

Курсовая работа

Введение

управленческий экономический решение

Современные экономические отношения характеризуются демонополизацией, наличием различных форм собственности, либерализацией цен, повышением экономической самостоятельности предприятий, острой конкурентной борьбой. В этих условиях, когда выбор технологий, методов анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческого решения финансирует инвестор, особую актуальность представляет проблема разработки эффективных, наиболее оптимальных управленческих решений.

При этом не существует обязательных для всех стандартов или методов управления. Чем выше обоснованность применяемых в конкретной ситуации методов управления и качество управленческого решения, тем меньше коммерческий риск инвестора.

В наиболее общем виде теория принятия решений представляет собой раздел науки управления, включающий исследование проблем постановки цели и задачи, определение критериев и показателей информационного обеспечения вариантов решения и их оптимизацию.

Каждому человеку приходится ежедневно принимать решения. Это и малозначащие решения, принимаемые без систематического продумывания, и достаточно важные, которые принимают после размышлений, длящихся часами, днями, неделями.

Однако в управлении принятие решения - более систематический процесс.

Ответственность за принятие важного организационного решения требует от руководителя действовать более рационально, подробнее ознакомиться со всеобщностью оптимального выбора, его органической взаимосвязью с процессом управления и важными характеристиками организационных решений.

Целью данной работы является рассмотрение системы качества управленческих решений и их влияния на повышение эффективности работы фирмы и разработка рекомендаций по повышению эффективности управленческих решений

ООО «Олирис».

Задачами являются рассмотрение теоретически основ управленческих решений, системы повышения качества, рассмотрение особенностей работы ООО «Олирис», а так же детальная разработка рекомендаций по повышению эффективности управленческих решений на предприятии.

Выработка и принятие решения представляет собой один из главных элементов в осуществлении управленческого цикла. Решение, принятое руководителем, может принести или миллионы рублей прибыли или миллионы рублей убытков.

Если при разработке управленческого решения менеджер и его команда не спрогнозировали достаточно точно стратегию фирмы, нормативы конкурентоспособности будущего товара, изменения компонентов внешней и внутренней среды фирмы, то завтра она окажется под угрозой банкротства. Поэтому экономия на качестве управленческого решения принесет в будущем огромные потери из-за реализации и тиражирования некачественного решения на последующих стадиях жизненного цикла объекта. Для этого подробно рассматривается работа компании ООО «Олирис» и даются детальные рекомендации для их эффективного внедрения в жизнь.

1. Теоретические основы качества управленческих решений

1.1 Понятие и сущность качества управленческих решений

Управленческое решение - директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе достоверных данных, характеризующих конкретную управленческую ситуацию, определение цели действий, и содержащий программу достижения цели.

Принятие управленческих решений является наиболее важным видом деятельности, осуществляемой менеджерами. Принимая во внимание большое значение этого вида деятельности, можно было бы предположить, что в существующей литературе по этому вопросу должно быть полное согласие в том, что касается определения характеристик и параметров управленческого решения. Однако дело обстоит совсем по-другому. Большинство работ по различным аспектам управленческого решения были написаны вне деловых организаций или касались лиц, которые не являлись лицами, принимающими практические управленческие решения. Такой неорганизованный подход приводит к общему непониманию сущности управленческого решения. Более конкретно можно сказать, что не существует общепринятого понимания того, что представляют собой управленческие решения, кто их принимает и где они осуществляются. В данной статье делается попытка исправить такое непонимание или недопонимание посредством краткого изложения ряда теорий и концепций, которые воплощают в себе сущность управленческого решения. Усвоение предлагаемых точек зрения должно способствовать лучшему пониманию сущности управленческого решения и привести к более высокому уровню успеха относительно принимаемых решений в организациях всех типов. Принятие решения представляет собой сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации. Таким образом, данный процесс включает в себя много различных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения. В социологической литературе существуют разнообразные точки зрения на то, какие решения, принимаемые человеком в организации, считать управленческими. Некоторые специалисты относят к таковым, например, решение о поступлении человека на работу, решение об увольнении с неё и т.п. оправданной представляется

точка зрения, согласно которой к управленческим следует относить лишь те решения, которые затрагивают отношения в организации.

Управленческое решение - это выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

Отличительные черты управленческих решений.

Цели. Субъект управления (будь то индивид или группа) принимает решение исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации.

Последствия. Частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Менеджер, особенно высокого ранга, выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и её работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей. Если организация велика и влиятельна, решения её руководителей могут серьёзно отразиться на социально - экономической ситуации целых регионов. Например, решение закрыть нерентабельное предприятие компании может существенно повысить уровень безработицы.

Разделение труда. Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в организации существует определённое разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители) - реализацией уже принятых решений.

Профессионализм. В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений - гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Далеко не каждый сотрудник организации, а только обладающий определёнными профессиональными знаниями и навыками наделяется полномочиями самостоятельно принимать определённые решения.

В процессе управления организациями принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. Тем не менее, существуют некоторые общие признаки, позволяющие это множество определённым образом классифицировать.

