ее значение будет расти и дальше, в том или ином направлении.

9) Принцип своевременности. Он направляет на подбор наилучшего времени с целью принятия решения. Решение не даст прогнозируемого результата, в случае если оно преждевременно и, тем более, в случае если оно запоздало.

10) Принцип единства единоначалия и коллегиальности. Единоначалие и коллегиальность, на первый взгляд, ликвидируют друг друга. 1-ое подразумевает индивидуальную обязанность за утверждение решения и соответствующее право. 2-ое — коллективную ответственность и право. Тем не менее, в самом процессе они имеют все шансы являться успешно соединены. Например, начальник при подготовке решения старается соотносить его с подчиненными (коллективность) и с учетом их точки зрения берет на себя решение, взимая в себе всю всесторонность

ответственности (единоначалие). Коллективность в этом случае проявляется в неявной форме, хотя она может проявиться и более явно (к примеру, при коллективном обсуждении альтернативных предложений).

11) Принцип соучастия. Он обозначает интенсивное и прямое содействие в принятии решения тех, кого оно затрагивает.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что методические аспекты принятия управленческих решений в ООО «АМКапитал» достаточно многогранны, также как и многогранны принципы, что естественным образом открывает большие перспективы и практическую базу для применения инновационных моделей в данную сферу.

Структура управления ООО «АМКапитал» линейно-функциональная. Характерные черты линейно-функциональной системы управления заключается в единоначалие, но попри этом для конкретных задач управления формируются специальные отделы, а специалисты обладают определенным набором знаний, умений и навыков в данной сфере.

К несомненным плюсам линейной структуры управление предприятием можно отнести: она мотивирует профессиональную квалификацию, улучшает качество взаимодействие между отделами и распределяет обязанности в соответствии с потребностями управления предприятия.

Во главе назначен директор, т.е. наемный управляющий, в конкретно нашем случае директор. Директор действует на основании приказа и устава общества, представляет его интересы во всех экономических и административных учреждениях. На основании устава компании он публикует приказы, осуществляет прием на работу и прекращение трудовых обязательств работников и т.д. Директор имеет право распоряжается активами компании, заключать контракты с подрядчиками или поставщиками, наделяет правами и обязанностями, проводит корректировку счетов компании и управление банковскими счетами.

Для решение конкретных задач управления на предприятии создан институт заместителей. Конкурентно в нашем случае это руководители специальных отделах, которые ведают вопросами их непосредственного подчинения.

Очень важным свойством конкурентоспособности предприятия выступает также и конкурентоспособность предоставляемых услуг, так как именно она обеспечивает основную сферу деятельности и вопрос существования

Стоит отметить, что качество услуг во многом не вызывает претензий со стороны потребителей, однако товары и услуги обладает высокой себестоимостью и низкой маржинальностью.

Таким образом, мы можем сделать вывод о том что, возможность конкурентной борьбы внутри отрасли строится в основном не за счет демпинга цен. Важным показателем внутренней среды предприятия является ликвидность. Для подсчета коэффициентов ликвидности необходимы данные бухгалтерского баланса, показатель отобразим в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ ликвидности 2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Текущая ликвидность	1,40	1,71	2,18
быстрая ликвидность	0,68	1,21	1,58
Абсолютная ликвидность	0,11	0,19	0,21

Ликвидность в 2013 составила 1,4 единиц. В 2014 году ликвидность вышла на уровень в 1,71 единиц. В 2015 году ликвидность составила 2,18 единиц, что говорит росте платежеспособности и росте доли рынка и высокой конкурентоспособности на рынке. Важен и показатель финансовой устойчивости компании за временной период с 2013 по 2015 гг. (таблица 6). Коэффициент концентрации собственного капитала в 2013 году составлял 70%, в 2014 году - 65 %, в 2015 году - 71 %. Таким образом, можно сделать вывод об устойчивом положении на рынке, и снижением финансовой зависимости от заемных средств.

Таблица 6 - Анализ финансовой устойчивости 2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
концентрация собственного капитала	0,70	0,65	0,71
концентрация заемного капитала	0,30	0,35	0,29
Финансовая зависимость	0,43	0,53	0,41

Коэффициент концентрации собственного капитала в 2013 году составлял 70%, в 2014 году - 65 %, в 2015 году - 71 %. Таким образом, можно сделать вывод об

устойчивом положении на рынке, и снижением финансовой зависимости от заемных средств.

Определим коэффициент деловой активности предприятия так же 2013 - 2015 гг., данные отобразим в таблице 7.

Таблица 7 - Коэффициент деловой активности 2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
оборачиваемость активов	1,53	1,66	2,48
оборачиваемость дебиторской задолженности	8,61	4,72	6,36
оборачиваемость кредит задолженности	5,60	5,28	9,58
оборачиваемость запаса	7,78	10,50	15,73

Коэффициент оборачиваемости за период 2013-2015 гг. возросли за исключением оборота дебиторской задолженности, есть снижение.

Коэффициенты рентабельности на 2013-2015 гг. представлен в таблице 8.

Таблица 8 - Анализ рентабельности за 2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
активы	0,03	0,14	0,18
собственный капитал	0,05	0,22	0,26
продажи	0,02	0,09	0,07

Таким образом, капитал повысился в эффективности. Повысилась и рентабельность капитала, рентабельность подросла на 5 пунктов и составила 7%, что явно говорит о хорошей дели рынка и соответственно о правильно поставленных и выполненных задачах в управлении по пути повышение конкурентоспособности.

2.4 Систематизация и ранжирование выявленных проблем в управлении на ООО «АМКапитал»

Внедряя новые методы управления, ООО «АМКапитал» высоко ценит опыт и профессионализм руководящего состава каждого подразделения, входящего в состав дилерского центра. Один из главных принципов деятельности дилерского центра «АМКапитал» - высокая оценка профессиональных качеств руководства

предприятий, находящихся в составе ГК «Автомир». Совместная работа позволяет решать самые сложные управленческие задачи. ООО «АМКапитал» является юридическим лицом, его правовое положение определяется действующим законодательством и Уставом Общества. Важной составляющей при этом является организационная культура данной компании. Она представлена в различных аспектах, таких как:

1) Наблюдаемые поведенческие стандарты при содействии людей: речь, обычаи и традиции, которых они соблюдают, ритуалы, совершаемые ими в обусловленных ситуациях.

2) Массовые нормы характерные работникам группам, эталоны и ценности.

3) Провозглашаемые значения, объявляемые в всеуслышание основы и ценности, к осуществлению которых стремится группа, такие как «качество продукции» или «лидерство в ценах».

4) Формальная идеология общие политические и идейные основы, какими формируются воздействия категории согласно взаимоотношению к акционерам, служащим, покупателям либо посредникам.

5) Принципы действия в труде что необходимо усвоить для того, чтобы становиться полноценным членом системы.

6) Действующий эмпирический навык используемые членами группы с целью свершения установленных целей, способность реализовывать некоторые действия.

7) Склад мышления, умственные модели и лингвистические парадигмы определяющие понимание, мышление и язык, используемые членами группы.

Одной из проблем выявленных на примере конкретного дилерского центра в городе Челябинске, действующим под ООО «АМКапитал» стало слаборазвитость «организационной культуры».

Наиболее приемлемой является концепция «Интеграция группы», так как она позволяет полностью оценить и сформировать целостный коллектив в зависимости от рода деятельности, плюс не маловажным фактором станет повышение конкурентоспособности. Такие аспекты организационной культуры персонала, как высокий уровень организации и самоорганизации, способность сотрудников

продуктивно выполнять профессиональные функции, низкая зависимость от внешних факторов, являются обобщенными критериями, которые указывают на привлекательность имиджа организации. Как репутация человека основывается на его оригинальность и совокупную индивидуальную культуру, так и репутация учреждения базируется на его организационную культуру, представим это в виде рисунка 2.



Рисунок 2 - Матрица выбора методологий изменений

Степень процедурно-вычислительной сложности изменений оценивается как высокая, степень эмоциональной вовлеченности участников в проект изменений, также как высокая. Поэтому, в матрице выбора методологии изменений останавливаемся на методологии квадранта №2 – внедрение концепции «формирования организационной культуры по Э.Шейну» с применением проектного управления. Может сложиться впечатление, что организационная культура и репутация учреждения – синонимы. В данном процессе это не так. Формирование организационной культуры в высокой степени неконтролируемый

процесс, формирование стиля – осознанно координируемый, в том части и через усовершенствование координационной культуры, насколько это может быть. Организационная культура – продукт, владеющий самую высочайшую стоимость, а репутация – лицо данного продукта. Без стиля система – «вещь в себе», со стилем – «вещь ради всех».

Философия отражает понимание системой себе и собственного предназначения, задает главные направления работы организации, создает позицию в отношении ее управления (стиль, мотивационные принципы, процедура позволения инцидентов и пр.) и формирует базу ее имиджа, т.е. представление о ней у находящихся вокруг. Необходимо учитывать комплекс факторов, формирующих организационную культуру организации, создающую ее имидж. Представим данную упорядоченность в виде рисунка 3.



Рисунок 3 - Факторы организационной культуры организации

Организационной культуре свойственна функция формирования имиджа организации, т.е. ее образа в глазах окружающих. Этот образ является результатом произвольного синтеза людьми отдельных элементов организационной культуры организации в некое, абстрактное целое, которое будет иметь колоссальное значение для имиджа компании в целом.

Выделим фазы влияние организационной культуры на образ компании внутри:

1) Производственная стадия характеризуется неразвитостью имиджевых регуляторов.

