

Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

«20» июня 2017 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

---

Формирование системы эффективного управления организации  
сферы услуг в условиях рынка

---

Научный  
руководитель

 15.06.17 г.  
подпись, дата

доцент, канд. экон. наук  
должность, ученая степень

А.С. Пчелинцева  
инициалы, фамилия

Выпускник

 06.06.17  
подпись, дата

451316309  
номер зачетной книжки

МО-13-2  
номер группы

А.М. Зарипов  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

 15.06.17 г.  
подпись, дата

А.С. Пчелинцева  
инициалы, фамилия

Красноярск 2017

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Формирование эффективной системы управления организации сферы услуг (на материалах ООО «Сетрико»)» содержит 99 страниц текстового документа, 21 рисунок, 20 таблиц, 8 приложений, 45 использованных источников.

Объектом исследования данной работы является ООО «Сетрико». Предметом исследования выступает система эффективного управления предприятием. Предметом защиты являются разработанные мероприятия по формированию эффективной системы управления на ООО «Сетрико».

Основной целью работы является формирование эффективной системы управления на предприятии оптовой торговли.

Для достижения поставленной цели в бакалаврской работе необходимо выполнить следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления организации в современных условиях
- проанализировать организационную среду предприятия ООО «Сетрико»
- оценить существующую систему управления ООО «Сетрико»
- разработать мероприятия по формированию эффективной системы управления на ООО «Сетрико»
- спрогнозировать эффективность предложенных мероприятий

Во второй части исследования составлена организационно-правовая характеристика предприятия, проведена оценка системы управления. По итогам исследования предложено несколько мероприятий по формированию эффективной системы управления ООО «Сетрико» за счет программно-целевого подхода к реализации стратегий. Составлен прогноз социально-экономической эффективности данных мероприятий, доказана целесообразность их реализации в практической деятельности организации.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления организацией в современных условиях	6
1.1 Понятие эффективности системы управления .....	6
1.2 Методы оценки эффективности системы управления.....	11
Заключение .....	75
Список использованных источников .....	78

\* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

## ВВЕДЕНИЕ

Организация в менеджменте - это объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или достигающих определенной цели и действующих на основе определенных процедур и правил [25].

Организация как система управления - одно из ключевых понятий теории организации, которое связано с целями, функциями, процессом управления, квалификацией менеджеров и распределением полномочий для достижения определенных целей [22].

В рамках этой системы протекает весь управленческий процесс, в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональных специализаций. Организация построена для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда, то внимание, которое уделяют ей руководители организаций и специалисты, стремящиеся к непрерывному совершенствованию, развитию как системы в целом, так и ее отдельных составляющих [30].

Актуальность работы заключается в том, что в современных условиях экономического кризиса, даже организации с некогда эффективной системой управления, вынуждены пересматривать методы достижения эффективных экономических показателей. Особенно организации оптовой торговли, работающие с зарубежными брендами, деятельность которых напрямую зависит от курса иностранной валюты. Система управления в таких организациях должна быть гибкой и быстро адаптироваться под окружающую среду.

Актуальность темы данной работы связана со значительным понижением социально-экономической эффективности компаний, с неэффективной системой управления и заключается в необходимости разработки рекомендаций по формированию эффективной системы управления организацией.

Основной целью работы является формирование эффективной системы управления на предприятии оптовой торговли.

Для достижения поставленной цели в бакалаврской работе необходимо выполнить следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления организации в современных условиях
- проанализировать внутреннюю и внешнюю среду предприятия ООО «Сетрико»
- оценить существующую систему управления ООО «Сетрико»
- разработать мероприятия по формированию эффективной системы управления на ООО «Сетрико»
- спрогнозировать эффективность предложенных мероприятий

Предметом исследования выступает система эффективного управления предприятием оптовой торговли.

В качестве объекта исследования будет рассматриваться предприятие - ООО «Сетрико»

Предметом защиты в работе являются разработанные и предложенные рекомендации и мероприятия по формированию эффективной системы управления на предприятии ООО «Сетрико»

Теоретической базой послужили труды отечественных и зарубежных ученых, таких как Веснин В.Р., Коротков Э.М., Малин А.С., Друкер П., Чаплина А.Н., и других, а так же Устав, отчет о финансовых результатах и оборотно-сальдовые ведомости ООО «Сетрико»

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем работы – 99 страниц. Выпускная квалификационная работа иллюстрирована 21 рисунком, 20 таблицами, 8 приложениями. Список использованных источников включает в себя 45 наименования.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

## 1.1 Понятие эффективности системы управления

Система – это целостная совокупность элементов или звеньев и связей между ними. В понятии «система управления» элементами ее выступают все работники, участвующие в процессах управления. Понятие «система управления», также как и понятие «социально-экономическая система» представляет собой совокупность работников и их связей. Но связи в социально-экономической системе и в системе управления различны [38].

