Сущность системы менеджмента на предприятии

**Содержание:**

1. [Введение](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#%D0%92%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5)
2. [1. Теоретические основы формирования функций менеджмента](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#1.%20%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5%20%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%8B%20%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B9%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0)
3. [1.1. Сущность системы менеджмента на предприятии](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#1.1.%20%D0%A1%D1%83%D1%89%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D1%8B%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B8%D0%B8)
4. [1.2. Планирование, организация, мотивация как важнейшие функции управления](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#1.2.%20%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5,%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F,%20%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%BA%D0%B0%D0%BA%20%D0%B2%D0%B0%D0%B6%D0%BD%D0%B5%D0%B9%D1%88%D0%B8%D0%B5%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F)
5. [2. Исследование функций и методов управления на примере ООО «Спецзапчасть»](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#2.%20%D0%98%D1%81%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B9%20%D0%B8%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B5%20%D0%9E%D0%9E%D0%9E%20%C2%AB%D0%A1%D0%BF%D0%B5%D1%86%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C%C2%BB)
6. [2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#2.1.%20%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F%20%D1%85%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B8%D1%8F)
7. [2.2. Характеристика состояния планирования на предприятии](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#2.2.%20%D0%A5%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D1%81%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%8F%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B8%D0%B8)
8. [2.3. Функция организации в управлении ООО «Спецзапчасть»](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#2.3.%20%D0%A4%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D0%B2%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B8%20%D0%9E%D0%9E%D0%9E%20%C2%AB%D0%A1%D0%BF%D0%B5%D1%86%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C%C2%BB)
9. [2.4. Оценка мотивации сотрудников ООО «Спецзапчасть»](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#2.4.%20%D0%9E%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%B0%20%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D1%81%D0%BE%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%20%D0%9E%D0%9E%D0%9E%20%C2%AB%D0%A1%D0%BF%D0%B5%D1%86%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C%C2%BB)
10. [Заключение](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#%D0%97%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5)
11. [Список использованных источников](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#%D0%A1%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BA%20%D0%B8%D1%81%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D1%85%20%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2)

## Введение

Актуальность темы курсовой работы подчеркивается следующим. Сформировавшиеся рыночные отношения требует от субъекта хозяйствования повышения эффективности управления, работы, конкурентоспособности выпускаемой продукции и услуг на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективности форм управления производственным процессом, активизации предпринимательской деятельности и т.п. При помощи него производится выработка стратегии и тактики развития субъекта хозяйствования, обоснование планов и управленческих решений, осуществление контроля за их выполнением, выявление резервов повышения эффективности производственного процесса, оценка результатов деятельности субъекта хозяйствования, его подразделений и работников.

Осуществление в современных условиях разных преобразований в формах и методах управления, организационных структурах, которые направлены на стимулирование предприимчивости и развитие отношений субъектов хозяйствования с разными формами собственности, часто может быть недостаточно эффективным и не достигает намеченных целей. Положение еще и тем усугубляется, что отсутствует серьезная система подготовки специалистов в области управления, что существенным образом тормозит как развитие теоретических основ работы, так и практическое применение уже имеющихся разработок на практике.

Цель данной работы - исследовать теоретические и практические аспекты функций и методов управления и определить рекомендации по их улучшению.

Задачи работы:

- рассмотрение сущности системы менеджмента на предприятии;

- представление функций менеджмента: планирование, организация, мотивация;

- представление организационно-экономической характеристики предприятия;

- оценка системы управления предприятием и основных управленческих функций;

- разработка основных предложений по совершенствованию функций управления.

Объект исследования – ООО «Спецзапчасть».

Предмет исследования – формирование показателей эффективности функций управления на предприятии.

Методы исследования: методы индукции и дедукции, метод сравнения, табличный и графический методы, индексный метод.

Теоретической базой курсовой работы выступили труды таких авторов, как: Веснин В.Р., Галаян Д.В., Гладков И.С., Стейскал Н.А. и др.

Практическая значимость результатов курсового исследования: выводы и предложения будут полезны в дальнейшей деятельности руководству ООО «Спецзапчасть», а также руководителям и экономистам других подобных субъектов экономики.

## 1. Теоретические основы формирования функций менеджмента

## 1.1. Сущность системы менеджмента на предприятии

Менеджмент - это управление социально-экономическими организациями в условиях рыночной экономики, цели которых, как правило, являются экономическими[[1]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-1). Менеджмент представляет собой область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование и обеспечение достижения целей организации путем рационального использования имеющихся ресурсов[[2]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-2). Первоначально менеджмент начал развиваться как теория управления производством, а затем трансформировался в теорию управления деятельностным поведением людей.

Следует различать понятия: «управление», «менеджмент» и «руководство». Руководство является постановкой целей организации и управления. В качестве основной цели менеджмента выступает обеспечение гармонии в развитии компании, то есть согласованного и эффективного функционирования всех внешних и внутренних ее элементов. Задача гармонизации по отношению к организации имеет внутренний (эндогенный) и внешний (экзогенный) аспекты[[3]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-3). На содержание менеджмента воздействие оказывают две основные группы факторов:

1) тенденция развития субъекта экономики;

2) национальные факторы развития экономики специфического характера.

Категория менеджмента представляет собой наиболее общие и фундаментальные понятия, которые отражают существующие свойства и устойчивые отношения в процессах управления компанией[[4]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-4). Состав основных категорий менеджмента:

1) объекты и субъекты менеджмента;

2) функции менеджмента;

3) виды менеджмента;

4) методы менеджмента;

5) принципы менеджмента.

Содержание, формы и методы менеджмента находятся в зависимости от иерархического уровня его осуществления в субъекте хозяйствования. Как правило, в компании можно выделить три иерархических уровня менеджмента: высший, средний и низовой. Субъекты менеджмента, менеджеры выступают в качестве руководителей различного уровня, которые занимают постоянную должность в компании и наделены полномочиями в сфере принятия решений в определенных сферах ее деятельности[[5]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-5).Виды менеджмента - специальные сферы управленческой деятельности, которые связаны с решением определенных задач менеджмента.

По признаку объекта различают общий и функциональный менеджмент.

Общий или генеральный менеджмент заключается в управлении деятельностью компании в целом или ее самостоятельных хозяйственных звеньев (центров прибыли). Функциональный или специальный менеджмент заключается в управлении определенными сферами деятельности организации или ее звеньев[[6]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-6). К примеру, инновационной деятельностью, персоналом, маркетингом, финансами и т.д.

По признаку содержания различают нормативный, стратегический и оперативный менеджмент. Нормативный менеджмент предусматривает разработку и реализацию философии организации, ее предпринимательской политики, определение позиции организации в конкурентной нише рынка и формирование общих стратегических намерений[[7]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-7).

Стратегический менеджмент предполагает выработку набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха организации и обеспечение стратегического контроля за их реализацией[[8]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-8).

Оперативный менеджмент предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации[[9]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-9).

Методы менеджмента представляет собой систему правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития компании.