2) Сбытовая стадия характеризуется внешней имиджевой настройкой, репутация гарантируется только лишь рекламой. Управление требует осуществлять продукты разными средствами, а само не необходимо этим лозунгами;

3) Конъюнктурная стадия характеризуется приборной имиджевой настройкой. Имиджевые регуляторы влияют в понимание и делаются значимыми общепризнанными мерками поведения. Штат старается осуществлять, что использует спросом.

4) Рекламная стадия характеризуется целенаправленный имиджевой настройкой. Репутация компании связывается у персонала с своим действием в ней, возникает понимание миссии компании, чувство преуспевания и провалов компании.

5) Маркетинговая фаза характеризуется целевой имиджевой настройкой. Имидж фирмы связывается у персонала с собственным поведением в ней, появляется осознание миссии фирмы, переживание успехов и неудач фирмы. Организационная идентичность – гораздо более сложное по сравнению с индивидуальной идентичностью социальное явление. Организационная идентичность – это стержневая, неизменная часть образа организации, которая делает ее отличной от других организаций. Это способ, которым люди смотрят на организацию, образ, который дает людям чувство целостности и причастности к коллективу. Низкий уровень социальной защищенности персонала, низкий уровень производительности труда, недостаточный уровень качества выпускаемой продукции – всё это на сегодняшний день является характерным для ООО «АМКапитал». Данная характеристика обусловлена наличием ряда проблем, а именно на предприятии частности и группе компании в целом, их же можно охарактеризовать и как общеэкономические:

- сложность технологического маршрута в логистики автомобиля;
- подконтрольность производства;

- физический износ оборудования;
- неэффективная система планирования и организации деятельности;

Сгруппируем выявленные проблемы по местам их проявления и рекомендации по методам решения данных проблем в матрице Глайстера в представленной ниже таблице 9.

Таблица 9 - Выявление проблемных аспектов по матрице Глайстера

Уровень управления и проявления проблемы	Суть проблемы	Признаки проявления проблемы	Рекомендации по методам решения и ожидаемые результаты
Организация	Неэффективная система управления персоналом. Отсутствие стратегического управления организационной культурой предприятия	Разобщенность коллектива, низкий социальный уровень защищенности, наличие конфликтов, стрессов в работе	Внедрение концепции «формирования оргкультуры по Э.Шейману»
Подразделение организации	Неэффективность существующей системы управления кадрами. Отсутствие вовлечённости сотрудников в процессы изменений.	Недостаток высококвалифицированного персонала	Организация эффективной системы управления и развития персонала
Индивидуум	Отсутствие системы управленческого учета	Ошибки в принятии управленческих решений из-за недостатка или недостоверности информации.	Внедрение информационной системы управления и системы учета.
Технологическая подсистема	Моральный и физический износ оборудования, устаревшие технологии.	Отсутствие стабильного качества при выполнении отдельных операций	Проведение технического перевооружения. Расширение кооперации

На основании выделенных проблем составим матрицу выбора приоритетов в проблемном поле. Степень управляемости факторами изменений и степень благоприятности ситуации высокая, так как в ООО «АМКапитал нет стратегического управления формирования организационной культуры, используется неэффективная система планирования и организации управления персоналом, которая необходима для решения краткосрочных задач связанных с

управлением организацией. Для определения степени благоприятности ситуации управления и величине внешних угроз построим таблицу 10.

Таблица 10 - Степень благоприятности ситуации управления (величин внешних угроз).

4 Неэффективность существующей системы управления кадрами	1 Отсутствие стратегического управления формирования организационной культуры.
3 Отсутствие вовлечённости сотрудников в процессы изменений	2 Устаревшие технологии, моральный и физический износ оборудования

На основании анализа матрицы выбора приоритетов в проблемном поле, проведём ранжирование выбранных проблем. Проблемы, указанные в квадранте №1, являются проблемами организации в целом, а, следовательно, проблемами высшего руководства. Проблемы квадранта №2 являются проблемами процесса производства. В квадранте №3 указаны проблемы индивида организации. И, наконец, в квадранте №4 находятся проблемы уровня подразделений. Рекомендации по решению всех указанных проблем мы привели в матрице Глайстера. Построив матрицу сравнительного анализа и оценив положительные и отрицательные стороны обеих теорий, выбираем концепцию «Интеграция группы» по Э.Шейну. Инструменты концепции позволяют предприятию постоянно двигаться по пути совершенствования и повышения конкурентоспособности своей деятельности. На основании проведенного исследования был сделан вывод, о возможности применения концепции для стратегического управления проектом формирования организационной культуры для компании. Поэтому, в матрице выбора методологии изменений останавливаемся на методологии квадранта №2 – внедрение концепции «формирования организационной культуры по Э.Шейну» с применением проектного управления изменениями формирования организационной культуры. Есть большое количество работ к диагностике организационной культуры при помощи анкет и опросников, из которых мы выбрали технологию консалтинговой фирмы Denison Consulting, которая находится в США.

Разработка изучения корпоративной культуры «The Denison Organizational Culture Survey» была изобретена американскими консультантами Даниэлем Дэнисоном и Вильямом Нилом, специализирующимися на исследовании влияния корпоративной культуры на главные свойства каждой фирмы:

- Рентабельность;
- Инновационность;
- Объем продаж;
- Качество продукта;
- Доля рынка;
- Удовлетворенность персонала.

Основываясь на 15-летнем опыте исследований в сферы корпоративной культуры и количественных признаках больше чем 1000 проанализированных компаний по всему миру, Д. Дэнисон обусловил основные характерные черты корпоративных культур у фаворитных и отстающих фирм. Было подтверждено, что 4 элемента корпоративной культуры оказывают наибольшее воздействие на главные характеристики производительности фирмы в целом:

1) Вовлеченность. Уровень вовлеченности служащих в работу фирмы, осознание работниками связи меж их личностными целями и стратегическими целями группы компаний так и отдельного дилерского центра.

2) Адаптивность. Предрасположенность организации к нововведениям, дееспособность менеджмента обдумывать собственные промахи и обучаться на них, ориентация фирмы на покупателя.

3) Взаимодействие. Эффективность организации и взаимодействия всевозможных отрядов и служащих для заслуги общекорпоративных целей.

4) Миссия. Осознание работниками миссии и долговременных целей фирмы.

Классические изучения корпоративной культуры дают ограниченные способности по связке их итогов с настоящими событиями. Изучение по технологии Denison Consulting разрешает управлению фирмы и рядовым работникам понять, какое воздействие оказывает корпоративная цивилизация на главные характеристики производительности их фирмы, а еще расставить ценности

и сконструировать список важных решений для увеличения организационной производительности.

Изучение корпоративной культуры Denison Organizational Culture Survey предполагает тест 60 показателей, отображающих главные аспекты работы фирмы. Информация измеряется в ходе выборочного опроса служащих фирмы по структурированной анкете.

Далее предлагаем перейти к углубленному обсуждению модели изучения состояния корпоративной культуры.

Рисунок 4, представленный ниже, отчетливо иллюстрирует модель состояния, которая разбита на 4 составляющие, в согласовании с 4 главными элементами корпоративной культуры: задача, взаимодействие, адаптивность, вовлеченность. В свою очередь любая из этих составляющих имеет 3 собственных маркера, которые рассчитываются по итогам изучения на конкретном предприятии, в нашей компании все элементы культуры важны и имеют место быть.



Рисунок 4 - Модель для анализа корпоративной культуры компании

Работа в команде. Отдельное внимание дает тест модели в вертикальном и горизонтальном разрезах, представленный на рисунке 5.



Рисунок 5 - Схема ориентаций корпоративной культуры в модели

Вертикальная ось выделяет понятие о внешнем (2 верхних доли) и внутреннем (2 нижних доли) фокусе фирмы: Вовлеченность и Взаимодействие отображают внутреннюю динамику фирмы, эффективность внутрикорпоративных коммуникаций, но не выделяют представления об производительности взаимодействия с наружной средой. В то же время Адаптивность и Задача отображают взаимодействие фирмы с наружным окружением.

Горизонтальная ось выделяет вероятность осуждать о эластичности (2 левых доли) и прочности организации (2 правых доли). Вовлеченность и Адаптивность отображают эластичность фирмы и ее дееспособность к изменениям, в то время как Взаимодействие и Задача выделяют вероятность осуждать о прочности фирмы и целенаправленности ее становления. Система, направленная на Адаптивность и Вовлеченность в определенной истории даст больше различные, продуктивные и реализуемые заключения, чем система, направленная на Взаимодействие и точное осознание Миссии. В то же время система, направленная на Взаимодействие и Цель, выделяется больше высочайшей устойчивостью и маневренностью. Личные опросные листы согласно анкете Дэнисона табулируются и выводятся в графический профиль с поддержкой которого возможно сопоставить

определенную компанию с другими, больше или же наименее действенными. По любому проблеме подсчитываются индексы.

Показатель подсчитывается как среднее значение по следствию абсолютно всех пунктов проблем группы. Индексы возможно мерить в процентах (максимальное смысл индекса 5 баллов или же 100%). В ходе бесчетных изучений были исследованы конкретные указатели функционирования фирмы: ROA (отд. от собственности), ROI (отд. от капиталовложений), ROS (отд. от реализации), становление продукта, толика рынка, качество продукта и инновационность и довольство сотрудников. Доктор Дэнисон заприметил, собственно, что практически все корреляции меж чертами организационной культуры и разными измерителями организационной производительности были значимы. Задача в большей степени воздействуют на материальные характеристики, эти как ROA, ROI и ROS.