Система управления представляет собой часть социально-экономической системы, которая выделяется по связям, характеризующим отношения управления. Человек является удивительным комплексом разнообразных отношений, т.е. его связей с другими людьми. Это связи и психологические и социальные, и политические, и экономические. и этические, и идеологические, и т.д. Система управления – это совокупность связей по поводу воздействия, согласующего деятельность людей в социально-экономической системе. Эти связи, конечно, существуют в общей совокупности всех связей социально-экономической системы. Но они особенны, специфичны, как специфична управленческая деятельность [27]

Система управления – это иерархия связей и звеньев, осуществляющих процессы управления в социально-экономической системе. Конечно, те связи, которые характеризуют систему управления, не существуют сами по себе, они теснейшим и непосредственным образом связаны со всеми связями социально-экономической системы. Система управления представлена на рисунке 1.1 [16].

Для существования и функционирования системы управления должно существовать хотя бы два элемента этой системы, это субъект и



объект управления. Субъект управления - это звено или часть системы управления,

Рис.нок 1.1 - Система управления предприятием [14]

являющийся источником воздействия на объект управления. Управление может осуществляться единолично менеджером, коллегиально группой руководителей или коллективно собранием акционеров. В зависимости от этого и субъект управления будет различным. В качестве объекта управления выступают работник, группа лиц, трудовой коллектив. Объектами управления могут быть также: ресурсы, процессы, результаты, все виды человеческой деятельности [32].

На основе данных таблицы 1.1 можно выделить несколько взглядов на содержание понятия «системы управления»:

1. Система управления как непрерывный процесс функционирования организационной структуры.

2. Система управления как совокупность двух взаимодействующих подсистем (управляющей и управляемой).

Таблица 1.1 – Различные подходы к определению «системы управления»

Автор определения	Определение понятия «система управления»
Коротков Э.М.	Совокупность взаимосвязанных звеньев, в том или ином виде участвующих в процессе воздействия [20].
Малин А.С.	Совокупность двух взаимодействующих подсистем (управляющей и управляемой — объекта управления), образующих новую систему — систему управления [26].
Веснин В.Р.	Процесс создания, совершенствования и поддержания функционирования организационной структуры при реализации принятого управленческого решения и разработанного плана мероприятий [10].
Друкер П.	Иерархия связей и звеньев, осуществляющих процессы управления в социально-экономической системе [16]



3. Совокупность взаимосвязанных звеньев, в том или ином виде участвующих в процессе воздействия.

Рассмотрим основные подсистемы системы управления.

Процесс управления отражает динамическую сторону управления – это необходимая последовательность действий, из которых складывается воздействие менеджера на коллектив [17].

Процесс управления в любой организации состоит из четырех основных этапов. Цель является исходным этапом процесса управления и представляет собой идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния управляемой системы. Вторым этапом является ситуация, которая характеризует состояние управляемой системы, оцениваемое относительно цели. Третьим этапом является определение проблемы. Проблема в процессе управления – это главное противоречие цели и ситуации, разрешение которого определит изменение ситуации в направлении принятой цели. Но одну и ту же проблему можно решить различными путями и средствами, использовать разные подходы и ориентиры. Пути и средства, подходы и принципы в каждом случае приходится выбирать. Так возникает необходимость четвертого этапа процесса управления – этапа управленческого решения. Решение – это переход процесса управления из сферы управления в сферу производства, из области анализа и поиска вариантов действий в область организационной работы в управляемой системе [30].

Механизм развития организации подразумевает диагностику и совершенствование системы ее управления.

Искусство управленческой деятельности – это создание корпоративной культуры [40].

Структура – иерархический порядок, совокупность связей между элементами системы, отражающих их иерархическое взаимодействие [43]

Структура управления – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных субъектов и объектов управления, находящихся между

собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого. Организационная структура управления направлена на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности[44].

Между субъектом и объектом управления в системе управления существует множество разнообразных связей: непосредственные и опосредствованные, главные и второстепенные, внутренние и поверхностные, постоянные и временные, закономерные и случайные. Через эти связи осуществляется механизм управления [31].

Механизм управления – совокупность мотивов деятельности персонала, которые определяют как саму возможность, так и эффективность управления, от которых зависит восприятие воздействия [37].

В современном менеджменте механизм управления рассматривается в основном с точки зрения повышения эффективности. Повышение эффективности, в свою очередь, обусловлено увеличением происходящих в окружающей среде процессов, а так же постоянным ростом рынка и, соответственно, появлением новых конкурентов [9].

Эффективность — способность выполнять работу и достигать необходимого или желаемого результата с наименьшей затратой времени и усилий [24]

Эффективность системы управления – это создание благоприятных условий для достижения поставленных целей в кратчайший срок при наивысших качественных и количественных показателях и наименьших затратах ресурсов [39].