Принципы менеджмента выступают в качестве общих закономерностей и устойчивых требований, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие компании. К числу важнейших принципов эффективного менеджмента относятся такие:

1) принцип целостности;

2) принцип иерархической упорядоченности;

3) принцип целевой направленности и оптимальности;

4) принцип сочетания централизации и децентрализации;

5) принцип демократизации.

Существует несколько подходов в управлении:

1) процессный подход: управление рассматривается как процесс, к примеру, планирование, организация, мотивация, контроль;

2) системный подход: здесь представляются цели, задачи в показательной форме. Происходит построение дерева целей, где идет разбиение системы на подсистемы, к примеру, компания - на подразделения.

Системный подход представляет собой направление методологии специального научного познания и социальной практики, в основе которого лежит исследование объектов как систем[[10]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-10). Системный подход способствует адекватности постановки проблем в конкретных науках и выработке эффективной стратегии их исследования.

Методы менеджмента представляет собой систему правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития компании[[11]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-11).

Методы менеджмента делят на 3 группы: экономические, административные и социально-психологические.

Экономические методы подразумевают:

- государственную регуляцию (налогообложение, ссуды и др.);

- рыночную регуляцию (конкуренция, спрос, падение цен, распродажи);

- внутренне организационное направление.

Административные методы являются такие[[12]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-12):

- организационные (установление правил, которые обязательны для исполнения, нормы и нормативы расходования ресурсов и др.);

- распорядительные (приказы, распоряжения и др.).

Социально-психологические методы включают моральное поощрение, убеждение или внушение, метод личного примера и т.д.

Методы менеджмента применяются при выполнении им основных функций.

Функциями менеджмента определяется устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, которые характеризуются однородностью целей, действий или объектов их приложения[[13]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-13).

Они имеют общие задачи и направления управленческих работ, состав и предложение которых в наименьшей степени зависит от специфики конкретной организации (ее отраслевой принадлежности, размера, организационно-правовой формы и т.д.).

Дифференциация функций менеджмента позволяет выделить отдельные задачи и виды управленческой деятельности и регламентировать рациональные правила и процедуры их осуществления.

Рассмотрение менеджмента в качестве совокупности процесса взаимосвязанных функций обеспечивает синтез различных школ научного управления и возможность реализации ситуационного подхода при принятии управленческих решений[[14]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-14).

Различными концепциями менеджмента предусматривается большое разнообразие состава и содержания функций менеджмента.

При системном рассмотрении можно выделить три группы функций менеджмента, которые являются наиболее общими для всех видов компаний и любых условий функционирования[[15]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-15):

1) общие функции менеджмента;

2) социально-психологические функции менеджмента;

3) технологические функции менеджмента.

Общие функции менеджмента отражают содержание основных стадий процесса управления деятельностью организации на всех иерархических уровнях. Успешный менеджмент в любой организации должен предусматривать осуществление следующих общих функций:

1) формирование целей;

2) планирование;

3) организацию;

4) контроль[[16]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-16).

Зачастую к ним добавляются функции: мотивации, координации, управления.

Социально-психологические функции менеджмента связаны в основе своей с характером производственных отношений в коллективе. Они содержат две разновидности функций: делегирование и мотивацию.

Технологические функции менеджмента определяют два основных вида деятельности, составляющие содержание технологии труда менеджера любого уровня иерархии: решения и коммуникации[[17]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-17).

Общие, социально-психологические и технологические функции взаимно дополняют друг друга, создают целостную систему менеджмента, позволяющую дифференцировать методы и приемы управленческого воздействия на деятельность организации, специализировать органы управления и труд отдельных менеджеров.

В целом область деятельности, называемая менеджментом фирмы, может быть разделена на отдельные функции, которые сосредоточены в трех основных группах[[18]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-18):

1) общее управление (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);

2) управление структурой компании (его создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими предприятиями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация);

3) конкретные сферы управления (маркетинг, НИОКР, производство, кадры, финансы, основные фонды)[[19]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-19).

Если структурные стороны деятельности компании определены, то все функции управления разделены на общие и конкретные[[20]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-20).

Функция управления являются видом деятельности, который базируется на разделении и кооперации менеджмента и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействия на объект со стороны субъекта управления.

Далее будут рассмотрены основные функции – планирование, организация мотивация.

## 1.2. Планирование, организация, мотивация как важнейшиефункции управления

Планирование как функция управления заключается в построении плана действий в будущем. При помощи него устанавливается последовательность и содержание шагов, которые должны привести к намеченной цели, устанавливаются намеченные конечные результаты[[21]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-21).

Процедура планирования представляет собой разработку и корректировку плана, в которую включаются в себя предвидение, обоснование, конкретизация и описание возможной деятельности субъекта хозяйствования на перспективу ближайшего и отдаленного характера. Планированием в субъектах хозяйствования поэтапным образом охватывается деятельность людей и движение необходимых ресурсов (материальных и финансовых), которые являются нацеленными на получение конечного результата, который был необходим[[22]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-22). Утвержденный руководителем компании план имеет силу приказа для представленных в нем лиц и структурных единиц. Там достаточно четким образом и достаточно детализированным образом указываются[[23]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-23):

1. цель деятельности хозяйствующего субъекта и его структуры на период планирования, которая количественным образом выражена системой определенных показателей;
2. финансовые, материальные и трудовые средства для достижения необходимой цели;
3. правила и сроки увязки целей и средств по отдельным этапам на весь период действия составленного плана;
4. этапы и сроки исполнения необходимых работ;
5. исполнители плана по срокам и видам работ;
6. методы, этапы и средства проведения контроля за выполнением плана.

Практически вся система управления хозяйственного характера и регулирования деятельности субъекта экономики должна строиться на методах планирования. Завершение одного отдельного этапа выполняемой работы является началом другого этапа. Произвести взаимоувязку всех этапов производственно-технологического процесса другим методом, не прибегая к помощи процедуры планирования, не представляется возможным[[24]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-24). Планирование должно занимать центральное место в механизме хозяйственного управления, потому что выступает в качестве способа достижения цели на базе сбалансированности и последовательности выполнения всех производственно-технологических операций.

Каждый отдельно взятый предприниматель или субъект экономики должны решить три задачи собственной деятельности: что, каким образом и на кого будет направлена их деятельность[[25]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-25). Здесь достаточно важным является то, чтобы это были ни импровизация, ни спонтанные действия по ситуации, а целенаправленная точная подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях при помощи проведения сравнительной оценки альтернатив в ожидаемых условиях представляет сущность планирования производственного и торгового предпринимательства. Технология планирования включает в себя следующие этапы[[26]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-26):

1. установление и обоснование основной цели и вытекающих из нее задач деятельности субъекта хозяйствования;
2. оформление поставленной задачи, установление конкретных показателей и заданий для исполнителей;
3. детализацию задания по всем возможным видам и объемам работ, конкретным рабочим местам и срокам исполнения;
4. детальный характер расчетов расходов и получаемых результатов на весь период планирования.