Если значения миссии и очередности попадают между 3 и 4 квартилями, то данное как правило показывает на высокую ответную реакцию от инвестиций, активов и продаж, а кроме того в операционную силу системы. Последовательность и сопричастность (внутренний фокус) воздействуют на характер, удовлетворенность работников и встречную отдачу с инвестиций.

Аналогично, проникновение значений информации параметров между 3 и 4 квартилями обозначает большой уровень свойства продукта, минимальный процент брака и переделывания, точное разделение ресурсов и более большой уровень удовлетворенности сотрудников.

Втянутость и приспособляемость (эластичность) проявляют влияние в формирование продукта и инновации.

Проникновение значений информации характеристик между 3 и 4 квартилями значит высокий уровень инноваций в изготовлении и сервисе, креативность, стремительное реагирование в меняющиеся желания и необходимости, как клиентов, так и собственных наемных работников. Приспособляемость и задача (внешний фокус) воздействуют на прибыли, подъем продаж и долю рынка. Когда

смысла данных характеристик оказываются между 3 и 4, то в организации происходит рост, неизменный подъем продаж и доли рынка.

Наконец, закончив аналитическую часть в предоставленном разделе, мы переходим у практической части, к реализации программы.

Работникам фирмы была предложена структурированная анкета, составленная из 4 частей. Предоставленная анкета анализа организационной культуры была заимствована, предлагает модель 2-ух исследовательских аспектов - организационной культуры и становления лидерства, - проделанных Дэниэлем Дэнисоном и Вильямом Нилом. Итоги данных обследований в данный момент применяются больше чем в 1200 организациях согласно всему миру. Дэнисон изучал корреляцию между установленными чертами организационной культуры и организационной отдачей. Напомним, непосредственно что рассматриваемые черты культуры: сопричастность, очередь (стабильность, слаженность, обоснованность), приспособляемость (адаптирование) и задача. Нам получилось реализовать достаточно широкую согласно обхвату подборку в размере 20-ти человек с разнообразных отделов. Таким образом, в выборочном опросе принимали участие работники следующих отделах компании.

- 1) Отдел продаж.
- 2) Бухгалтерия, включая главного бухгалтера.
- 3) Отдел кредитования и страхования.
- 4) Информационный отдел.
- 5) Отдел продаж комиссионных автомобилей.
- 6) Отдел продаж дополнительных опций.

Данные отделы наиболее важны с точки зрения функционирования компании.

Обратимся к итогам проделанного нами изучения. Для удобства, результаты анкетирования представлены в облике рисунка 6, который разбит в свою очередь на 4 секции, любая из которых, в уже собственную очередь, имеет по 4 разделения. По наполненности данных разделения, возможно, судить о степени выраженности успешной организационной культуры ООО «АМКапитал».

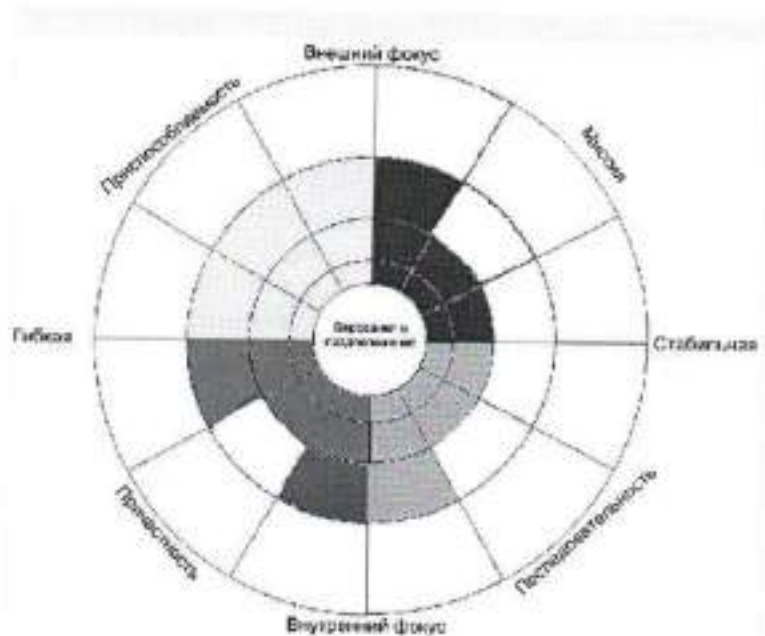


Рисунок 6 - Результаты проделанного опроса

Диаграмма иллюстрирует как сплошное положение организационной культуры в рассматриваемой организации, например и ее отдельные структурные составляющие. Для начала, возможно сделать вывод о том, собственно что в организации точно есть позитивная организационная культура, потому что приобретенные в ходе расчетов индексы колеблются на 3-ем - предпоследнем - уровне диаграммы.

Дальше мы видим целесообразным изучить все главные характеристики поэтапно.

Адаптивность. Адаптивные фирмы готовы действовать сплоченно, разбирать и интерпретировать сигналы, поступающие из внешнего окружения, и модифицировать данную информацию в определенные конфигурации внутри компании, содействующие больше действительному развитию бизнеса. Эти фирмы довольно заботливо откликаются на конфигурации во внешней среде, их забота сфокусировано на покупателях и соперниках. В таком случае ведь период в адаптационных компаниях особое положение уделяется работе с потребностями. В нашей фирме данный показатель оказался довольно высоким и говорит о правильном пути развития предприятия. Изменения в фирме - организация способна к созданию действенных средств по удовлетворению потребностей в

переменах и совершенствованиях бизнес процессов. Ориентация на покупателя - фирма отлично понимает собственных покупателей и практически сразу откликается на их необходимости и просьбы. Организационное обучение - фирма способна улавливать, разбирать и интерпретировать сигналы внешней среды, трансформируя их в настоящие воздействия по увеличению производительности и эффективности компании. Кроме всего, фирма предусматривает опыт прошлых периодов и способна создавать выводы из личных ошибок и проблем.

Миссия. Работники фирмы с понятно сформулированной целью знают, для чего есть их деятельность, какие потребности она удовлетворяет, какова массовая задача компании. Компетентно сформулированная задача отображает уникальность организации, делает чувство целостности в деяниях служащих, закрепляет однообразие их взоров и позитивно воздействует на содействии служащих изнутри организации. Впрочем, судя по обработанным сведениям выборочного опроса, работники организации имеют недостающее представление о том, как цели организации связаны с их личностными необходимостями. Бесспорно, руководство компании упускают важную вероятность использовать потенциал собственных подчиненных на 100%, применяя всевозможные механизмы мотивации, самым сильным из которых считается высочайшая организационная культура. Отслеживается недостаток внутренней сплоченности коллектива фирмы, о которой невозможно заявить, что данное общая команда. Скорее лишь, недостаток текучести сотрудников в данной компании сообщает никак не о преданности работников, трудящихся вместе многие года, а о повадке и нехватке амбиций. Стратегическое составление плана - отчетливые стратегические цели присваивают действиям организации целенаправленность. Как зарекомендовали данные выборочного опроса, о стратегических планах собственного фирмы работники знакомы. Впрочем, грядущий подпункт отображает незавершенность и недоступность четкости хода целеполагания. Постановка целей - понятные, четко сформулированные миссии и проблемы, согласующиеся с задачами, видением и стратегией фирмы, дают возможность любому работнику внятно понять назначение его личной работы, взять в толк,

таким образом, его работа увязывается с целями и задачами нашего предприятия, фирмы в целом. Компания содержит точное осознание возможностей становления и собственного состояния в будущем. Работники фирмы понятно предполагают, какой станет их фирма. Это воодушевляет служащих, работает добавочным ориентиром и мотивом, являющимся почвой для разработки стратегии. Стоит при этом заметить, что вопрос о видении вызвал наибольшее число затруднений у служащих, основная масса из коих не достаточно знакомы с данным мнением вообще. Взаимодействие.

Взаимодействие. Действенное между работниками - главный момент интеграции, координации и контроля внутри компании. Фирмам с высочайшей степенью «взаимодействия», как правило, свойственны высочайшая преданность персонала, отчетливый комплект ценностей и общепризнанных мерок поведения, ясное осознание основ ведения бизнеса. Этим фирмам характерно присутствие «сильной» корпоративной культуры, базирующейся на обоюдном почтении, делении единственного комплекта ценностей и общепризнанных мерок поведения. Нередко управление, базирующееся на интеграции и координации гораздо более действенно, чем базирующееся на точных правилах и регламентах. Координация - различные отряды организации готовы действительно вести взаимодействие для общего заключения установленных задач. Принадлежность сотрудников организации к различным подразделениям не мешает их совместной работе. Единодушные - работники фирмы готовы к достижению консенсуса в неоднозначных обстановках. Конфликтные истории, как правило, грамотно улаживаются. Значения - работники организации делят единые основы поведения и комплект ценностей. В предоставленном контексте возможно с определенностью сказать о наличии консенсуса в компании по более глубинным ценностным ориентациям. Абсолютно, предоставленная организация считается уважаемой и основывается на обоюдном уважении.