Таблица 1. Классификация качества управленческих решений

Классификационный признак

Группы управленческих решений

Степень повторяемости проблемы

Традиционные / Нетипичные

Значимость цели и длительность действия

Стратегические / Tактические / Oперационные

Сфера воздействия

Глобальные / Локальные

Длительность реализации

Долгосрочные / Краткосрочные

Прогнозируемые последствия решения

Корректируемые / Некорректируемые

Метод разработки решения

Формализованные / Неформализованные

Количество критериев выбора

Однокритериальные / Многокритериальные

Форма принятия

Единоличные / Коллегиальные

Способ фиксации решения

Документированные / Недокументированные

Характер использованной информации

Детерминированные / Вероятностные

Основания для принятия решения

Интуитивные / Решения на суждениях / Рациональные

Место и функции в процессе управления

Информационные / Организационные./ Технологические

Принятие решений характерно для любых видов деятельности, и от него зависит эффект работы как отдельного человека, так и группы людей.

Поэтому управленческое решение следует рассматривать как основной фактор эффективной деятельности организации. Таким образом, эффективность деятельности зависит, прежде всего, от менеджмента в организации, от качества принимаемых менеджерами решений.

Качество управленческого решения определяется совокупностью свойств, которыми обладает управленческое решение, отвечающих в той или иной мере потребностям успешного разрешения проблем, например, своевременность, адресность, конкретность.

Прежде всего, эффективность управленческого решения определяется качеством различных видов информации - экономической, организационной, финансовой и других. Качество информации зависит от ее объема и достоверности, которые, в свою очередь, определяются затратами на получение, обработку и хранение информации. В своей деятельности менеджеры используют следующие виды информации: постоянную и переменную; нормативную, аналитическую и статистическую; текстовую и графическую; первичную и вторичную; директивную, распорядительную, отчетную и др.

1.2 Классификация условий и факторов качества управленческих решений

Ценность информации зависит от постановки задачи для принятия управленческого решения: чем конкретнее сформулирована проблема, тем более конкретная информация необходима.

Чтобы сформулировать правильное решение проблемы, менеджер не должен стремиться к немедленному ее решению, часто это просто невозможно, а должен изучить причины возникновения проблемы на основе имеющейся внутренней и внешней информации.

На качество управленческого решения влияет время, необходимое для принятия и осуществления решения. Говорят, что «решение нужно принимать быстро, но не опережать время». Время, необходимое для принятия решения, зависит от целей организации, ее концепции управления, квалификации менеджера, методики принятия решений и наличия системы принятия решений. Время на осуществление решения зависит от средств и ресурсов самой организации, системы мотивации, социально-психологического климата.

Качество управленческого решения - это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя (конкретных потребителей) и обеспечивающих реальность его реализации.

Существует показатель, косвенно оценивающий качество принятых решений через количество выполненных решений:

$K_k = (P_v - P_n / P_p) * 100$, где

K_k - коэффициент качества управленческих решений;

P_p - количество принятых управленческих решений;

P_v - количество выполненных управленческих решений;

P_n - количество выполненных некачественных решений.

Условия качества управленческих решений:

1. Знание реальных тенденций развития управляемого объекта;
2. Владение методами использования складывающихся тенденций в деятельности организации;
3. Ориентация в системе развития экономики страны в целом;
4. Определение задач вытекающих из этой системы для управляемого объекта;
5. Четкое представление о состоянии объекта, внешней среды, тенденциях их развития;
6. Владение набором методов перевода управляемого объекта из фактического состояния в желаемого и придание ему необходимых направлений развития;
7. Умение своевременно реагировать на изменяющуюся обстановку и новые задачи выдвигаемые рынком экономикой политики государства.
8. Структуризация проблемы и построение дерева целей.

Для соблюдения указанных условий руководитель должен располагать информацией, которая поступает от разных источников - внутренних и внешних, приобретает в ходе обучения и переподготовки, накопления опыта. Однако и при хорошо организованном информационном обеспечении принимаются как

правильные, так и ошибочные решения.

Повышению их качества способствует предварительное продумывание следующих организационных вопросов:

1. Где и кто принимает решение;
2. типы принимаемых решений на различных уровнях;
3. Время, необходимое для принятия решений после получения информации;
4. Система оформления и передачи решения;
5. Система контроля исполнения принятых решений и проверка их фактической эффективности.

Кто и где должен принимать решения, зависит от существующих прерогатив отдельных подразделений в аппарате управления. Общим правилом при этом является то, что решение должно приниматься в том звене управления, в компетенцию которого входит данный круг вопросов (его выполнение).

В процессе выработки решения необходимо учитывать, что единство цели и средств ее достижения являются необходимым условием управленческого решения, объективной предпосылкой его выполнения.

Принятию управленческого решения предшествует возникновение проблемной ситуации, при которой, по мнению управляющего, расхождение между желаемым и действительным положением дел может быть преодолено принятием и реализацией удачного управленческого решения. Причем общая закономерность такова, что чем раньше предугадано и распознано возникновение проблемной ситуации, тем меньше управленческих усилий потребуется для ее разрешения. И, наоборот, даже самая несложная проблемная ситуация не может быть успешно разрешена, если время непоправимо упущено.