С целью проведения разработки плана специалистам по планированию являются необходимыми соответствующие сведения. Помимо плановых и маркетинговых сведений, то есть в основном сведений из среды, в органы планирования поступает большой массив внутренних управленческих сведений.

Следовательно, планирование представляет собой разработку и корректировку плана, которая включает в себя предвидение, обоснование, конкретизацию и описание деятельности субъекта хозяйствования на ближайшую и отдаленную перспективу[[27]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-27).

Для достижения в компании намеченных целей и реализации намеченных планов необходимой является организация. В качестве основной задачи организации в качестве функции управления выступает формирование структуры объекта и обеспечение его всем необходимым для обеспечения нормального функционирования[[28]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-28).

Для специалиста в сфере управления организация как функция представляет собой сознательным образом формализованную структуру должностных обязанностей с распределением заданий, полномочий, ролей, ответственности, ресурсов и т.д. Совместная работа отдельно взятых работников будет эффективной только в том случае, когда каждый хорошо будет осознавать собственные функции.

Организация в качестве функции управления должна включат[[29]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-29)ь:

1) наличие целей, а это выступает в качестве результата реализации функции планирования;

2) четкое установление и распределение обязанностей, которое зафиксировано в инструкциях должностных;

3) систему обеспечения исполнителя ресурсами, включая и в первую очередь информационными;

4) формы предоставления определенного рода свободы действий исполнителям[[30]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-30).

Организационная деятельность представляет собой, прежде всего, процесс группировки разного рода видов деятельности, которые необходимы для достижения намеченных целей: кто и что делает, кто у кого находится в подчинении, кто где получает необходимые сведения, кому предоставляет результаты и т.п.

Есть два важнейших принципа рациональной организации как управленческой функции[[31]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-31):

1) принцип единства целей, суть которого заключается в том, что организация деятельности персонала должна способствовать их сотрудничеству в достижении компанией общей цели;

2) принцип эффективности, который состоит в том, что организация деятельности персонала должна способствовать достижению цели в заданные сроки с наименьшими затратами.

При этом возможным является вести речь об индивидуальной эффективности, которая отражает уровень выполнения задач определенным специалистом; о групповой эффективности, которая характеризует уровень исполнения задач целой группой специалистов; совокупной эффективности деятельности организации, которая отражает в себе синергетический эффект[[32]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-32).

Организация в качестве функции управления выполняется непрерывным образом, большое количество вопросов решаются одновременно по горизонтальному и по вертикальному уровню. Упрощенно данного рода процесс выглядит так[[33]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-33):

1) определение общих целей для данного периода;

2) подготовка определенных планов работ;

3) формирование ресурсного обеспечения с целью исполнения плановых мероприятий;

4) наделение исполнителей определенного рода полномочиями;

5) координация деятельности исполнителей.

Теория управления, рассматривая «организовывание» в качестве функции управления, рассматривает определенные вопросы диапазона и уровней управления. В каждом конкретном случае должно быть установлено, каким количеством подчиненных может и должен управлять руководитель. Существует три уровня управления – высший, средний и низший. По мере роста уровня управления возрастает и уровень сложности управления, ответственности за принятие решений, увеличиваются требования к руководителю, становится более сложной координация. Устойчивой тенденцией последних лет стало стремление компаний к снижению количества уровней управления, что можно объяснить такими причинами: наличие большого количества уровней достаточно дорого обходится компании, усложняет взаимосвязи и искажает необходимые сведения, усложняет управленческий контроль[[34]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-34).

Мотивация в качестве важнейшей функции управления связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности посредством формирования мотивов поведения для достижения целей личного характера и целей всей компании[[35]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-35). В процессе мотивации предполагается использование определенного рода последовательности взаимозависимых категорий: потребности людей – интересы людей – мотивы деятельности – действия людей.

Любая деятельность человека всегда обусловлена его реальными потребностями. Люди стремятся или чего-то достигнуть, или чего-то миновать. Мотивированная деятельность характеризуется обусловленными внутренними побуждениями действия индивидуумов, которые направляются на достижение своих собственных целей, а также на реализацию своих интересов[[36]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-36). В данной деятельности работник самостоятельно определяет форму и меру своих действий под влиянием внутренних побуждений и условий внешней среды.

Мотивация труда представляет собой стремление работника удовлетворить собственные потребности (приобретать определенные блага) с помощью своей трудовой деятельности[[37]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-37). В состав мотива труда включают следующие элементы:

1. потребности, удовлетворения которых хочет рабочий;
2. блага, которые являются способными удовлетворить данного рода потребность;
3. трудовые действие, являющиеся необходимыми для получения данного рода благ;
4. цена (то есть затраты материального и морального характера, которые неразрывным образом связаны с осуществлением данного трудового действия)[[38]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-38).

Мотивы труда могут появляться тогда, когда в распоряжении общества (или же самого субъекта управления) имеется необходимый набор благ, который соответствует социально обусловленным потребностям человека. С целью приобретения данного рода благ необходимыми являются трудовые усилия работника[[39]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-39). Именно трудовая деятельность предоставляет возможности работнику приобрести данного рода блага с меньшими материальными и моральными затратами, чем прочие виды деятельности.

Мотив труда появляется только тогда, когда труд (или работа) являются если не единственной, то, во всяком случае, важной предпосылкой получения блага.

Мотивы труда весьма различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить при помощи трудовой деятельности; вместе с тем по благам, которые являются необходимыми человеку для удовлетворения собственных нужд; вместе с тем по уровню цены, которую работник способен заплатить за получение необходимых благ. Однако во всех данных случаях удовлетворение потребностей обязательно связано с его трудовой деятельностью.

Можно выделить группы мотивов труда, которые представляют в совокупности единую систему[[40]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-40). К примеру, характерны мотивы содержательности труда; общественной полезности труда; статусные мотивы, которые связаны с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности человека; мотивы приобретения материальных благ; вместе с тем мотивы, которые ориентированы на определенную интенсивность выполняемой работы.

Понятия «мотив труда» и «стимул труда», по своей сути, тождественны. В первом случае речь идет о работнике, который стремится приобрести благо с помощью трудовой деятельности (мотив); в другом – об элементе управления, который обладает совокупностью благ, нужных работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул)[[41]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-41).

Стимулирование труда будет эффективным только в том случае, когда органы управления будут способны добиться и поддержать тот уровень качества работы, за который они платят. Целью стимулирования является не то, чтобы просто так побудить индивида работать, а именно заставить его делать эту работу лучше того, что было установлено трудовыми отношениями[[42]](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-42).

Формирование мотивов происходит еще до начала профессиональной трудовой деятельности при помощи усвоения человеком набора ценностей и норм морали и этики труда, а вместе с тем благодаря его личному участию в трудовой деятельности в пределах его семьи и системы образования. В данный период закладывается базис отношения к труду как к большой ценности, образуется система ценностей самого труда и качества труда данного человека (трудовая активность, трудолюбие, ответственность, соблюдение дисциплины и т.д.), идет приобретение начальных трудовых навыков.