Вовлеченность. Компании с высокой степенью «вовлеченности» свойственна высочайшая уровень собственной ответственности служащих за совместные итоги работы. Управление этими предприятиями основывается на принципах

добровольности и непринужденности. Этим организациям не свойственны формализм и бюрократия. Работники фирм с высочайшей «вовлеченностью» аналогично собственникам бизнеса заботятся о длительном благосостоянии фирмы. Собственно, что касается предоставленного показателя, он отображает высшую уровень ответственности и доверия, имеющих место быть внутри организации. Становление возможностей - фирма на данной базе воплотит в жизнь вложения в становление способностей и возможностей персонала, для того чтобы поддерживать конкурентоспособность фирмы в целом, а еще увеличивать эффективность заключения отдельных бизнес задач. Данный значительный нюанс корпоративной культуры абсолютно не задействован в нашей компании. Компания изредка обращается к нововведениям, представленным на немногочисленных обучающих семинарах, программах и тренингах. В следствие этого работники, желающие увеличить собственные трудовые знания, умения и навыки, обязаны осваивать их автономно. Работа в команде - работники фирмы в общей работе нацелены на сотрудничество и обоюдную помощь, а не на конкурентность. Работники чувствуют собственную обязанность за достижение общекомандных целей. Полномочия и обязанность - работники фирмы предприимчивы, имеют достаточно перспектив с целью того, чтобы проявлять воздействие на рабочие процессы, к которым они имеют отношение, что в собственную очередь содействует формированию чувства принадлежности и ответственности из-за будущее развитие фирмы.

Таким образом, с поддержкой способа анкетирования было проведено исследование сформировавшейся корпоративной культуры. Общая оценка корпоративной культуры впоследствии проведения диагностики: «хорошая». Привнесем комментарий.

Оценка корпоративной культуры как «отличная» Оценка корпоративной культуры как «отличная» имеет возможность быть дана лишь только за это время, когда она содействует формированию у персонала чувства благополучия и содействует достижению поставленных целей. Это положение имеет возможность быть достигнуто лишь только за это время, когда:

- 1) Работа отлично оплачивается и увлекательна по характеру;
- 2) Вознаграждения распределяются на конкурсной основе;
- 3) Поощрения выплачиваются справедливо;
- 4) Межличностные отношения характеризуются теплотой и соучастием;
- 5) Разработана и реализуется система коллективных мероприятий;
- 6) Существует внятно налаженная система доведения до персонала совместной информации о положении дел в компании и совокупных намерениях развития;
- 7) Четко сформированы и делятся всеми членами коллектива задача, стратегия, базисные значения и цели компании.
- 8) Нет понятно произведенной нормативной базы по корпоративной культуре: коллективного кодекса, кодекса поведения служащих, кодекса отношений с покупателями и т.д.;
- 9) Не реализуются программы косвенной материальной стимуляции, собственно что заносит некоторую неудовлетворенность работой кое-каких сотрудников;
- 10) Нет внятно налаженной повторяющейся отчетности о состоянии дел и последующих деяниях с руководства к подчиненным, непосредственно что порождает сомнение последних;
- 11) Нет созданного комплекса общественных организаций, которые содействовали бы налаживанию теплых отношений между работниками, а, значит, и «здорового» коллективного климата в коллективе;
- 12) И конечный более значительный момент - это недоступность единственного коллективного стиля.

Но корпоративная культура компании ООО «АМКапитал» не имеет возможности и быть определена как «неудовлетворительная» («нездоровая», «слабая») согласно следующим причинам:

- существует внятно сформированная задача, стратегия и базисные значения, что поддерживаются множеством работников, для нашей фирмы нет наиболее главных ориентиров, чем успешный бизнес и надежное партнерство;

- компания достигнула конкретных достижений в коммерческой деятельности, но нацелены на большее.

Резюмируя, можно отметить, что мы имели шанс удостовериться, в какой мере всерьез степень коллективной культуры оказывает большое влияние на экономические характеристики работы фирмы, удовлетворение персонала, маркетинга и покупателей.

Выводы по Главе 2

Таким образом, группа компаний «Автомир» является одним из крупнейших игроков в автомобильном бизнесе.

Компания в основе своей оказывает широкий спектр услуг, например таких как:

- продажу автомобилей;
- обмен старого транспортного средства на новое;
- техническое обслуживание;
- кузовной ремонт;
- автокредитование;
- розничную и оптовую продажу запчастей;
- программу помощи на дороге и др.

Компания носит статус федеральной компании, с разветвленной по всей стране сети дилерских центров, естественно, что данная сеть требует тщательного проработанного управленческого состава и определенной, разветвленной структуры. Данный факт и является большой сложностью для самой компании, так как требует огромного количества ресурсов связанных с управленческой деятельностью, многогранность и многозадачность системы управления, определенную подстраиваемость под региональные реалии конкретного дилерского центра.

Одной из проблем выявленных на примере конкретного дилерского центра в городе Челябинске, действующим под ООО «АМКапитал» стало слаборазвитость «организационной культуры». Нами было построена матрица сравнительного

анализа и оценив положительные и отрицательные стороны данной теории, мы выбираем концепцию «Интеграция группы» по Э.Шейну. Инструменты «Концепции Э.Шейна» позволяют предприятию постоянно двигаться по пути совершенствования и повышения конкурентоспособности своей деятельности.

Актуальность построения организационной культуры связана с тем, что развитие составляющих организационной культуры предприятия позволяет оценить степень стабильности ее организации, её конкурентоспособность, предположить возможные направления управленческих решений, а также способность достигать запланированных результатов.

Знание особенностей позволит увеличить эффективность необходимых для организации процессов и снизить вредное воздействие негативных явлений как внешней, так и внутренней среды, тем самым повысить эффективность и устойчивость (стабильность) предприятия. Затраты на изучение, формирование и совершенствование организационной культуры не только окупаются, хоть и в далекой перспективе, но и способствуют сохранению и процветанию организации в условиях усиления конкуренции.

Сильная и эффективная организационная культура дает конкурентные преимущества и требует планомерного, сознательного формирования.



ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ООО «АМКАПИТАЛ»

3.1 Описание содержания проекта

Важной задачей передового управления считается овладение технологией проектирования «успешных организаций», которые готовы действительно работать и развиваться в твердой конкурентной среде. При данном технологическом подходе организационная стратегия все более ориентирована на то, что бы уменьшать спектр средств силовых административных влияний, запретительных мер и со временем увеличивать область применения внутренних правил в самой организации, через традиции, законы, ценности, мотивацию т. п. В связи с этим для оптимизации управленческой работы огромный смысл имеет составление организационной культуры.

«Организационная культура» – это комплекс общепринятых членами учреждения ценностей и общепринятых законов действия (работы), концепция значений и содержаний, которые предназначают методы действий в той или иной ситуации и системы реагирования на них. Она включает и манеру управления, общепринятый кодекс поведения и устоявшиеся ритуалы, способы мотивации служащих, особенности свойств выпускаемой продукции, правила в организации, в том числе профессиональную этику и т.д.

Таким образом, организационная культура компании призвана мобилизовать ресурсы его членов. Т. Питерс и Ф. Уотерман акцентируют внимание, собственно что дееспособность фирмы ставить главные задачи, которые объединят старания всех структур предоставленной организации, считается одним из самых фундаментальных источников ее благоденствия.

Понятие «организационная культура» было введено в конце 1970-х гг. в связи с желанием американских исследователей осознать, выявить закономерности «Японского экономического чуда». У. Оучи пришел к выводу о том, собственно, что особенности государственной корпоративной культуры обуславливают тип, основы и способы управления. Например, для японских компаний были свойственны: бессрочный найм, неспешное поэтапное продвижение сотрудников

по ступеням иерархии, неспециализированная карьера, корпоративные механизмы принятия заключений и обязанность, неявные формы контроля, обсуждение всех образующихся задач сквозь призму цельного. Для американских же – кратковременный наем, резвое продвижение по службе, специальная карьера, очевидные формы контроля, ориентация на личные обязанности и др.

На сегодняшний день, среди нынешних концепций организационной культуры выделим работы Э. Шейна. Он устанавливает организационную культуру как целый тип базисных представлений, которые предоставленная группа придерживается, приняла, или же осуществила в результате попытки справиться с проблемами адаптации к внешней среде или внутренней интеграции и которые явились довольно эффективными для их передачи знаний, умений и навыков новым членам организации.

Базисные представления, по воззрению Э. Шейна, разделяются на 5 сфер, методы отношений с которыми и восприятие в совокупности характеризуют организационную культуру. Это представления о:

- 1) повседневной жизни;
- 2) взаимоотношениях со средой;
- 3) деятельности;
- 4) природе человека;
- 5) человеческих отношениях.

На основе данных типов представлений обозначаются виды организационной культуры, что представляются как организационное действия, и как закономерность управления. С точки зрения Э. Шейна, существенный смысл содержит еще осознанное, целенаправленное управление процессами становления организационной культуры предприятия, что собственно делает упор на организационную культуру в среде управленцев и управленческих консультантов достаточно популярным. Э. Шейн акцентирует определенное число значений организационной культуры, таких как:

1) наблюдаемые, однако, непосредственно на поддающиеся интерпретации проявления культуры – «видимые артефакты» (методика, проектируемая среда, формальная структура учреждения, примеры действия и деятельности);

2) ценности организации, что не поддаются непосредственному наблюдению, но дают возможность трактовать зримые проявления культуры;

3) базовые понятия, невидимые и бессознательные, однако предопределяющие модификацию ценностей, интерпретацию реальности и организационное поведение.

Совокупность базовых взглядов о природе человека, значении и формах работы, общественной действительности, отношениях с окружающей средой, человеческих отношений, формирует культурную парадигму организации, один из важнейших компонентов организационной культуры. Аналогичная парадигма, по Шейну, выступает в роли «фильтра» посторонних идей.

Определенное внимание для будущих исследований в области управления дает исследование новых идей инноваторских переустройств в области организационной культуры. М. Крозье определил 4 главных компонента нового осознания организационной культуры, либо, как он выражается, новой логики предпринимательской деятельности:

- 1) талант к инновациям по взаимоотношению к
- 2) возможности рационализации;
- 3) переворачивание ценностей с точки зрения числа и качества;
- 4) признание центральной роли человеческих ресурсов;
- 5) способность к инноваторским переменам.