На процесс подготовки, реализации и оценки УР влияет так называемый человеческий фактор. Влияние человеческого фактора обусловлено личностными характеристиками менеджера, особенностями мышления, волей, здоровьем, опытом, ответственностью, профессионализмом, склонностью к риску, темпераментом, уровнем эмоциональности и характером внимания.

Особенный интерес с точки зрения подготовки и реализации УР представляют такие характеристики мышления человека, как широта, быстрота и гибкость.

Широта мышления - это характеристика синтетического характера мышления, при котором человек умеет оценить роль анализируемой вариации в общем сценарии деятельности. Данная характеристика, например, играет важную роль в эффективном применении методов «дерева решений» и «сценариев».

Быстрота мышления - характеристика, определяющая время выполнения задания относительно среднего уровня, принятого в данной компании. Работники с более быстрым мышлением разбираются в ситуации и принимают эффективные решения с меньшими затратами времени.

Быстрота мышления - определяющий фактор скорости перебора вариантов, от которого в свою очередь зависит эффективность применения эвристических методов подготовки и реализации УР.

Гибкость мышления - характеризует способность человека своевременно и

обоснованно переходить на новые методы разработки и реализации УР. Особенное значение при РУР имеет способность личности вовлекать в работу необходимых для ее выполнения людей, руководствуясь только здравым смыслом.

На стадии принятия управленческого решения осуществляется оценка альтернативных решений и действий, проводимых на основе многовариантных расчетов, проводится отбор критериев выбора оптимального решения, выбор и принятие наилучшего решения. При этом выработка решения должна базироваться на современных научных подходах к менеджменту, включающих прежде всего научную обоснованность управленческих решений, умение выделять основное звено, его лаконичность, конкретность и адресность.

Научная обоснованность - это применение системного анализа в процессе разработки решения, учет всех внутренних и внешних факторов на основе достоверной информации.

Умение выделять основное звено в решении, т.е. решение должно быть непротиворечивым и исходить из общих, принципиальных позиций, оно должно быть своевременным, и что не менее важно, лаконичным, конкретным и адресным. Наконец, решение должно иметь свою направленность и соответствующую полномочность. Оно должно приниматься органами или лицом, имеющими на это право, а направленность характеризует широту охвата структуры элементов системы, а также длительность действия.

Качество управленческого решения также зависит от предшествующего опыта, т.е. от наличия обратной связи.

По обоснованности решения базируются на количественных и качественных факторах. Количественная обоснованность решения обеспечивается прежде всего аналитическими методами и балансовыми расчетами, позволяющими согласовать потребности, затраты и ресурсы.

Различают две крайности: излишний оптимизм и чрезмерная осторожность.

Другая характеристика качества управленческого решения - это его действенность. Оно должно включать в себя систему организационных мероприятий и стимулов, направленных на его исполнение. Уровень действенности решений зависит, с одной стороны, от степени его обоснованности, а с другой стороны, от эффективности того морального и материального вознаграждения, которое последует от внедрения намеченного новшества в практику работы фирмы.

Основные факторы, оказывающие влияние на качество управленческого решения
Таким образом, основными факторами, оказывающими влияние на качество управленческого решения, являются:

- информация;
- время, необходимое для разработки и осуществления решения;
- компетенция, менталитет менеджеров;
- применение современных научных подходов к менеджменту (системный, ситуационный, комплексный, процессный, динамический подходы);
- применение методов моделирования (логические, математические, физические модели);

- системы поддержки принятия решений;
- мотивация качественного решения.

1.3 Принципы условий и факторов качества управленческих решений

Процессы принятия решений, понимаемые как выбор одной из нескольких альтернатив, пронизывают всю человеческую жизнь. Большинство решений принимаются, не задумываясь, так как существует автоматизм поведения, выработанный практикой. Но возможны и ситуации, когда человек испытывает мучительные раздумья. В таких ситуациях человек сталкивается либо с новым объектом выбора, либо обстановкой, в которой совершается выбор. Однако в управлении принятие решений - это более систематизированный процесс. Принятие решений в организации представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации. Сам процесс принятия решений включает множество разных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации, так как план - это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения целей организации. Принятие решений - это «центр», вокруг которого вращается жизнь организации. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие - как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

В менеджменте понятие «проблема» используется для обозначения разрыва между желаемым состоянием (прежде всего целями) той или иной организации, и ее фактическим состоянием. А само решение проблемы рассматривается как средство преодоления такого разрыва, выбор одного из многих объективно существующих курсов действий (альтернатив), позволяющих перейти от наблюдаемого состояния к желаемому.

Таким образом, нами установлен тот факт, что чем точнее определена проблема, тем правильное может быть принято решение. Но необходимо еще учесть и влияние ситуативных факторов на процесс принятия решений. Условия ситуации и другие факторы оказывают влияние на саму технологию принятия решения, предопределяют ее. Поэтому далее рассмотрим классификацию проблем и соответствующих им решений.

Принять решение - сравнительно легко, все сводится к выбору направления действий. Трудно принять «хорошее» решение. Принятие решения - процесс психологический, а человеческое поведение не всегда логично.

Можно выделить ряд факторов, влияющих на процесс принятия решения.

- Личностные оценки и самооценка руководителя.
- Среда, в которой данное решение принимается (ситуация определенности, ситуация неопределенности, риск).
- Время принятия решения.
- Информационные ограничения.