С целью увеличения уровня трудовой мотивации весомое значение имеет характер усвоенных индивидуумом норм и ценностей труда, которые дают смысл всей трудовой деятельности в дальнейшем, определяют его образ жизни. Участие детей в производительном труде, к примеру, само по себе на мотивацию не влияет. Но достаточно важно, какие нормы и правила трудовой жизни здесь будут реально усвоены.

Представленная информация в данном разделе позволяет сделать выводы. Менеджмент представляет собой область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование и обеспечение достижения целей организации путем рационального использования имеющихся ресурсов.

Планирование как функция управления заключается в построении плана действий в будущем.

Для достижения в компании намеченных целей и реализации намеченных планов необходимой является организация.

Мотивация в качестве важнейшей функции управления связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности посредством формирования мотивов поведения для достижения целей личного характера и целей всей компании.

Рассмотренные функции и применяемые в связи с этим методы управления будут исследованы на примере ООО «Спецзапчасть».

## 2. Исследование функций и методов управления на примере ООО «Спецзапчасть»

## 2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Спецзапчасть» расположено по адресу: 142703, Московская область, Ленинский район, г. Видное, ул. Строительная, д. 1.

Основное направление деятельности компании – оптовая и розничная торговля автомобильными запчастями. ООО «Спецзапчасть» образовано в 2009 году и с тех пор не меняло ни своей структуры. ни рода своей деятельности. В состав предприятия входят три розничный магазина и один центральный склад, с которого производится отгрузка товара розничным торговым точкам и оптовым покупателям в порядке оптово-складского оборота.

Основные виды товаров ООО «Спецзапчасть»:

- комплектующие и запасные части для автомобилей отечественного и зарубежного производства;

- подержанные автотранспортные средства и др.

ООО «Спецзапчасть» осуществляет отгрузку запчастей и прочих товаров с собственного центрального склада и предлагает такие варианты транспортировки: авто, авиа, почтово-багажный вагон и др.

Погрузочно-разгрузочные работы, услуги по упаковке и доставке упакованного багажа в московский аэропорт – бесплатно.

Доставка запчастей транспортом компании (при оплаченном заказе на сумму не менее 150 000 р, в пределах г. Москвы и Ближнего Подмосковья (30 км. от МКАД)) – бесплатная.

На рисунке 1 представлена организационная структура управления ООО «Спецзапчасть». Как видно из данных рисунка, организационная структура является линейно-функциональной, все в итоге подчинены руководителю - генеральному директору.

Генеральный директор

Главный бухгалтер

Заместитель директора

Бухгалтерия

Начальник службы безопасности

Офис-менеджер

Транспортный отдел

Розничные торговые предприятия

Отдел технического контроля

Юридический

отдел

Отдел оптовых продаж

Служба безопасности

Складское

хозяйство

Рисунок 1 - Организационная структура управления

ООО «Спецзапчасть»

Данная организационная структура является эффективной с точки зрения того, что каждая служба подчиняется непосредственно собственному руководителю, который знает специфику и может руководствоваться всеми проблемами данной службы с целью их эффективного решения.

В таблице 1 представлены показатели прибыли ООО «Спецзапчасть» по данным Отчета о финансовых результатах. Данные таблицы показали, что и за рассматриваемый период ООО «Спецзапчасть» является коммерчески успешным проектом, получает от своей деятельности значительные суммы прибыли. При этом выручка значительно превышает себестоимость, что говорит об улучшении показателей прибыли.

Таблица 1

Динамика финансовых результатов ООО «Спецзапчасть»

(тыс.руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатель | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Отклонение, (+,-) | Отчет в % к прошлому году |
| 1. | Выручка | 287540 | 310420 | 379610 | 69190 | 122,3 |
| 2. | Себестоимость продаж | 139457 | 152280 | 182328 | 30048 | 119,7 |
| 3. | Валовая прибыль | 148083 | 158140 | 197282 | 39142 | 124,8 |
| 4. | Коммерческие расходы | 41659 | 44680 | 46010 | 1330 | 103,0 |
| 5. | Управленческие расходы | 30078 | 33240 | 34120 | 880 | 102,6 |
| 6. | Прибыль от продаж | 76346 | 80220 | 117152 | 36932 | 146,0 |
| 7. | Прочие расходы | 31042 | 33460 | 35530 | 2070 | 106,2 |
| 8. | Налогооблагаемая прибыль | 45304 | 46760 | 81622https://www.evkova.org/evkovaupload/img/465175.gif | 34862 | 174,6 |
| 9. | Текущий налог на прибыль | 9061 | 9350 | 16322 | 6972 | 174,6 |
| 10. | Чистая прибыль | 36243 | 37410 | 65300 | 27890 | 174,6 |

Источник: составлено автором по данным отчетности ООО «Спецзапчасть».

Рассчитаем показатели рентабельности. Рентабельность продаж (отношение прибыли от продаж к объему деятельности):

- 2016 год: 76346/287540\*100 = 26,55%;

- 2017 год: 80220/310420\*100 = 25,84%;

- 2018 год: 117152 / 379610 \* 100 = 30,86%;

- изменение: 30,86-25,84 = +5,02%.

Рентабельность расчетная (отношение чистой прибыли к себестоимости):

- 2016 год: 36243 / 139457 \* 100 = 25,99%;

- 2017 год: 37410 / 152280 \*100 = 24,57%;

- 2018 год: 65300 / 182328 \* 100 = 35,81%;

- изменение: 35,81 – 24,57 = +11,24%.

Рентабельность продаж повысилась на 5,02% и составила 30,86%. Следовательно, каждые 100 руб. выручки стали содержать в себе больше суммы прибыли. Расчетная рентабельность повысилась на 11,24% и стала равной 35,81%. Следовательно, каждые 100 руб. произведенных затрат ООО «Спецзапчасть» стали приносить 35,81 руб. прибыли.

Все выше изложенное свидетельствует о росте конкурентоспособности деятельности ООО «Спецзапчасть».

## 2.2. Характеристика состояния планирования на предприятии

Как видно из представленной на рисунке 1 организационной структуры, службы финансового менеджмента в компании нет. В связи с этим как таковая функция планирования не реализуется.

Заместителем директора разрабатываются общие планы по статьям расходов на основе данных прошлых лет и представляются для ознакомления генеральному директору. Однако как таковые данные планы просто служат для сравнения, но не являются обязательными к исполнению в компании.

Структуру издержек обращения ООО «Спецзапчасть» за 2018 год по плану и фактически представим на рисунке 2.

Рисунок 2 - Структура издержек обращения по плану и фактически

ООО «Спецзапчасть» за 2018 год

Источник: составлено автором по данным внутренней отчетности ООО «Спецзапчасть».