Таким образом, организационная культура имеет возможность быть установлена как соотношение общественных базисных представлений, обретаемых при разрешении задач адаптации к переменам внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которой необходима для такого, что бы полагать его ценным и передавать новым членам группы в качестве первостепенный системы восприятия и рассмотрения поставленных задач. В рамках предоставленного определения организационной культуры, на наш взгляд, определены значимые

составляющие, требующие проработки. Во-первых, вопросы, связанные с социализацией; во-вторых, проблема существования и взаимодействия подкультур. Далее, мы предлагаем обсудить их через призму нашей компании. Важно еще и то, что одним из самых важных критериев оценки существующих целей будет, считается создание здорового коллективного климата в компании.

При создании организационной культуры период диагностики сопряжен с этапами разбора внутренней и внешней среды организации, возведения дерева целей, структуризации и композиции при конструировании организации. Сущность этого этапа сводится к раскрытию особенности работы учреждения, ее миссии, численности подразделений, их проблем, функций. На этом рубеже следует сконструировать базисные идеи существования системы и оформить их в виде миссии, философии, идеологии организации. Иными словами, на этом рубеже следует согласовать цель организации с одним из способов ее свершения, а именно с системой внутренней жизни компании, что обязана помогать достижению организационной миссии. При формировании организационной культуры следует участие самого управляющего. Впрочем не запрещается обращение к помощи специалистов, консультантов, служащих предстоящей организации. Итогом данного периода представляется формулировка условий, рамок формирования организационной культуры.

При совершенствовании организационной культуры на этапе диагностики анализируется имеющаяся организационная культура. Поначалу необходимо установить аспекты оценки имеющейся культуры. Их допускается подразделить на 2 категории: общие и субъективные. Общие аспекты требуют решения на следующие проблемы:

- какое количество членов организации разделяет заявляемые ей ценности;
- какие действия отображают культуру организации;
- какие знаки и характер действия соответствуют сегодняшнему состоянию организационной культуры;
- что игнорируется в организации;
- что в наибольшей степени ценится из числа членов организации;

- насколько ясны приоритеты организационной культуры членам организации;
- в какой мере ценности организационной культуры воздействуют на эффективность работы.

Индивидуальные аспекты формируются на базе разбора внутренней и внешней среды организации, раскрытия слабых и сильных сторон, опасностей и перспектив. Возможно, на этом рубеже будет скорректирована и задача организации, и ее цель, и проведены модифицирования, относящиеся организационной структуры, функций и задач подразделений. Формулирование критериев будет индивидуальна в любом определенном случае, однако всегда они будут исходить из решений на вопросы, в какой мере организационная культура отвечает целям учреждения, каким способом настоящий курс организации разнится от того, каким она исходила в прошлом.

Организацию стадии диагностики при изменении организационной культуры рекомендовано выработать в следующем варианте.

Сформировать анкету, содержащую себе расширенные вопросы, нацеленные на обнаружение единых и личных критериев оценки организационной культуры.

Обозначить в компании основных экспертов в области перспективных представлений о организационной культуре в целом.

Убедиться в том, что в работу вовлекаются именно те люди, которые могут заниматься реализацией инициатив согласно переменам и что реально нужны с целью обеспечения успеха в данной направленности. Им предстоит персонально совершить оценку. При этом следует побеспокоиться о том, чтобы, отвечая на вопросы анкеты, любой предоставлял рейтинговую оценку одной и той же организационной структуры: т.е. необходимо устранить вероятность оценки одними лицами, например, какого-то подразделения, а другими – ранга фирмы в целом.

Существенно преодолеть двусмысленность в отношении целостности миссии работы для абсолютно всех респондентов. Данных людей необходимо собрать одновременно для формирования скоординированного мнения на сегодняшнюю культуру организации.

Изучить рейтинговые оценки. При этом не следует «усреднять результаты» и более тщательно исследовать мнение этих лиц, которые могут представлять себе организацию иной, чем другие. Особенно важно обговорить причины, которые приводят то или иное лицо к его/ее рейтинговой оценке культуры учреждения. Анализ и результат консенсуса как правило предполагает собою более продуктивную часть исполняемой работы, потому как в окончательном результате формируется восприятие, раскрываются каналы для общения и расширяется вероятность дать оценку согласно достоинству точки зрения иных соучастников процесса. Потому как каждое лицо создает оценку культуры лично, люди имеют возможность серьезно обдумывать собственное видение культуры организации, с готовностью вслушиваться к мнению других и давать в итоге наибольшее количество данных, необходимой для концепции профиля общей культуры.

Достичь консенсуса в видении всеобщего состояния организационной культуры. Для этого все респонденты обязаны быть подобраны вместе, и начинается рассмотрение каждого выделенного элемента организационной культуры и его рейтинга. Следствием обязано стать определение разделяемого всеми вида организационной культуры, существующей в организации, его плюсы и минусы.

Следующим этапом будет разработка проекта организационной культуры. При выработке организационной культуры установленный период подразумевает заполнение значением любого компонента организационной культуры в согласовании с целями, задачами и сформулированной миссией организации. В этом случае допускается употреблять метод экстраполяции навыка успешных компаний, но с корректировкой под цель и миссии системы. При формировании плана культуры важно привлечение сотрудников вновь созданной организации.

При совершенствовании организационной культуры данный период достаточно похож на предыдущий с единственной разницей, что в анкетах либо опросах речь будет проходить о преимущественной культуре, а никак не о имеющейся.

Ориентируясь на формирование предпочтительной культуры, следует обговорить последующие проблемы:

- в чем будет нуждаться организация, чтобы с максимальной вероятностью успешно функционировать в перспективе;
- каким запросам система обязана удовлетворять в будущем внешнем окружении;
- в чем нынешнее состояние недостаточно совершенно;
- какие требования покупатели и/или конкуренты предъявят в перспективе;
- что будет нужно поменять в организации, чтобы доминировать в своей области.

В эти дискуссии желательно вовлечь любого. Не следует избегать ни одну точку зрения.

В следствии анкетирования и дискуссий мы получаем 2 вида системы – сегодняшняя и перспективная. С целью формирования плана организационной культуры следует их сопоставить между собою. Дефицит существенных различий не обозначает, что отсутствует потребности в основательных изменениях. Небольшие сдвиги имеют все шансы являться не менее значимыми, чем значительные реформаторские операции. К проблемам, на что необходимо получить выводы в процессе сопоставления, относятся следующие:

- какие свойства, которые мы хотим не изменять, но подчеркнуть;
- какие свойства обязаны преобладать в новой культуре;
- на чем упор необходимо смягчить либо от чего необходимо отступить;
- необходимо ли сбросить отдельные характеристики нынешней организационной культуры.

В широком смысле цель данного этапа заключается в формировании некоего согласованного призрака того, каким будет нужное будущее, какими будут наиболее значимые компоненты организации, что будет, а что никак не будет

изменено и что значимого в сегодняшней организационной культуре необходимо сберечь. В этом этапе принципиально уделить внимание любому элементу культуры, в том числе и в случае если в нынешнем состоянии он не представлен.

Третий период, это период ввода плана организационной культуры.

На этом шаге находят решение 2 ключевые проблемы – социализация персонала и преодоление противодействия переменам. В содержательном проекте этот период идентичен и для развития, и для совершенствования организационной культуры. В преддверии вопросов подчеркнем, что борьба изменениям типично и для вновь созданных организаций, ведь работники, набирающиеся туда, помимо навыка работы в иных компаниях имеют и навык жизни в других организационных культурах, часто сильно отличающихся (как в положительную, так и отрицательную сторону) от создаваемой в новой организации.

Социализация персонала подразумевает знакомство работников с главными принципами организационной культуры и введение данных принципов в жизнедеятельность. Знакомство можно провести разными методами – общее собрание персонала организации с объявлением основных приоритетов организационной культуры, выпуск брошюры, содержащей указанную информацию и др. Тем не менее наиболее наглядным методом освещают и демонстрируют организационную культуру различного рода истории. То есть главные значения, желательная направленность и принципы поведения, определяющие новую организационную культуру, обычно наиболее четко доводятся до сведения слушателей с помощью рассказов о поведении служащих, владеющих данными качествами, чем каким-либо другим методом. Уроки приемлемого поведения в новой культуре, которые служащие извлекают из многократно услышанных историй, быстро и конкретно запечатлеваются в их сознании желаемые ценности, атрибуты поведения и нравственные основы. Таким образом, предпочтительно подобрать 2-3 случая либо события, четко показывающих те ценности, что станут привнесены в будущую организационную культуру. У работников они обязаны соотноситься с самой системой так, чтобы присущность к ней органически сочеталась с принятием иллюстрируемых

ценностей. Модель подачи материала обязана быть такой, чтобы в памяти укрепился нравственный нюанс повествований. В этом случае они будут значительно наиболее мощным орудием доведения принципов новой культуры до сознания сотрудников, чем любое количество ее диаграммных изображений, перечней стратегических компонентов и др.

После того, как все определенно осознали, что представляет и что не представляет трансформация культуры организации, и обусловлено, какие именно ценности обязаны быть закреплены, необходимо форсировать изменения и внедрить их как можно менее болезненно.

Таким образом, образование и трансформация организационной культуры – процесс сложный и высокзатратный по времени и ресурсам. В то же время он нужен с целью увеличения производительности работы организации наравне с политикой сокращения издержек и увеличения качества продукта. Недостаток организационной культуры либо ее слабость самым неблагоприятным образом сказываются на результативности работы учреждения.