- Поведенческие ограничения.
- Возможные негативные последствия (риски).
- Взаимозависимость решений.
- Социальные, нравственно-этические факторы и др.

Наиболее существенную роль в процессе принятия управленческих решений играют методы, используемые менеджерами для их принятия. Обычно выделяют три группы таких методов: волевые, математические и эвристические. Волевые (интуитивно-волевые, логические) методы принятия решений используются в тех случаях, когда проблема достаточно проста, ситуация часто повторяется в практике управления, а исходная информация изложена в качественной форме (описательной, нецифровой). Решение принимается путем относительно несложных размышлений руководителя, использующего для этого свои знания, опыт, интуицию, психологические и организаторские способности. Оформляется такое решение, как правило, в виде письменного или устного распоряжения. В наибольшей степени волевые методы принятия решений принимаются на нижних уровнях управления организацией - в первичных коллективах, но не исключается их использование в необходимых случаях и на более высоких ступенях управления.

Математические методы принятия решений используются в сложных, но хорошо структурированных ситуациях, когда вся исходная информация изложена в количественной (т.е. цифровой) форме и имеется возможность провести любые необходимые расчеты. Круг этих методов достаточно широк: сюда относятся и достаточно простые арифметические расчеты материальных балансов и затрат по технологическим процессам, и проведение исследований, и системный анализ, и математическое моделирование. Известны модели линейного и динамического программирования, управления запасами, теории игр и др.

Эвристические (поисковые) методы все более широко применяются в практике современного менеджмента. Они основаны на методологии творческого, как правило, коллективного, коллегиального мышления. Они применяются в ситуациях, характеризующихся большой новизной, высокой степенью неопределенности и риска, разнообразием и в то же время недостаточной полнотой и достоверностью исходной информации, которая может быть выражена и в качественной, и в количественной форме. Чаще всего такие проблемы возникают на уровне руководства организацией (не менее 50% проблем здесь именно таковы), но для принятия решений менеджеры-руководители должны привлекать работников всех уровней, а в некоторых случаях - всю организацию в целом. Результат применения эвристических методов может быть двояким:

- Решение принимается непосредственно тем или иным эвристическим методом;
- Проблема расчленяется на такие составляющие, которые по отдельности могут быть решены волевыми и математическими методами.

2. Организационно-экономическая характеристика ООО «Олирис»

2.1 Организационно-правовая характеристика ООО «Олирис»

Общество с ограниченной ответственностью «Олирис» учреждено в соответствии с ГК РФ, Федеральным законом №14-ФЗ от 08.02.1998 г. «Об обществах с ограниченной ответственностью», и иных нормативных актов РФ. Общество является юридическим лицом по Законодательству РФ.

ООО «Олирис» вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории РФ и за ее пределами. ООО «Олирис» имеет круглую печать, является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли.

ООО «Олирис» расположено по адресу: г. Краснодар, ул. Лизы Чайкиной, д. 23/1. Предприятие было создано в 2009 году. Уставный капитал предприятия был внесён одним учредителем в виде денежных средств

Торговое предприятие «Олирис» на протяжении многих лет обеспечивает потребительский рынок на территории Краснодарского края, имея для этого специализированное торговое и складское оборудование, подготовленные кадры, торговые и складские площади, сложившиеся рынки поставщиков и покупателей. ООО «Олирис» имеет два розничных магазина расположенных в разных районах города Краснодара.

Сегодня ООО «Олирис» - это современное, рентабельное, автоматизированное и перспективно развивающееся торговое предприятие. Таких результатов удалось достичь благодаря инициативной, профессионально подготовленной руководящей команде. И, конечно, это заслуга всего коллектива. Так как предприятие постоянно развивается, увеличиваются торговые и складские площади, объемы продаж, поэтому предприятие увеличивает численность персонала.

Основными видами деятельности предприятия являются:

- Розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, табачные изделия;
- Розничная реализация алкогольной продукции;
- Другие виды деятельности.

Основной ассортимент товаров составляют продукты питания и алкогольная продукция. ООО «Олирис» является дилером и субдилером многих предприятий - производителей муки, круп, сахара растительного масла.

Основными покупателями товаров являются торговые предприятия города Краснодара, а также близлежащих районов.

Организационная структура предприятия ООО «Олирис» представлена на рисунке 2. Рисунок 2. Структура управления ООО «Олирис»

Организационная структура управления ООО «Олирис» представляет собой линейно-функциональную структуру, что определяется небольшими размерами предприятия, и имеет следующие преимущества:

- Минимальный бюрократический аппарат,
- Широкие и гибкие должностные обязанности;
- Хорошо налаженные средства передачи информации;
- Наглядность вклада сотрудников в удовлетворение потребностей потребителей.

2.2 Экономическая характеристика ООО «Олирис»

Опираясь на данные бухгалтерской отчетности за последние три года (Приложение А) составим аналитические таблицы, позволяющие проанализировать основные экономические показатели деятельности предприятия. Данные таблицы 2 характеризуют рентабельность работы компании ООО «Олирис».

Таблица 2. Показатели рентабельности ООО «Олирис» за 2011-2012 гг.