В 2018 году фактически по сравнению с планом снижение доли по условно-переменным статьям составило 0,91%, следовательно, доля условно-постоянных статей повысилась на 0,91% в общей структуре издержек обращения. Это негативно характеризует результаты планирования, так как переменные расходы зависят от объема продаж, а рост не зависящих статей является неоправданным, потому что они только способствуют организации торгового процесса. В связи с тем, что в компании ООО «Спецзапчасть» никогда специально вопросы планирования и прогнозирования затрат не прорабатывались, данные выводы являются вполне оправданными.

В таблице 2 представлена критическая оценка состояния системы планирования в компании.

Таблица 2

Критическая оценка состояния системы планирования
в ООО «Спецзапчасть»

|  |  |
| --- | --- |
| Положительные результаты | Отрицательные результаты |
| Составление общих планов затрат заместителем директора | Отсутствие специалиста по анализу и планированию |
| - | Недостаточная квалификация имеющихся специалистов |
| - | Дефицит времени на планирование в связи с приоритетом текущих дел |
| - | Убежденность в том, что главный фактор успеха компании - предпринимательский талант руководителей, интуиция и деловые связи |

Источник: составлено автором по: [8].

По данным таблицы можно отметить, что в системе планирования ООО «Спецзапчасть» больше негативных сторон. Заместителю генерального директора попросту некогда заниматься тщательной проработкой планов, также сказывается и отсутствие достаточной квалификации.

В связи с этим можно отметить, что принятие в штат специалиста по анализу и планированию может положительным образом сказаться на финансовых результатах деятельности компании.

## 2.3. Функция организации в управлении ООО «Спецзапчасть»

Эффективная организация управления субъектом хозяйствования приводит к улучшению финансовых результатов деятельности. В связи с чем изучение организации управления предприятием является необходимым.

В таблице 3 представлена характеристика руководства подразделений ООО «Спецзапчасть».

Таблица 3

Характеристика подразделений ООО «Спецзапчасть»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Блок | Функции, закрепленные за блоком | Возглавляемый блок руководитель и подчиненные | Численность ,чел. |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1.Генеральный директор | Образует верхний уровень управления, он обеспечивает единое взаимоувязанное управление всеми направлениями деятельности фирмы. | Подчиненные ему непосредственно:Главный бухгалтер,Начальник службы безопасности, Заместитель директора | 1 |
| 2. Заместитель директора | Выполняет координацию деятельности розничных торговых предприятий, отдела технического контроля, офис-менеджера, транспортного, юридического отделов, отдела оптовых продаж, складского хозяйства | Начальник транспортного отдела, старший юрист, начальник отдела продаж, старший администратор по рознице, инженер технического контроля, заведующий складом | 1 |
| 3. Начальник службы безопасности | Служба безопасности.Выполняет функции:Координация работы отдела, разработка служебных обязанностей работников, контроль за безопасностью предприятия | Подчиненные - охранники | 1 |

Продолжение таблицы 3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Главный Бухгалтер | Бухгалтерия.Ведет всю финансовую, деятельность фирмы: расчет доходов, начисление и уплата налогов, распределение прибыли, начисление амортизации, расчет и выдачу зарплаты. | Подчиненные - бухгалтеры | 1 |
| 5. Начальник транспортного отдела | Транспортный отделВыполняет функции:Координация работы отдела, разработка служебных обязанностей работников, контроль за состоянием транспорта | Подчиненные – механики, водители | 1 |
| 6. Старший юрист | Юридический отдел. Выполняемые функции: разработка служебных обязанностей юриста, контроль заключаемых договоров, отслеживание претензий, защита споров в суде | Подчиненные - юристы | 1 |
| 7. Начальник отдела оптовых продаж | Отдел оптовых продаж. Выполняемые функции: разработка служебных обязанностей работников, отслеживание продаж, контроль за ценами, рекламой | Подчиненные – менеджеры оптовых продаж | 1 |
| 8. Старший администратор розничных продаж | Розничные торговые предприятия. Выполняемые функции: разработка служебных обязанностей продавцов, координация работы магазинов, составление потребности в товарах для склада | Подчиненные – администраторы магазинов, продавцы, прочие работники | 1 |

Окончание таблицы 3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Инженер отдела технического контроля | Отдел технического контроля. Выполняемые функции: разработка служебных обязанностей работников, соблюдение законов и актов по техническому контролю | Подчиненные – технические специалисты | 1 |
| 10. Заведующий складом | Склад. Выполняемые функции: координация работы склада, разработка служебных обязанностей кладовщиков, грузчиков, комплектовщиков, отслеживание товарных потоков. Ведение отчетности по складу | Подчиненные – кладовщики, комплектовщики, грузчики | 1 |
| Итого | 10 |

Источник: составлено автором по данным отчетности ООО «Спецзапчасть».

Анализ данных таблицы 3 показывает обязанности каждого сотрудника торгового предприятия и его подчиненных. Вся структура предприятия выстроена по линейно-функциональному признаку, каждый работник подчинен своему непосредственному руководителю.

В общей численности персонала предприятия (230 чел.) удельный вес численности аппарата управления составляет:

10 / 230\*100 = 4,3%.

В связи с тем, что организационная структура управления представляет собой строго иерархическую систему с определением ответственности каждого из ее звеньев, полномочий и их передачи, далее нужно представить делегирование полномочий (табл. 4).

Таблица 4

Делегирование полномочий и ответственности в структуре управления
ООО «Спецзапчасть»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Занимаемая должность | Ответственность | Делегирование полномочий |
| За подразделение | За персонал |
| Генеральный директор | Оформление документации деятельности предприятия, вопросы финансирования, утверждение отчетности | Несет ответственность за своих работников | Главному бухгалтеру в части ведения учетной политики |
| Заместителю директора в части ведения переговоров |
| Начальнику службы безопасности в части обеспечения информационной безопасности |
| Заместитель генерального директора | Оформление отчетов подразделений, рекламные компании, ответственность за работу всех подразделений | Несет ответственность за всех работников | Начальнику оптовых продаж и старшему администратору розницы в части ведения переговоров, заключения договоров |
| Главный бухгалтер | Бухгалтерия | В подчинении бухгалтеры | Нет |
| Начальник службы безопасности | Служба безопасности | В подчинении охранники | Нет |
| Начальник транспортного отдела | Транспортный отдел | В подчинении водители, механики | Нет |
| Старший юрист | Юридический отдел | В подчинении юристы | Нет |
| Начальник отдела оптовых продаж | Отдел оптовых продаж | В подчинении менеджеры продаж | Нет |
| Старший администратор розничных продаж | Розничные торговые предприятия | В подчинении администраторы магазинов, продавцы | Нет |
| Инженер отдела технического контроля | Отдел технического контроля | В подчинении технические специалисты | Нет |
| Заведующий складом | Склад | В подчинении кладовщики, комплектовщики, грузчики | Нет |

Источник: составлено автором по данным отчетности ООО «Спецзапчасть».

Как видно из представленных данных в таблице, все полномочия делегируются линейными руководителями своим подчиненным по функционалу, но только высшим руководством, исключая главного бухгалтера.