3.2 Планирование проекта

На основе проведенного анализа корпоративной культуры в ООО «АМКапитал», может быть представлен цикл советов согласно совершенствованию культуры компании.

В нашем случае нет надобности проводить конфигурации глубинного анализа учреждения, например как ранее понятно сформирована цель и стратегия труда организации, а у коллектива имеется единое мировоззрение целей учреждения, еще выработана наилучшая организационная структура фирмы - всегда данное имеет возможность поспособствовать эффективно работать согласно выбранным направлениям. Однако всегда же кое-какие задачи остаются открытыми.

Несомненно, собственно что в том числе и преуспевающие компании с крепкой корпоративной культуры нуждаются в неизменном поддержании и развитии собственных культурных ценностей, например как аспекты внешней среды, отбор

и адаптацией новых работников, выход на свежие новые рынки, перемена статуса компании и т.п. - все это содействует изменению корпоративной культуры.

При изменении организационной культуры довольно принципиально блюсти постепенность и поэтапность инноваций, не считая такого, не наименее принципиально, что бы составляющие новой корпоративной культуры не вступали в очевидное возражение с имеющейся системой ценностей организации. Надо, что бы свежую культуру воспринимали и поддерживали весь коллектив организации. Лишь только в данном случае улучшение корпоративной культуры в последующем станет содействовать благоденствию организации

Еще принципиально показать, собственно что при разработке и внедрении плана мероприятий, нацеленных на улучшение корпоративной культуры нужно улучшать действующие условия:

1) Подобный размер работы имеет возможность быть хорошо проведен лишь только с привлечением консультантов по процессу развития корпоративной культуры (нужен «свежий взгляд», при этом данные специалисты не присутствуют

2) внутри самой организации и никак не сопряжены внешними и неофициальными производственными обязательствами пред сотрудниками);

3) Привлечение лишь только ответственных работников самой организации с целью исполнения представленной работы на результат ожидаемого окончательного итога (данное общество системы, они уже трудятся в данном режиме, есть конкретная субординация и т.п.).

Советы по совершенствованию корпоративной культуры ООО «АМКапитал»:

Нужно сформировать четкую нормативную основа согласно корпоративной культуре (необходимо создать личный кодекс коллективного управления, критерии поведения служащих, положения партнерства, а еще уже имеющуюся «философию» организации).

Необходимо создать единственный коллективный образ, который имеет возможность подключать, к примеру, единственный манера одежды, единственный коллективный кодекс управления и т.д.

Необходимо продвигать проекта косвенной материальной заинтересованности (к примеру, предоставление жилищных дотаций, различного рода премий, дополнительные страховые продукты, скидки на продаваемую продукцию и т.п.), то есть надо вводить созданные формы мотивирования персонала с внедрением материальной и нематериальной концепций стимулирования.

Создание образца изучения персонала (какая сведения, в котором отделе, с какой периодичностью, согласно каким каналам и кем обязана случаться до коллектива), собственно что нужно для большей информированности персонала о намерениях и действиях системы управления, а, значит, может помочь налаживанию доверительных отношений между управлением и подчиненными и делает у служащих чувство сопричастности и надобности в представленной работе.

Разработка и воплощение программы коллективных мероприятий, например «программ отдыха» (совместные выезды на природу, в кино) для поддержания «здорового» коллективного климата в коллективе и налаживания отношений между работниками, начальством и подчиненными, в ООО «АМКапитал».

Естественно, данные совета не считаются безупречными и довольно полными, например как они разработаны всего только на базе исследований, исследования нормативной документации, выборочных опросов некоторых служащих, а еще социометрическом исследовании.

Хочется обозначить одну из наиболее известных ошибок, допускаемых начальством компании. Подготовка и письменное оформление миссии, корпоративных ценностей, правил поручается 1–2 работникам компании или 1 внешнему эксперту, что и разрабатывают их в индивидуальном режиме. На выходе директор получает какой-то письменный документ, в котором, возможно, написаны справедливые, грамотные вещи, однако никак не нашедшие содействие в душах, сердцах персонала.

Результат такого рода деятельность очевиден – документ в красивой папке пылиться в шкафу директора компании. Упущение, допущенная руководством заключается в этом, что к исследованию таких необходимых и нужных для

компания документов не были привлечены те, для кого они прописаны. Тип привлечения может быть разная.

Чаще всего формируется рабочая группа из представителей различных подразделений фирмы. Эксперт в этом случае обязан выполнять роль основного, методолога такой рабочей группы. Позитивный опыт компаний в постановлении такой задачи говорит об этом, что весьма эффективен, случается выезд менеджеров компании за город в выходные. Откровенная регуляция корпоративной культуры через вторую степень модели Шейна считается трудной задачей. Задача управленческих воздействий на представленном уровне – составление совместного видения миссии фирмы, ее целей и задач стратегического управления. Инструментами для чего работают все вероятные коллективные события (праздники, спортивные конкурсы, выезды на природу, тренинги, в т.ч. на объединение команды).

Самый трудный этап для влияния – III. Как автор уже говорили, архетипы базируются в национальной культуре и практически никак не подлежат изменению.

Достичь перемен возможно лишь только одним методикой – подменой носителей национальной культуры. Именно по этой причине транснациональный компании, выходя на новые национальные рынки, и, лишь только сквозь некоторое количество времени, когда главные значения и общепризнанных ценностей уже сформированы, на верхний управленческий степень назначают районных менеджеров.

Что бы достичь долговременных улучшений в работы фирмы, нужно ввести необходимость самосовершенствования в саму базу корпоративной культуры и держаться всеохватывающего образа организации, при котором непрерывно улучшается помощь всех отделов работы фирмы. Это подразумевает развертывание программы организационных перемен. Наиболее эффективный метод осуществления базисных изменений в компании сделано в изменении основного хода деятельность абсолютно всех отделов с поддержкой программы улучшения производственного процесса. Программа принимает во внимание

планирование и установка, как и каждая другая бизнес-программа, с четко выраженной ориентацией на приобретение выгоды с вложенных денег и с реализацией в некоторое количество этапов.

Для удачного начала программы улучшения надо сконцентрироваться на проблемных областях, в которых возможно просто достичь позитивных итогов, и где работники компании имеют все шансы, как возможно, прежде всего, увидеть собственную выгоду.

Изучив особенности имеющейся организационной культуры объекта нашего изучения — ООО «АМКапитал», было выявлено присутствие конкретного ряда задач. Эти трудности во многом связаны с управлением и что способами, при поддержке которых они пробуют разрешить встающие перед ними трудности в области организационной культуры.

Сложенная организационная конструкция на предприятии действует с целью получения выгоды сквозь действенное заключение задач клиентов с поддержкой свежих технологий, за счет строго распределенного информационного поля внутри компании и стратегического выполнения поставленных задач.

ООО «АМКапитал» владеет организационной культурой мужского индивидуалистического на подобию, которая содержит завышенное смысл параметра «дистанция пути» и высочайшее смысл параметра «стремление к избеганию неопределенности». В целом не плохое хитросплетение, но и тут возможно предоставить некоторое количество практических назначений для улучшения организационной культуры для управленцев и служащих:

По изменению смысла первого параметра «дистанция пути»:

- перераспределить администрацию на предприятии и уравнивать разность в заработной плате между управлением и обслуживающим персоналом;
- повысить квалификацию служащих работников;
- более внимательно относится к программе адаптации новых работников.

Для такого, чтобы поменять значение два параметра «тенденция к избеганию неопределенности» возможно применить следующие действия:

- критерии для выбора управленцев и рядовых работников;

- повышать мотивировку на свершение целей и повысить конкурентность среди работниками;
- не игнорировать конфликтные ситуации, т.к. при данном подходе проблема останется неразрешенной;
- предприятие надлежит оказывать большее воздействие на собственных служащих;
- оказывать поддержку работникам, оказавшимся в трудной ситуации;
- работники же, в собственную очередь также обязаны качественно выполнять поставленные задачи;
- взаимодействие надлежит исполнять на основе чувстве долга;
- осуществлять продвижение исключительно изнутри учреждения;
- при росте в должности принимать во внимание стаж и способности к работе.

Таким образом, данные советы разрешат исполнить обозначенные задачи организационной культуры ООО «АМКапитал» - создание в организации здорового психического климата, для объединения сотрудников в единственный коллектив. Организационную культуру нужно каждый день поддерживать и вводить новые способы ее становления в организации.

Рассмотрим способы, при поддержке которых возможно ввести данные рекомендации.

Для конфигурации культуры важна особенная стратегия управления корпоративной культурой в учреждения. Она предполагает: анализ культуры, что включает аудит культуры с целью оценки ее нынешнего состояния, сравнение с допустимой (нужной) культурой и переходную оценку ее элементов, имеющих необходимость в изменении; разработку специальных услуг и мер.

Культура организации имеет возможность оказаться оптимальной для конкретного периода времени. Перемена значений внешней конкуренции, муниципального регулирования, быстрые финансовые изменения и свежие технологии настоятельно просят перемен культуры организации, сдерживающей увеличение производительности. Для утверждения новой культуры организации

потребуется большое количество времени, потому что ветхая организационная культура укореняется в сознании людей, хранящих верность ей.

Данная деятельность содержит в себе формирование новой миссии, полное учреждения и ее идеологии, модификации действенного управления, внедрение навыка предшествующей работы, устоявшихся обычаев и т. д. На вероятность конфигурации культуры воздействуют следующие моменты: организационный упадок, смена управления, стадии актуального цикла организации, ее возраст, величина, степень культуры, присутствие подкультур.