Показатели

2011

2012

Отклонения 2011 к 2012

+, -

%

1. Выручка от продажи товаров, работ, услуг, тыс. руб.

25852

34374

8522

132

2. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.

2540

3855

1315

151

3. Рентабельность продаж, %

9,825

11,2

1,38

113

4. Издержки обращения, тыс. руб.

1132

1287

155

113

5. Рентабельность к расходам, %

227

299

72

131

6. Оборотные средства, тыс. руб.

9521

9707

186

101

7. Рентабельность оборотных средств, %

26,6

39,7

13,1

149

8. Собственный капитал, тыс. руб.

407

326

-79

80

9. Рентабельность собственного капитала, %

624

1182

558

189

10. Совокупный капитал (собственные и заемные средства), тыс. руб.

5166

2907

-2259

56

11. Рентабельность совокупного капитала, %

49,1

132

82,9

268

Данные, представленные в таблице 2, характеризуют работу ООО «Олирис» за 2011-2012 годы следующим положительным образом: мы наблюдаем рост выручки, уменьшение расходов и стабильное развитие компании, которая работает для населения РФ.

Данные, представленные в таблице 3, характеризуют работу ООО «Олирис» за 2010-2012 годы следующим образом.

Среднегодовая стоимость основных средств за три года снизилась 11,57%, в 2012 общество располагает основными средствами стоимостью 9614 тыс. руб., среднегодовой объем оборотных средств достиг 4023 тыс. руб., что на 24,34% больше чем в 2010 году.

Анализируя показатели выручки, можно сделать вывод, что выручка предприятия с каждым годом растет. В 2012 году выручка увеличивается по сравнению с 2010 годом на 67,13% и составляет 34374 тыс. руб.

В ООО «Олирис» работает стабильный коллектив сотрудников, его численность каждый год увеличивается.

На 1 руб. основных средств, оборотных средств, среднесписочного работника приходится достаточное количество валовой прибыли.

В таблице 3 представлены показатели прибыли в ООО «Олирис»

Таблица 3. Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Олирис» за 2011-2012 гг.

Показатели

2011

2012

Отклонения 2011 к 2012

+-

%

1. Выручка от продажи товаров, работ, услуг, тыс. руб.

25852

34374

8522

132

2. Валовая прибыль, тыс. руб.

9334

13232

3898

141

3. Уровень валовой прибыли

36,1

38,4

2,3

106

4. Коммерческие и управленческие расходы, тыс. руб.

5730

8481

2711

148

5. Уровень расходов

22,1

24,6

2,5

111

6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.

3604

4751

1147

131

7. Уровень прибыли от продаж

13,9

13,8

-0,1

99

8. Прочие доходы, тыс. руб.

3764

3428

-336

91

9. Прочие расходы, тыс. руб.

4828

4324

-504

89

10. Прибыль (убыток) до налогообложения тыс. руб.

2540

3855

1315

151

11. Уровень прибыли до налогообложения

9,8

11,2

1,38

113

12. Налог на прибыль, тыс. руб.

846

1198

352

141

13. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб.

1694

2657

963

156

14. Уровень чистой прибыли, %

6,5

7,7

1,2

118

Таким образом, проведя показателей прибыли можно сделать вывод, что все представленные показатели имеют тенденцию к увеличению, что является положительным моментом в работе предприятия.

Чистая прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, является положительной величиной и претерпевает довольно сильные изменения: в 2012 году она выросла до величины 2657 тыс. руб., что составляет 156% от показателя 2011 года.

Показатели рентабельности ООО «Олирис» представлены в таблице 3.

Можно охарактеризовать динамику всех показателей как положительную.

Произошло увеличение показателей рентабельности продажи на 11,87%, рентабельности продукции на 20,80%. В результате деятельности организации за 3 года показатели рентабельности имущества и собственного капитала также значительно выросли 123,32% и 872,15% соответственно, что оценивается как положительная тенденция.

ООО «Олирис» в течение нескольких лет успешно работает на рынке, отличается быстротой и гибкостью реакции на нужды рынка, постоянным увеличением объема товарооборота при перманентном росте ассортимента.

2.3 Оценка качества принимаемых в организации управленческих решений

Трудовые и иные непосредственно связанные с ними отношения в ООО «Олирис» между работниками и предприятием регламентируются правилами внутреннего

трудового распорядка, которые обеспечивают:

- право каждого работника на справедливые условия труда, в том числе на условия труда, отвечающие требованиям безопасности и гигиены, право на отдых, включая ограничение рабочего времени, предоставление ежедневного отдыха, выходных и нерабочих праздничных дней, оплачиваемого ежегодного отпуска;
- равенство прав и возможностей работников;
- право каждого работника на своевременную и в полном размере выплату заработной платы не ниже минимального размера оплаты труда, установленного федеральными законами;
- равенство возможностей работников без всякой дискриминации на продвижение на работе с учетом производительности труда, квалификации и стажа работы по специальности, а также на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации;
- право работников предприятия на защиту своих прав и интересов;
- право на обязательное социальное страхование работников;
- обязанность предприятия по возмещению вреда, причиненного работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей;
- обязанность сторон трудового договора соблюдать условия заключенного договора, включая право предприятия требовать от работников исполнения ими трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу предприятия;
- право работников требовать от предприятия соблюдения обязанностей по отношению к работникам, трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права.