Качество принятия управленческих решений определяется уровнем профессионального мастерства руководителей, в связи, с чем целесообразным является анализ уровня их образования (табл. 5).Как видно из представленных в таблице 5 данных, 80% работников аппарата управления имеют высшее профильное образование: генеральный директор и заместитель директора – «Экономика и управление на предприятии», главный бухгалтер – специальность «Бухгалтерский учет и аудит», также и начальники всех отделов (кроме отдела оптовых продаж) имеют профильное образование; образование начальника службы безопасности -непрофильное; высшее по специальности «Инженер-технолог», образование начальника отдела оптовых продаж – «Управление системами связи и коммуникациями».

Таблица 5

Распределение руководителей ООО «Спецзапчасть» по уровню образования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Уровень менеджмента | Численность персонала с образованием | Удельный вес, % |
| Среднее | СПО | ВПО | Ученая степень | СПО | ВПО |  |
| Профильное | Непрофильное | Профильное | Непрофильное | Профильное | Непрофильное | Профильное | Непрофильное |  |
| Высший | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 30,0 | 10,0 |  |
| Средний | 0 | 0 | 0 | 5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 50,0 | 10,0 |  |
| Низовой | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0 | 0,0 |  |
| Итого | 0 | 0 | 0 | 8 | 2 | 0 | 0 | 0 | 80,0 | 20,0 |  |

Источник: составлено автором по данным отчетности ООО «Спецзапчасть».

В связи с тем, что 80% аппарата управления имеют профильное высшее образование, можно сделать вывод, что для предприятия это весьма удачно.

Оценка степени использования различных методов управления представлена в табл.6.

Таблица 6

Характеристика степени использования различных методов
управления в ООО «Спецзапчасть»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группа методов | Виды используемых методов | Уровень менеджмента | Процент использования |
| 1. Организационно-распорядительные | 1.1.приказы1.2.указания1.3.постановления1.4.совещания1.5.собрания коллектива1.6. производственные задания | Высший и среднийВысший и среднийВысший и среднийВысший и среднийВысший и среднийСредний | 8%12%15%10%12%17% |
| 2. Экономические | 2.1. заработная плата2.2. премии2.3. пособия к юбилеям, праздникам, ценные подарки | Все уровниВсе уровниВсе уровни | 22%12%5% |
| 3. Социально-психологические | 3.1.корпоративные мероприятия | Все уровни | 7% |

Источник: составлено автором по данным отчетности ООО «Спецзапчасть».

Данные таблицы 6 показывают, что наиболее широко в ООО «Спецзапчасть» используются организационно-распорядительные и экономические методы, а наименее всего используются социально-психологические методы (всего 7%).

Следовательно, можно констатировать, что функция организации в компании реализована на приличном уровне.

## 2.4. Оценка мотивации сотрудников ООО «Спецзапчасть»

В современных условиях экономики в ООО «Спецзапчасть» используется в качестве мотивации только оплата труда - повременно-премиальная система оплаты труда.

Заработная плата работников состоит из двух частей. Первой частью является оклад либо произведение дневной (часовой) тарифной ставки на отработанное время.

Вторая часть состоит из премии за достижение определенных результатов в работе.

Премии начисляются ежемесячно в виде четкого размера процентов от оклада или тарифной ставки. Данная система оплаты труда используется для всех работников.

В ООО «Спецзапчасть» не предусмотрены иного рода стимулирующие выплаты сотрудникам.

То есть на предприятии не налажена система мотивации персонала, что является серьезным недостатком, так как это ведет к уменьшению уровня производительности труда.

Можно порекомендовать градацию системы премирования работников в зависимости от роста средней выработки.

Далее будет изучена степень удовлетворенности сотрудников действующей на предприятии системой оплаты труда.

Проведенный опрос удовлетворенности системой оплаты труда показал следующие результаты (таблица 7).

Таблица 7

Результаты опроса сотрудников ООО «Спецзапчасть»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вопрос | Варианты ответов | Количество ответов |
| Удовлетворены ли вы действующей системой оплаты труда на предприятии | Да | 10 |
| Нет | 41 |
| Мне все равно | 1 |

Источник: составлено автором данным проведенного опроса.

Как видно по данным таблицы, большинство сотрудников не удовлетворены действующей системой оплаты труда в ООО «Спецзапчасть».

Рассмотрим более подробным образом, чем вызвана неудовлетворенность сотрудников действующей системой оплаты труда (табл. 8).

Таблица 8

Причины неудовлетворенности сотрудников ООО «Спецзапчасть»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вопрос | Вариант ответа | Комментарии |
| Да | Нет |
| 1. Устраивает ли вас размер оклада | 19 | 42 | Размер оклада соответствует среднему уровню заработной платы на рынке труда, однако сотрудникам хотелось бы видеть более высокие оклады и часовые ставки |
| 2. Подходит ли для вас система премирования | 10 | 51 | Система премирования не поощряет стремление к творчеству, не является мотивационным стимулом к росту производительности труда |
| 3. Нравятся ли вам условия труда | 31 | 30 | Помещение ресторана уютное, оборудовано современным оборудованием |
| 4. Ваши предложения по совершенствованию | 1. Разработать систему мотивации – это приведет к росту производительности труда, позволит предотвратить увольнения, оптимизировать кадровый состав, так как менеджер по мотивации будет осуществлять анализ эффективности работы персонала, разрабатыватьсистему стимулов, в частности эффективную систему оплаты труда, позволяющую оптимизировать расходы, при этом не только сохранять рабочие места, но и создавать новые.2. Внедрить систему адаптации нового персонала – это позволит повысить производительность труда, так как данная система позволит более быстро ознакомиться со своими обязанностями, с коллективом, с корпоративной культурой. Рост производительности труда приведет к сокращению расходов предприятия.3. Внедрить сервисный принцип – внедрение клиентоориентированного подхода позволит привлечь дополнительных клиентов, создать положительный имидж, что приведет к дополнительной прибыли. |

Источник: составлено автором по данным отчетности ООО «Спецзапчасть».

Таким образом, анализ действующей системы оплаты труда показал, что она не является эффективной, так как многие сотрудники ей не довольны.

Далее на основе опроса произведем оценку удовлетворенности самой фирмой. Для реализации опроса по ниже приведенным вопросам были опрошены все сотрудники, которые высказали свои оценки (наивысший бал – 5, самый низкий - 1). Далее по каждому вопросу было определено среднее значение, которое приведено в результате опроса и определена общая степень удовлетворенности персонала компанией (табл. 9).