Предлагаются следующие определенные действия по совершенствованию организационной культуры:

- организация состязаний профессионализма между сотрудниками компании, установление особенного порядка одобрения наилучших по профессии, вполне вероятно определение человека года компании. Ключевое слово в данном случае - система общественного одобрения;
- установление льгот и поощрений для служащих, проработавших в фирмы определённое количество времени;
- расширение ассортимента предложений, оказываемых службами организации;
- расширение выпуска маркетинговых материалов и сувенирных изделий для служащих фирмы (часы, галстуки, органайзеры и пр.);
- установление дня рождения компании с статусом выходного дня для служащих (по возможности);
- поддержка служащих в формировании их страховых, мед и пенсионных фондов;
- создание системы сбора и реализации услуг и просьб служащих фирмы (порядок, сроки, надлежащие распоряжения).

Ясно, что это относительное перечисление, потому что вероятны и иные события.

План рассчитан на 1 год и имеет 3 шага.

На первом шаге будут решаться проблемы:

1) по проведению с сотрудниками лекций и семинаров, увеличивающих организационную культуру - теоретическая основа;

2) по организации семинара с целью исследования услуг согласно совершенствованию организационной культуры, исследованным в рамках данного проекта.

На 2-ой шаге станут решаться следующие вопросы:

1) организация семинара с сотрудниками фирмы по исследованию предложенного проекта;

2) обеспечение реализации плана.

3) На 3-ем рубеже станет решаться вопрос по проведению прогноза производительности плана.

Ожидаемыми итогами проекта обязано стать достижение таких характеристик, как:

- составление внутренней среды сотрудников фирмы, базирующейся на отношении взаимопомощи, помощи, и честном отношении к работе;

- оценка клиентами работы ООО «АМКапитал» по улучшению обслуживания и качества предоставляемых услуг.

Ожидается, что в итоге проведения данных событий плана уровень довольства людей качеством и доступностью продуктов и предложений повысится к 2017 г. до 50% и к 2018 г. – не менее чем на 70%. Главным инструментом изучения свойства и доступности продукции признано проведение социологических выборочных опросов. В реальное время есть социологические способы определения довольства людей, которые в значимой значительной мере создают отношение населения к работе предприятия; увеличение производительности работы служащих фирмы при помощи информационного обеспечения. Сведения, обязаны быть доступны для как коллектива, так и для всякого сотрудника в отдельности. Еще особенную роль играет система коммуникации и внутренних связей.

В работе с целью повышения эффективности принятия управленческих решений и развития организационной культуры соответственно, в ООО

«АМКапитал» предложено увеличить затраты на развитие, управление карьерой сотрудников, внедрение новой системы оплаты и стимулирования труда. Кроме того для обеспечения реализации предлагаемой программы механизма контроллинга управления затратами на персонал предприятия. Проведем оценку экономической эффективности предложенных мероприятий (таблица 11).

Таблица 11 – Оценка эффективности внедрения в ООО «АМКапитал» системы тренингов, семинаров, курсов повышения организационной культуры

Показатели	2015 г.	Прогноз	Изменение	Темп роста, %
Среднесписочная численность персонала, чел.	934	934	0,00	100,00
Коэффициент текучести кадрового состава	6,13	1,50	-4,63	24,47
Расходы на проведение программы тренингов, семинаров, курсов, праздников	36 839	46 048	9 209	125
Расходы на поиск и подбор персонала	24 274	18 205	-6 068	75
Затраты на высвобождение	14 710	11 032	-3 677	75
Всего расходов	75 823	75 287	-536	99
Производительность труда	65 623	78 748	13 124	120
Выручка	205 698	246 837	41 139	120
Чистая прибыль	159 840	191 808	319 680	120
Дополнительная чистая прибыль за счет роста производительности труда			319 680	
Экономический эффект (ЧП – расходы)			320 216	

Таким образом, можно прогнозировать получение дополнительной чистой прибыли в размере 319 680 руб. Экономический эффект будет равен: дополнительный доход – минус расходы на внедрение и составит 320 216 руб. Можно сделать вывод о целесообразности внедрения программы профессионального развития персонала и дополнительного обучения.

Оценим экономическую эффективность внедрения программы, которая изначально формируется на базе экономии от внедрения программы повешения уровня организационной культуры в ООО «АМКапитал» и рассчитывается по программе Скэнзона, данные представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Оценка эффективности внедрения в ООО «АМКапитал»

Показатели	2015 г.	Прогноз	Изменение	Темп роста, %
Среднесписочная численность персонала, чел.	934	934	934	100,00
Коэффициент текучести кадрового состава	6,13	1,50	-4,63	24,47
Расходы на программу стимулирования	130 018	148 041	18 023	113
Расходы на поиск и подбор персонала	24 274	18 205	-6068	75
Затраты на высвобождение	14 710	11 032	-3 677	75
Всего расходов	133 916	150 965	170 48	112
Производительность труда	65 623	82 029	16 405	125
Выручка	205 698 08	257 122 605	51 424	125
Чистая прибыль	159 840	199 800	39 960	125
Дополнительная чистая прибыль за счет роста производительности труда			399 600	
Экономический эффект (ЧП – расходы)			229 114	

По данным таблицы мы видим, что рост производительности труда ожидается на 25%. Экономический эффект составит: дополнительная чистая прибыль в размере 399 600 руб. Таким образом, предлагаемые мероприятия совершенствованию системы организационной культуры экономически выгодны, цель выпускной квалификационной работы достигнута и уровень развития организационной культуры в ООО «АМКапитал» экономически и научно обоснованно, рентабельность затрат на программу в прогнозном периоде увеличится на 19,99 процентных пункта в сравнении с уровнем 2015 года.

Действующая система коммуникация в процессе реализации плана по повышению в ООО «АМКапитал» приведет к следующим итогам:

- если со стороны управления достаточно постоянно оказывать внимание к рабочему;
- полное осведомление сотрудников подавляет слухи и мифы, что имеют все шансы ослабить взаимоотношения среди членами организации; хорошие коммуникационные связи приводят к повышению трудовой мотивации, понижают непостоянность рабочей силы.

Выводы по Главе 3

Подготовленный алгоритм развития организационной культуры ООО «АМКапитал» разрешил структурировать ход улучшения культуры, разбив его на этапы. Этот алгоритм употребим в любом другом предприятии, так как не содержит практически никаких строгих рамок.

Все компоненты довольно сформированы, хоть есть определенные разрывы между текущим и сформировавшимся уровнем. Эти разрывы порождают потребность исследования мероприятий по доведению культуры фирмы до нужного уровня.

Эффективность развития корпоративной культуры очевидна: формируется положительная репутация фирмы, возрастает узнаваемость, за счет чего происходит охват новых рынков, рост многообразия разновидностей услуг, как результат приобретение большей суммы прибыли; рост сплоченности группы, удовлетворенности трудом; осмысление принадлежности себя к компании представляется добавочной мотивацией к службе; происходит снижение численности просчетов, рост скорости обрабатывания документов за счет разумного распределения функций среди работниками; достигается более действенное управление персоналом фирмы.

Делая заключение, можно отметить, что же мы добились поставленных задач. Были разработаны мероприятия с целью укрепления абсолютно всех компонентов организационной культуры, а кроме того и формирования новых. Итогом труда представляется разработанная концепция формирования организационной культуры ООО «АМКапитал», представленная в варианте дерева целей и содержащая в себе мероприятия согласно совершенствованию культуры фирмы, включающая компоненты с важным уровнем их становления, а кроме того события, обращенные на формирование и поддержание культуры ООО «АМКапитал». Наиболее важными качественными результатами развития культуры представлены:

- формирование подходящего стиля фирмы;

- увеличение сплоченности группы, довольства трудом;
- понимание принадлежности себя к компании является дополнительной мотивацией к работе;
- рост темпов оперативной деятельности за счет разумного распределения функций среди работниками.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённый анализ дает возможность произвести последовательность заключений.

Управленческое решение - созидательное, волевое действие субъекта управления на базе сведения справедливых законов функционирования управляемой системы и анализа управленческой информации о ее состоянии, сориентированное на компетентную деятельность группы по разрешению назревшей задачи. Управленческое решение – это итог оптимизации, финансового обоснования и выбора с большого количества альтернатив достижения определенной миссии системы управления.

Качество решения – уровень производительности свершения цели предмета управления. Кроме того перед качеством управленческого решения необходимо понимать уровень его соотношения характеру разрешаемых вопросов, функционирования и формирования систем.

Организации являются сложными системами, а они в свою очередь, являются ещё более сложной системой. Поскольку санкционированным действиям присущи трудности, а управленческие решения принимаются людьми и воздействуют на них, при принятии решений следует принимать во внимание полный ряд всевозможных факторов.

Руководитель обязан располагать знанием обстоятельств как, обуславливающих характер и результативность управленческих решений, так и знанием условий, в целом воздействующих на исследование и реализацию управленческих решений. Главные условия, оказывающие воздействие на характер управленческих решений, - необходимые и достаточные факторы при сопоставлении альтернативных вариантов управленческих решений. К факторам, от которых напрямую находится в зависимости, как принимаются решения и насколько лучшими они будут причисляют: личностные оценки управляющего, степень риска, период и изменяющееся окружение, информативные и поведенческие ограничения, отрицательные результаты и взаимосвязь решений.

Условия либо факторы, характеризующие свойство и результативность управленческих решений, имеют все шансы систематизироваться согласно разным особенностям: к примеру, как фактор внутренней природы (сопряженные с управляющей и управляемой системами), так и внешние условия (воздействие окружающей среды), либо, с одной стороны, управленческие решения обязаны основываться на беспристрастные законы и закономерности социального развития, с другой стороны, решения существенным способом находятся в зависимости от большого количества индивидуальных условий. Главными условиями, оказывающими влияние на качество управленческого решения, являются:

1) Исследование воздействия финансовых законов и законов справедливого мира на результативность управленческого решения. Применение к процессу выработки и оптимизации решения научных подходов, основ, способов, дополнительных и специфических основ управления.