Трудовые отношения между работниками и предприятием возникают на основании трудового договора, заключаемого ими в соответствии с Трудовым Кодексом РФ. Трудовые отношения между генеральным директором и предприятием возникают на основании контракта в результате назначения генерального директора на должность.

Регулирование трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений осуществляется путем заключения, изменения, дополнения работниками и предприятием трудовых договоров.

Такое деление обусловлено тем, что управленческая деятельность заключается в осуществлении непосредственно руководства предприятия, торговыми подразделениями, разработке необходимых управленческих решений и подготовке информации. Характер участия каждой из названных групп работников в процессе управления определяется решениями, задачами и функциональными обязанностями.

Управление предприятием сосредоточено в руках генерального директора, который является единоличным учредителем ООО «Олирис». Коммерческий директор выполняет в основном формальные административные и юридические функции. Все решения принимает учредитель.

Генеральный директор в пределах своей компетенции:

- Осуществляет оперативно-распорядительное руководство деятельностью

предприятия;

- Действует от имени предприятия без доверенности, представляет его интересы во всех учреждениях, предприятиях, организациях;
- Заключает договоры, в том числе трудовые, открывает в банках счета;
- Издаёт приказы, принимает на работу и увольняет работников;
- Применяет меры поощрения и взыскания;
- Утверждает штатное расписание, определяет должностные оклады и ставки работникам общества.

Генеральному директору общества непосредственно подчиняются коммерческий директор и финансовый директор.

Финансовый директор анализирует, прогнозирует и соответственно разрабатывает стратегию развития фирмы в области финансов. Он возглавляет финансовый отдел: несет ответственность в соответствии с должностной инструкцией. Он определяет кредитную политику, т.е. вопросы привлечения и размещения кредитных средств. Размещение средств предприятия требует также глубокого анализа финансового рынка-соотношения на нем спроса и предложения товара в данный момент и умения прогнозировать ситуацию.

В функции коммерческого директора включаются: общехозяйственные вопросы, торговые, транспортные, кадровые вопросы строительство, охрана.

В целях организации управления предприятием созданы следующие службы, которые непосредственно подчиняются коммерческому директору предприятия: отдел снабжения и сбыта, склад, вспомогательный персонал.

Руководят процессами закупок и продаж товаров опытные, имеющие большой опыт и стаж работы менеджеры и товароведы.

Динамичность работы предприятия специалисты управления, которые имеют высшее образование и многолетний опыт работы в отрасли торговли.

В целях организации бухгалтерского учета в ООО «Олирис» директором создана бухгалтерия, которая возглавляется главным бухгалтером и подчиняется финансовому директору.

Главный бухгалтер подчиняется непосредственно руководителю организации и несет ответственность за формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности.

Главный бухгалтер обеспечивает соответствие осуществляемых хозяйственных операций требованиям законодательства Российской Федерации, а также контроль за движением имущества и выполнением обязательств. Требования главного бухгалтера по документальному оформлению хозяйственных операций и представлению в бухгалтерию необходимых документов и сведений обязательны для всех работников организации. Без подписи главного бухгалтера денежные и расчетные документы, финансовые и кредитные обязательства считаются недействительными и не принимаются к исполнению.

Главный бухгалтер ООО «Олирис» имеет высшее экономическое образование и аттестат профессионального бухгалтера.

Главный бухгалтер, осуществляя организацию бухгалтерского учета на основе установленных правил его ведения, обязан обеспечить:

- Широкое использование современных средств автоматизации учетно-вычислительных работ, прогрессивных форм и методов бухгалтерского учета;
- Полный учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, а также своевременное отражение в бухгалтерском учете операций, связанных с их движением;
- Достоверный учет издержек обращения, исполнения смет расходов, реализации продукции, выполнения строительно-монтажных и других работ, составление экономически обоснованных отчетных калькуляций себестоимости продукции, работ и услуг;
- Точный учет результатов хозяйственно-финансовой деятельности организации в соответствии с установленными правилами;
- Правильное начисление и своевременное перечисление платежей в государственный бюджет, взносов на государственное социальное страхование; погашение в установленные сроки задолженности банкам по ссудам; отчисление средств в фонды и резервы;
- Участие в работе юридических служб по оформлению материалов по недостаткам и хищениям денежных средств и товарно-материальных ценностей и контроль за передачей в надлежащих случаях этих материалов в судебные и следственные органы, а при отсутствии юридических служб - непосредственное осуществление этих функций;
- Проверку организации бухгалтерского учета и отчетности в структурных единицах, в хозяйствах, выделенных на отдельный баланс, своевременный инструктаж работников по вопросам бухгалтерского учета, контроля, отчетности и экономического анализа;
- Составление достоверной бухгалтерской отчетности на основе первичных документов и бухгалтерских записей, представление ее в установленные сроки соответствующим органам;
- Осуществление (совместно с другими подразделениями и службами) экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности организации по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления внутрихозяйственных резервов, предупреждения потерь и непроизводительных расходов.

Преимущество сложившейся структуры управления это: единство и четкость распоряжений, личная подотчетность исполнителя одному лицу, ответственность за выполнение, стимулирование развития компетенции.