Таблица 9

Результаты опроса: «Удовлетворены ли вы…»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование фактора | Средний балл |
| 1. Фирмой | 4 |
| 2. Физическими условиями труда | 3 |
| 3. Содержанием работы | 3 |
| 4. Организацией труда | 3 |
| 6. Стилем руководства | 3 |
| 7. Профессиональной компетентностью руководителей и специалистов | 4 |
| 8. Соответствием заработной платы затратам труда | 2 |
| 9. Вознаграждением по сравнению с работниками других организаций | 1 |
| 10. Перспективами карьеры | 3 |
| 11. Служебным положением | 2 |
| 12. Возможностью реализовать себя | 3 |
| 13. Требованиями, предъявляемыми работой к интеллекту | 4 |
| 14. Режимом рабочего дня | 4 |
| 15. Принятым прежде решением работать в данной фирме | 3 |
| ИТОГО | 42 |

Источник: составлено автором по данным проведенного опроса сотрудников ООО «Спецзапчасть».

Как видно, общая сумма баллов составляет 42 балла. Максимальный балл по результатам данного опроса 75 баллов. Таким образом, удовлетворенность сотрудников фирмы чуть выше среднего. Наименьшая удовлетворенность сотрудников соответствием заработной платы затратам труда и системой вознаграждений. Следовательно, необходимо улучшать систему мотивации персонала.

Вся представленная информация позволяет сделать выводы. Реализация функций управления показана на практическом примере ООО «Спецзапчасть», были сделаны выводы:

- в системе планирования ООО «Спецзапчасть» больше негативных сторон. В связи с этим можно отметить, что принятие в штат специалиста по анализу и планированию может положительным образом сказаться на финансовых результатах деятельности компании;

- вся структура предприятия выстроена по линейно-функциональному признаку, каждый работник подчинен своему непосредственному руководителю. В общей численности персонала предприятия (230 чел.) удельный вес численности аппарата управления составляет 4,3%.Все полномочия делегируются линейными руководителями своим подчиненным по функционалу, но только высшим руководством, исключая главного бухгалтера. При этом сказано, что в организации наименее всего используются социально-психологические методы управления;

- проведенное исследование показало, что сотрудники не удовлетворены действующей системой оплаты труда, так как она не является мотивационным стимулом, в связи с этим необходимо разработать новую систему оплаты труда. Существующие проблемы могут быть решены посредством создания службы управления персоналом с высококвалифицированными сотрудниками.

## Заключение

Представленная в теоретическом разделе информация позволяет сделать следующие выводы. Менеджмент представляет собой область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование и обеспечение достижения целей организации путем рационального использования имеющихся ресурсов.

Планирование как функция управления заключается в построении плана действий в будущем. При помощи него устанавливается последовательность и содержание шагов, которые должны привести к намеченной цели, устанавливаются намеченные конечные результаты.

Для достижения в компании намеченных целей и реализации намеченных планов необходимой является организация. В качестве основной задачи организации в качестве функции управления выступает формирование структуры объекта и обеспечение его всем необходимым для обеспечения нормального функционирования.

Мотивация в качестве важнейшей функции управления связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности посредством формирования мотивов поведения для достижения целей личного характера и целей всей компании.

Реализация функций управления показана на практическом примере ООО «Спецзапчасть», были сделаны выводы:

- в системе планирования ООО «Спецзапчасть» больше негативных сторон. Заместителю генерального директора попросту некогда заниматься тщательной проработкой планов, также сказывается и отсутствие достаточной квалификации. В связи с этим можно отметить, что принятие в штат специалиста по анализу и планированию может положительным образом сказаться на финансовых результатах деятельности компании;

- вся структура предприятия выстроена по линейно-функциональному признаку, каждый работник подчинен своему непосредственному руководителю. В общей численности персонала предприятия (230 чел.) удельный вес численности аппарата управления составляет4,3%.Все полномочия делегируются линейными руководителями своим подчиненным по функционалу, но только высшим руководством, исключая главного бухгалтера. При этом сказано, что в организации наименее всего используются социально-психологические методы управления;

- проведенное исследование показало, что сотрудники не удовлетворены действующей системой оплаты труда, так как она не является мотивационным стимулом, в связи с этим необходимо разработать новую систему оплаты труда. Существующие проблемы могут быть решены посредством создания службы управления персоналом с высококвалифицированными сотрудниками.