2) Объём и значимость располагаемой информации. Автоматизация хода исследования и реализации решения. Положение компонентов внешней среды и степень качества оценки ситуации.

3) Мотивирование высококачественного решения. Создание и функционирование организации ответственности и мотивировки высококачественного и успешного решения. Желание сотрудника качественно и в срок исполнять плановое поручение. При помощи удовлетворение его потребностей.

4) Использование высококачественной организации учёта и контролирования, взаимосвязи с внешней средой. Формы и способы исполнения управленческой работы. Координационные структуры управления. Автоматизация действий управления. Определённый уровень культуры управления. Состояние управляющей и управляемой систем. Общепсихологический атмосфера, авторитет управляющего, профессионально-квалифицированный структура сотрудников. Положение механизма реализации решения. Исполнительская дисциплина. Способы и методы исследования и осуществления управленческих решений.

Предоставление многовариантности и сопоставимости (сравнимости) альтернатив решений.

5) Структуризация вопросов и проблем, создание дерева целей. Чёткая определение миссии: для что принимается решение, какие действительные итоги могут быть достигнуты, как измерить и сравнить установленную цель и достигнутые эффекты. Период разработки решения. Индивидуальность оценки варианта выбора заключения. Особенности личности управляющего.

б) Ресурсное обеспечение разработки и осуществления управленческого решения. Правовое обеспечение исследования и осуществления управленческого решения и законная обоснованность принимаемого решения.

Для раскрытия трудностей при принятии управленческих решений следует выполнить анализ финансово-хозяйственной деятельности компании, понять практику принимаемых в нем управленческих решений, а кроме того уровень его воздействия на итоги работы.

Для исследования выбрано организация дилерского центра ООО «АМКапитал»

Изучив материалы, было определено, что трудности, сопряженные с принятием управленческих решений в компании, пребывают и в плоскости реализации объективных законов, формальных и неформальных правил, и в плоскости взаимодействия главных субъектов принятия решений (руководители, собственники, менеджеры), и в плоскости содействия принятия управленческих решений (с учетом количественных и качественных, стратегических и оперативных, экономических и нефинансовых показателей).

К качественному управленческому решению предъявляется цепочка общих условий, к числу которых можно причислить: всестороннюю обоснованность решения; оперативность решения; необходимую всесторонность содержания решения; компетентность решения; слаженность решения с общепринятыми прежде решениями. Только правильно оценив вероятные утраты и выигрыши, разработав план операций по предупреждению вероятных негативных результатов, можно утвердить эффективное управленческое решение.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Бражко, Е.И. Управленческие решения: Учебное пособие / Е.И. Бражко, Г.В. Серебрякова, Э.А. Смирнов. – М.: РИОР. 2006. – 126 с.
- 2 Вертакова, Ю.В. Управленческие решения разработка и выбор: Учебное пособие / Ю.В.Вертакова, Э.Н. Кузбожьев. – М.: Кнорус. 2005. – 352 с.
- 3 Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник / О.С.Виханский, А.И.Наумов. – М.: Гардарики. 2000. – 528 с.
- 4 Глухов, В.В. Менеджмент: Учебник для вузов / В.В. Глухов. – СПб.: Питер, 2008. – 608 с.
- 5 Грибов, В.Д. Менеджмент: Учебное пособие / В.Д. Грибов. – М.: Кнорус, 2007. – 280 с.
- 6 Голубков, Е.П. Технология принятия управленческих решений: Учебник / Е.П. Голубков. – М.: «Дело и Сервис», 2005. – 544 с.
- 7 Дурденко, В.А. Разработка управленческих решений / В.А. Дурденко. – Воронеж: ВИЭСУ, 2004. – 177 с.
- 8 Джурабаев, К.Т. Производственный менеджмент: Учебное пособие для вузов / К.Т. Джурабаев, Г.К. Джурабаева. – М.: Кнорус, 2005. – 416 с.
- 9 Дородников, В.Н. Основы коммерческой деятельности: Учебное пособие / В.Н. Дородников. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2002. – 77 с.
- 10 Ефимов, В.В. Улучшение качества продукции, процессов, ресурсов / В.В. Ефимов. – М.: Кнорус, 2007. – 240 с.
- 11 Жан-Жак, Ламбен Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж-Ж. Ламбер. – М.: Питер, 2005. – 796 с.
- 12 Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. Учебное пособие / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
- 13 Ивасенко, А.Г. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова. – Новосибирск: СГГА, 2007. – 162 с.
- 14 Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. – М.: Новое издание, 2007. – 336 с.

- 15 Тони, Кент Розничная торговля / Т. Кент, О.Омар. – М.: Юнити – Дана, 2007. – 719 с.
- 16 Карданская, И.Л. Основы принятия управленческих решений / И.Л. Карданская. – М.: Русская деловая литература, 1998. – 288 с.
- 17 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра, 2004. – 276 с.
- 18 Лукичева, Л.И. Управленческие решения / Л.И. Лукичева. – М.: Омега – Л, 2007. – 383 с.
- 19 Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения / Б.Г. Литвак. – М.: Инфра – М, 2005. – 304 с.
- 20 Мазур, И.И. Управление качеством / И.И. Мазур. – М.: Омега, 2007. – 400 с.
- 21 Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, Ф.Хедоури. – М.: Дело, 1997. – 494 с.
- 22 Поршнева, А.Г. Управление организацией / А.Г. Поршнева. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 373 с.
- 23 Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации / В.П.Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2005. – 279 с.
- 24 Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность / Ф.П. Половцева. – М.: Инфра – М, 2005. – 248с.
- 25 Рапопорт, Б.М. Оптимизация управленческих решений / Б.М. Рапопорт. – М.: ТЕИС, 2006. – 264 с.
- 26 Ременников, В.Б. Разработка управленческого решения / В.Б. – М.: Юнити – Дана, 2000. – 271 с.
- 27 Саак, А.Э. Разработка управленческого решения / А.Э. Саак, В.Н. Тюшняков. – СПб.: Питер, 2007. – 272 с.
- 28 Соколова, Л.Е. Разработка управленческого решения / Л.Е. Соколова. – М.: 2008. – 188 с.
- 29 Смирнов, Э.А. Разработка управленческих решений / Э.А. Смирнов. – М.: Юнити-дана, 2002.- 271 с.

30 Снегирева, В.А. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям / В.А. Снегирева. – СПб: Питер, 2007. – 416 с.

31 Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2002. – 297 с.

32 Учитель, Ю.Г. Разработка управленческих решений / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. – М.: Юнити – Дана, 2007. – 383 с.

33 Чуйкин, А.М. Разработка управленческих решений / А.М. Чуйкин. – Калининград: Калининградский университет, 2000. – 150 с.

34 Фатхудинов, Р.А. Управленческие решения / Р.А. Фатхудинов. – М.: Инфра – М, 2007. – 344 с.

35 Цыпкин, Ю.А, Управление персоналом / Ю.А. Цыпкин, А.Н. Люкшинов. – М.; Мир, 2004. – 406 с.

36 Цыгичко, В.Н. Руководителю о принятии решений / В.Н. Цыгичко. – М.: Инфра-М, 2004. – 178 с.

37 Эддоус, М. Методы принятия решений / М. Эддоус. – М.: Банки и биржи, 2004. – 590 с.

38 Эванс, Джеймс Р. Управление качеством / Джеймс Р. Эванс. – М.: Юнити - Дана, 2007. – 671 с.

39 <http://chel.toyota-avtomir.ru/>

40 <http://blog-sovet.ru/uslugi/korporativnye-seminary/effektivnost-rukovoditelya/>

41 <http://vsetreningi.ru/company/charisma/management-control/>

42 <http://staskuzavov.com/seminar/43>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Организационная структура компании



Рисунок А.1 Организационная структура компании

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Анкета по выявлению элементов организационной культуры в ООО «АМКапитал»

1. Знаете ли Вы представление о целях компании?
 - а) да
 - б) нет
 - в) не знаю
3. Осознаете ли Вы цели и задача в вашей компании?
 - а) осознаю полностью
 - б) осознаю частично
 - в) не задумывался об этом
 - г) не осознаю
4. Из каких источников Вы подчеркнули информацию о целях компании?
 - а) со слов руководства компании
 - б) из официальной документации
 - в) из разговорах с коллегами
 - г) затрудняюсь ответить
 - д) из других источников
5. Вы представляете организационную структуры в вашей компании?
 - а) имею представление полностью
 - б) осознаю в общих чертах
 - в) знаю только те отделы с которыми приходится работать
 - г) не имею представления
6. Есть ли в Вашей деятельности в компании сленг?
 - а) да
 - б) нет
7. Имеется ли у Вас при общении, взаимодействии с коллегами определенные традиции, праздники и нормы этикета?
 - а) да
 - б) нет

в) не знаю

8. Имеете ли Вы представление о лозунге компании в которой работаете?

а) да

б) нет

9. Какие символы есть у вашей компании?

10. Удовлетворяют ли Вас условия работы в компании?

а) да

б) нет

в) затрудняюсь ответить

11. Удовлетворяет ли Вас сложившаяся кооперативная структура общения?

а) да

б) нет

в) затрудняюсь ответить

12. Есть ли у Вас в компании определенные традиции выделения, награждения по итогам труда?

а) да

б) нет

в) не знаю