Среднесписочная численность работников предприятия в 2012 году составляет 16 человек.

Проведем анализ численности и состава основных категорий работников предприятия (таблица 4). Период времени, за который будет произведен анализ численности работников ООО «Олирис» составляет два года, в частности 2011-2012 гг.

Таблица 4. Численность и состав основных категорий работников

Годы

Общая численность работников, чел.

В том числе по основным категориям

Административно-управленческий персонал

Торгово-оперативный персонал

Вспомогательный персонал

Чел.

В% к общей численности

Чел.

В% к общей численности

Чел.

В% к общей численности

2011

11

3

27

7

64

1

9

2012

16

5

31

9

56

2

13

Численность персонала в 2012 году по сравнению с 2011 годом увеличилась на 5 человек, данное увеличение связано с расширением деятельности предприятия, т.е. увеличилась численность административно-управленческого персонала на 2 человека, торгово-оперативного персонала на 2 человека, а также 1 работника торгово-оперативного персонала.

Основную часть персонала ООО «Олирис» составляет работники до 30 лет. К тому же организация не трудоустраивает молодежь до 20 лет. Увеличилась доля работников в возрасте от 31 до 50 лет. Таким образом, на предприятии в основном работает персонал среднего возраста.

В таблице 6 проведен анализ состава трудовых ресурсов предприятия по уровню образования.

Таблица 5. Общая структура персонала по уровню образования

Годы

Общая численность работников, чел.

В том числе имеют образование

высшее

Среднее специальное

Общее среднее

Чел.

В% к общей численности

Чел.

В% к общей численности

Чел.

В% к общей численности

2011

11

4

36

6

53

1

1

2012

16

6

43

9

Контингент административно-управленческого персонала по уровню образования за 2011-2012 год изменился в сторону увеличения работников с высшим образованием и сократился персонал со средним специальным образованием, что положительно повлияет на квалификационный уровень работников.

В ООО «Олирис» применяется повременно-премиальная система оплаты труда. Состав кадров достаточно стабилен. Нестабильность кадров ведет за собой ухудшение производительности труда на предприятии, что связано с адаптацией новых сотрудников в коллективе.

Отбор персонала производится руководством ООО «Олирис» или специальными организациями по заказу предприятия. В основе управления этими процессами лежит принцип: не человек для рабочего места, а рабочее место для человека. Целью отбора является предоставление предприятию рабочих мест в необходимом количестве и нужного качества, а работнику - работы с учетом его подготовки, способностей и склонностей и, наконец, возможностей.

Управление отбором персонала - тщательно продуманный процесс, осуществляемый на основе выбранной стратегии предприятия и мер ее достижения.

В работе по привлечению персонала важное место отводится обучению и переобучению работников, в том числе по категориям. Обучение может проходить как на самом предприятии, так и вне его.

Высвобождение персонала - это сокращение избытка рабочей силы в количественном, качественном или территориальном отношении.

Задействование персонала как одна из составляющих работы по управлению трудом в ООО «Олирис» и включает:

- распределение сотрудников;
- контроллинг и развитие персонала;
- ротацию и меры обогащения работы;
- планирование карьеры;
- оценку работы;
- руководство сотрудниками;
- учет влияния мер по управлению мотивацией труда.

Распределение сотрудников по рабочим местам производится на основе их

соответствия трудовым функциям, с учетом интересов и склонностей, выявленных и изученных в ходе испытательного срока или иными методами, а также с учетом внешних условий работы.

Таблица 6. Анализ эффективности использования персонала ООО «Олирис» за 2011-2012 гг.

Показатели

2011

2012

Отклонения

+, -

%

1. Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.

25852

34374

8522

132

2. Среднесписочная численность работников, чел.

11

16

5

145

3. Производительность труда (1:2), тыс. руб.

2350

2148

-201

97

4. Прибыль от продаж, тыс. руб.

3604

4751

1147

131

5. Прибыль в расчете на 1 работника (4:2), тыс. руб.

327,6

296

-31,6

90,5

6. Фонд оплаты труда, тыс. руб.

101 000

137 000

36 000

135

7. Фонд оплаты труда к товарообороту (6:1) x100, %

390

398

8

102

8. Среднегодовая заработная плата на 1 работника (6:2), тыс. руб.

9181

8562

-619

92

9. Выручка на 1 руб. расходов на оплату труда (1:6), руб.

0,25

0,25

0

0

10. Прибыль на 1 руб. расходов на оплату труда (4:6), руб.

0,35

0,34

-0,01

99,7

Контроллинг персонала - это современная концепция управления персоналом. Он включает: во-первых, разработку гипотезы достижения экономической и социальной эффективности управления трудом; во-вторых, координацию различных мер кадровой политики предприятия с политикой, например, в области технической модернизации; в-третьих, подготовку информации для принятия обоснованных решений.

Ротация, или запланированная смена для работника рабочего места, позволяет избежать монотонности труда.

Оценка работы сотрудников применяется в ООО «Олирис» как для организационного воздействия на них, так и для материального вознаграждения.

Руководство сотрудниками в управлении трудом осуществляется путем воздействия на целевые установки и поведение в целях активизации труда работника, в том числе в незапланированных ситуациях.