## Список использованных источников

1. Адашев А.У., Арслонов Х.О. Мотивация персонала как функция менеджмента // Мировая наука. – 2019. - №1. – С.34-37.
2. Арькова А.Д., Кольчугина А.С., Оноприенко Ю.Г. Функции менеджмента и основы руководства в организации // Институциональные и инфраструктурные аспекты развития различных экономических систем: Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа: ОМЕГА САЙНС, 2018. – С.9-12.
3. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2018. – 616с.
4. Гапонова О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Гапонова, Л.С. Данилова, Ю.Ю. Чилипенок. – М.: РИОР, 2019. – 480с.
5. Джумаева Я.М.-Х. Функции менеджмента, их взаимосвязь // 6 ежегодная итоговая конференция профессорско-преподавательского состава Чеченского государственного университета. – грозный: ЧГУ, 2017. – С.13-16.
6. Дудник Т.А., Кадыров А.Р. Основы менеджмента // современные научные исследования и разработки. – 2017. - №6. – С.57-60.
7. Галаян Д.В., Алтухова Л.А. О функциях менеджмента // Научные исследования управленческих проблем и перспектив: Сборник научных трудов по материалам Региональной научно-практической конференции. – Ставрополь: СЕКВОЙЯ, 2018. – С.70-73.
8. Гладков И.С. Менеджмент: Учебное пособие. – 3-е изд. / И.С. Гладков. – М.: Проспект, 2017. – 216с.
9. Дмитриева И.Ю., Куликова Е.С. Особенности планирования как функции менеджмента // Молодежь и наука. – 2017. - №4-3. – С.13-16.
10. Мамчур И.В. Организация как функция менеджмент // Крымский академический вестник. – 2017. - №4. – С.226-230.
11. Монгуш О.Н., Оюн Ш.В., Ооржак А.С. Организация как функция менеджмента // Экономика и социум. – 2018. - №1. – С.529-533.
12. Новикова В.Н. Менеджмент как процесс выполнения функций // Фундаментальные научные исследования: теоретические и практические аспекты: Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции. – Кемерово: Западно-Сибирский научный центр, 2018. – С.232-234.
13. Смиренникова В.Д. Реализация основных функций менеджмента на примере ПАО «Вымпелком» // Аллея науки. – 2017. – Т. 3. - №10. – С.509-513.
14. Стейскал Е.А. Совершенствование применения функций менеджмента на предприятии // сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2017. - №20. – С.101-104.
15. Эскиев М.А. Менеджмент как искусство управления // ФГУ Science. – 2017. - №1. – С.60-62.
16. Юнусова А.А. Совершенствование применения функций менеджмента в СПК «Урожай» Бураевского района // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2017. - №20. – С.101-104.
17. Смиренникова В.Д. Реализация основных функций менеджмента на примере ПАО «Вымпелком» // Аллея науки. – 2017. – Т. 3. - №10. – С.509. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-1)
18. Адашев А.У., Арслонов Х.О. Мотивация персонала как функция менеджмента // Мировая наука. – 2019. - №1. – С.34. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-2)
19. Дудник Т.А., Кадыров А.Р. Основы менеджмента // современные научные исследования и разработки. – 2017. - №6. – С.57. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-3)
20. Гапонова О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Гапонова, Л.С. Данилова, Ю.Ю. Чилипенок. – М.: РИОР, 2019. – С.29. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-4)
21. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2018. – С.32. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-5)
22. Джумаева Я.М.-Х. Функции менеджмента, их взаимосвязь // 6 ежегодная итоговая конференция профессорско-преподавательского состава Чеченского государственного университета. – грозный: ЧГУ, 2017. – С.13. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-6)
23. Арькова А.Д., Кольчугина А.С., Оноприенко Ю.Г. Функции менеджмента и основы руководства в организации // Институциональные и инфраструктурные аспекты развития различных экономических систем: Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа: ОМЕГА САЙНС, 2018. – С.10. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-7)
24. Дмитриева И.Ю., Куликова Е.С. Особенности планирования как функции менеджмента // Молодежь и наука. – 2017. - №4-3. – С.14. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-8)
25. Смиренникова В.Д. Реализация основных функций менеджмента на примере ПАО «Вымпелком» // Аллея науки. – 2017. – Т. 3. - №10. – С.510. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-9)
26. Эскиев М.А. Менеджмент как искусство управления // ФГУ Science. – 2017. - №1. – С.60. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-10)
27. Стейскал Е.А. Совершенствование применения функций менеджмента на предприятии // сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2017. - №20. – С.102. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-11)
28. Юнусова А.А. Совершенствование применения функций менеджмента в СПК «Урожай» Бураевского района // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2017. - №20. – С.102. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-12)
29. Новикова В.Н. Менеджмент как процесс выполнения функций // Фундаментальные научные исследования: теоретические и практические аспекты: Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции. – Кемерово: Западно-Сибирский научный центр, 2018. – С.232. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-13)
30. Дмитриева И.Ю., Куликова Е.С. Особенности планирования как функции менеджмента // Молодежь и наука. – 2017. - №4-3. – С.13. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-14)
31. Монгуш О.Н., Оюн Ш.В., Ооржак А.С. Организация как функция менеджмента // Экономика и социум. – 2018. - №1. – С.529. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-15)
32. Дудник Т.А., Кадыров А.Р. Основы менеджмента // современные научные исследования и разработки. – 2017. - №6. – С.58. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-16)
33. Арькова А.Д., Кольчугина А.С., Оноприенко Ю.Г. Функции менеджмента и основы руководства в организации // Институциональные и инфраструктурные аспекты развития различных экономических систем: Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа: ОМЕГА САЙНС, 2018. – С.10. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-17)
34. Мамчур И.В. Организация как функция менеджмент // Крымский академический вестник. – 2017. - №4. – С.227. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-18)
35. Монгуш О.Н., Оюн Ш.В., Ооржак А.С. Организация как функция менеджмента // Экономика и социум. – 2018. - №1. – С.530. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-19)
36. Гладков И.С. Менеджмент: Учебное пособие. – 3-е изд. / И.С. Гладков. – М.: Проспект, 2017. – С.71. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-20)
37. Дмитриева И.Ю., Куликова Е.С. Особенности планирования как функции менеджмента // Молодежь и наука. – 2017. - №4-3. – С.14. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-21)
38. Смиренникова В.Д. Реализация основных функций менеджмента на примере ПАО «Вымпелком» // Аллея науки. – 2017. – Т. 3. - №10. – С.511. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-22)
39. Эскиев М.А. Менеджмент как искусство управления // ФГУ Science. – 2017. - №1. – С.61. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-23)
40. Стейскал Е.А. Совершенствование применения функций менеджмента на предприятии // сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2017. - №20. – С.102. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-24)
41. Дудник Т.А., Кадыров А.Р. Основы менеджмента // современные научные исследования и разработки. – 2017. - №6. – С.58. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-25)
42. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2018. – С.89. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-26)
43. Дмитриева И.Ю., Куликова Е.С. Особенности планирования как функции менеджмента // Молодежь и наука. – 2017. - №4-3. – С.15. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-27)
44. Новикова В.Н. Менеджмент как процесс выполнения функций // Фундаментальные научные исследования: теоретические и практические аспекты: Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции. – Кемерово: Западно-Сибирский научный центр, 2018. – С.233. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-28)
45. Монгуш О.Н., Оюн Ш.В., Ооржак А.С. Организация как функция менеджмента // Экономика и социум. – 2018. - №1. – С.530. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-29)
46. Смиренникова В.Д. Реализация основных функций менеджмента на примере ПАО «Вымпелком» // Аллея науки. – 2017. – Т. 3. - №10. – С.511. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-30)
47. Стейскал Е.А. Совершенствование применения функций менеджмента на предприятии // сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2017. - №20. – С.102. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-31)
48. Новикова В.Н. Менеджмент как процесс выполнения функций // Фундаментальные научные исследования: теоретические и практические аспекты: Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции. – Кемерово: Западно-Сибирский научный центр, 2018. – С.233. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-32)
49. Дудник Т.А., Кадыров А.Р. Основы менеджмента // современные научные исследования и разработки. – 2017. - №6. – С.58. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-33)
50. Галаян Д.В., Алтухова Л.А. О функциях менеджмента // Научные исследования управленческих проблем и перспектив: Сборник научных трудов по материалам Региональной научно-практической конференции. – Ставрополь: СЕКВОЙЯ, 2018. – С.71. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-34)
51. Адашев А.У., Арслонов Х.О. Мотивация персонала как функция менеджмента // Мировая наука. – 2019. - №1. – С.34. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-35)
52. Гапонова О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Гапонова, Л.С. Данилова, Ю.Ю. Чилипенок. – М.: РИОР, 2019. – С.30. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-36)
53. Джумаева Я.М.-Х. Функции менеджмента, их взаимосвязь // 6 ежегодная итоговая конференция профессорско-преподавательского состава Чеченского государственного университета. – грозный: ЧГУ, 2017. – С.14. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-37)
54. Гладков И.С. Менеджмент: Учебное пособие. – 3-е изд. / И.С. Гладков. – М.: Проспект, 2017. – С.62. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-38)
55. Смиренникова В.Д. Реализация основных функций менеджмента на примере ПАО «Вымпелком» // Аллея науки. – 2017. – Т. 3. - №10. – С.511. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-39)
56. Эскиев М.А. Менеджмент как искусство управления // ФГУ Science. – 2017. - №1. – С.61. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-40)
57. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2018. – С.111. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-41)
58. Арькова А.Д., Кольчугина А.С., Оноприенко Ю.Г. Функции менеджмента и основы руководства в организации // Институциональные и инфраструктурные аспекты развития различных экономических систем: Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа: ОМЕГА САЙНС, 2018. – С.10. [↑](https://www.evkova.org/kursovye-raboty/suschnost-sistemyi-menedzhmenta-na-predpriyatii#footnote-ref-42)