В процессе управления трудом уделяется внимание иерархии подчиненности персонала; предусматриваются централизация и децентрализация управления, определяется компетенция отделов, служб и каждого работника.

Кадровая политика (механизм выработки целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание ответственного, высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного адекватно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка) преуспевающих западных компаний, которая носит комплексный характер, включает множество направлений. Имеются в виду: организация новых рабочих мест с учетом внедрения передовых технологий; подготовка программ развития персонала, обеспечивающих решение не только сегодняшних, но и будущих задач организации путем совершенствования систем обучения и служебного продвижения работников; формирование мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом; создание современных систем подбора персонала; проведение маркетинга персонала; разработка программ занятости, социальных программ и т.д.

Таким образом, главный потенциал ООО «Олирис» заключен в кадрах. Без нужных квалифицированных работников ни одна организация не может достичь целей и выжить в конкурентной борьбе.

В целом по итогам, можно сделать вывод об ООО «Олирис» как о современной, достаточно эффективно действующей торговой организации с правильно поставленной системой распределения полномочий и ответственности (в большинстве аспектов).

На основе сделанного анализа необходимо разработать мероприятия направленные на совершенствование организационной структуры управления предприятия.

2.3 Оценка качества принимаемых в организации управленческих решений

Качество управленческого решения - это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его

реализации.

К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения относятся:

- применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента в ООО «Олирис»;
- изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;
- обеспечение лица, принимающего решение, качественной информацией, характеризующей параметры «выхода», «входа», «внешней среды» и «процесса» системы разработки решения;
- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;
- структуризация проблемы и построение дерева целей;
- обеспечение сопоставимости (сравнимости) вариантов решений;
- обеспечение многовариантности решений;
- правовая обоснованность принимаемого решения;
- автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений;
- разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;
- наличие механизма реализации решения.

Эффективность управленческого решения зависит от многих моментов: личностной оценки руководителя, уровня риска, времени и изменяющегося окружения, информационных и поведенческих ограничений, отрицательных последствий, взаимозависимости решений и др.

Эффективность управленческих решений определяется многими количественными и качественными факторами технико-технологического, социально-экономического и организационного характера.

К технико-технологическим факторам повышения эффективности управленческих решений относятся: машиновооруженность труда, степень использования средств оргтехники, техническая культура специалистов и технических исполнителей и другие.

К социально-экономическим факторам относятся: авторитет руководителя, межличностные отношения, психологические характеристики, конфликтные ситуации, система морального и материального стимулирования, санитарно-гигиенические условия труда, утомляемость, физические нагрузки, общее состояние здоровья работников и другие.

К организационным факторам: степень рациональности структуры аппарата управления, состояние разделения и кооперации труда, подбор и расстановка кадров, организация исполнения, организация рабочих мест, рациональность использования рабочего времени.

Альтернативные варианты управленческих решений должны приводиться в сопоставимый вид по следующим факторам:

- фактор времени (время осуществления проектов или вложений инвестиций)
- фактор качества объекта;
- фактор масштаба (объема) производства объекта;
- уровень освоенности объекта в производстве;
- метод получения информации для принятия управленческого решения;
- условия применения (эксплуатации) объекта;
- фактор инфляции;
- фактор риска и неопределенности.

В каждом конкретном случае альтернативные варианты управленческого решения в ООО «Олирис» могут отличаться не по всем факторам. Задача специалиста, менеджера или лица, принимающего решение, заключается в проведении комплексного анализа конкретных ситуаций с целью обеспечения сопоставимости по максимальному количеству факторов. Чем меньше учтенных факторов, тем меньше точность прогноза эффективности инвестиций в ООО «Олирис».

3. Реализация мероприятий направленных на повышение качества управленческих решений в ООО «Олирис»

Исследуемое предприятие ООО «Олирис»: главной целью является систематический, сбалансированный рост и формирование индивидуального имиджа. При этом основная задача - это рост по разным направлениям, завоевание рынка, учет разнообразных интересов потребителей. Эффект руководства достигается за счет делегирования полномочий (децентрализованное руководство). Организация труда основывается на разделении и кооперации, мотивацией при этом является премия за индивидуальный результат.

Одной из важнейших проблем в деятельности любой компании является повышение квалификации персонала.

Нужно отметить, что далеко не все сотрудники компании удовлетворяют требованиям, предъявляемым к работникам компании данной сферы деятельности (о чем свидетельствуют, в том числе, негативные отзывы покупателей).

Вместе с тем, положительным моментом является наличие сплоченной команды сотрудников, работающих на достижение целей компании. Вместе с тем, часть персонала не владеет свободно навыками работы с покупателями, что затрудняет общение с ними.

Можно порекомендовать руководству ООО «Олирис» в этой связи форму повышения квалификации сотрудников - корпоративное обучение.

Необходимо заключить договор с компанией, оказывающей услуги по обучению, и выделять, например, один час рабочего времени 2 или 3 раза в неделю (лучше в начале рабочего дня - для повышения усвояемости материала) для обучения непосредственно в компании.

Совершенствование работы с персоналом можно проводить по следующим направлениям:

- Совершенствование кадровой политики (включая обоснованные мето...