В постоянно функционирующей организации определяющим фактором оценки эффективности управления является время, характеризующее процесс принятия и реализации решения. В реальных условиях именно временная характеристика принятия управленческого

решения является одним из главных показателей, что обуславливает необходимость ее достоверности, адекватной оценки и обоснованного анализа. В управлении реально конкурирующей организацией опоздание с правильным решением означает неправильное, а в ряде случаев катастрофическое решение. Значит, допустимо рассматривать не то, правильно ли принимаемое решение, а то, пытается ли менеджер решить проблему или уходит от неё. Понятно, что положительного результата не будет при любом выбранном варианте. Но в ситуации опережения у менеджера останется время на исправление недопустимого, но все-таки принятого решения. Своевременность принятия управленческого воздействия, выделявшаяся в качестве ключевого критерия на протяжении столетий, является одним из важнейших показателей его эффективности, несмотря на распространенное мнение о том, что «лучше поздно, чем никогда». Поэтому важнейшая задача временной оценки эффективности управления определяет необходимость разработки спектра методов, обеспечивающих ее расчет, анализ и применение. Так, в каждой организации ими должны в обязательном порядке оснащаться такие важные для оценки эффективности управления выработки, принятия и реализации решения, как динамичность, ритмичность, оперативность и т.д. Это принципиально важно для синхронизации процессов функционирования и развития организации, постановки и достижения целей, прямо определяющих результативность управления ею [35].

## **1.2 Методы оценки эффективности системы управления**

Оценка эффективности управления как один из ключевых показателей эффективности организации определяется отношением результатов к затратам. Выделение результата управления всегда представляет большую проблему, чем определение затрат. В конечном результате деятельности организации конкретная составляющая

управления не всегда достоверно выделяется и оценивается применяемыми методиками. [35]

Определяется ли управление как интеллектуальная или материальная деятельность, с одной стороны, или как соответствующим образом реализуемое целенаправленное воздействие – с другой, можно столкнуться с трудностью, а порой и невозможностью выделения его непосредственного результата. Это обусловлено опосредованным характером управления, вуалирующим его непосредственное влияние как на промежуточный, так и на конечный результат. Проблемы оценки результата управления обуславливаются такими факторами, как информационная природа и характер управленческого труда, параллельно-последовательное построение процесса, накладывающее реализации разных действий на общие конечные результаты. [8]

В организации системы управления можно выделить два подхода: прагматический и научно-аналитический. Они отличаются распознаванием проблем, их выделением и методами разрешения.

Прагматический подход характеризует поведение менеджера в конкретной рассматриваемой ситуации. Главное в его деятельности — использование проверенных рецептов успеха, учет факторов гарантированного и сиюминутного успеха, ощущение опасности неудачи, которое определяется опытом работы и интуицией, четкая организация деятельности (контроль, ответственность, дисциплина).

Как правило, этот подход обеспечивает эффективность менеджмента, однако вероятность промахов и ошибок достаточно высока, поскольку нет понимания перспективы развития, видения будущего, возможна подмена важнейших проблем менее важными или второстепенными.

Научно-аналитический подход к менеджменту предполагает систематизацию проблем в первую очередь по классам методологии и организации менеджмента, а далее по таким факторам эффективности, как

концепция и приоритеты управления, исследование проблем, образование и компетенция персонала, мотивация деятельности, стратегия и инновации, информационные технологии.

Менеджмент предназначен для построения определенного поведения объекта управления, которое можно разделить на два аспекта: экономическое поведение, отражающееся в комплексе экономических характеристик, и социально-психологическое, характеризующее социальную сторону согласования и сотрудничества.

В реальной практике не следует противопоставлять эти два подхода. Формула эффективного практического менеджмента предполагает строить его на использовании научных знаний и рекомендаций, рецептов практического успеха, профессионального опыта практических навыков и умений, а также искусства управления. И все это должно осуществляться на основе анализа, диагностики проблем, проектирования и обоснованного выбора вариантов их решений [21].

Для обеспечения эффективности менеджмента необходимо учитывать все ее факторы. Но это можно сделать только тогда, когда эти факторы систематизированы и выделены основные и определяющие. Факторы эффективности разнообразны и могут быть представлены в различных ракурсах.

При проведении практического исследования обычно называют инвестиционный климат, методологию менеджмента, обоснование инвестиций, информационное обеспечение, инфраструктуру менеджмента.

С позиций подходов к управлению можно сгруппировать еще и факторы искусства, опыта и научности управления. Эти факторы характеризуют разнообразие подходов к менеджменту, суть научного подхода. В практическом управлении прагматизм всегда противостоит научно-профессиональному управлению.

Устойчивый и долгосрочный эффект может дать только анализ, диагностика и проектирование методологии и организации менеджмента, а не слепое использование рецептов (рис. 1.2)[21].

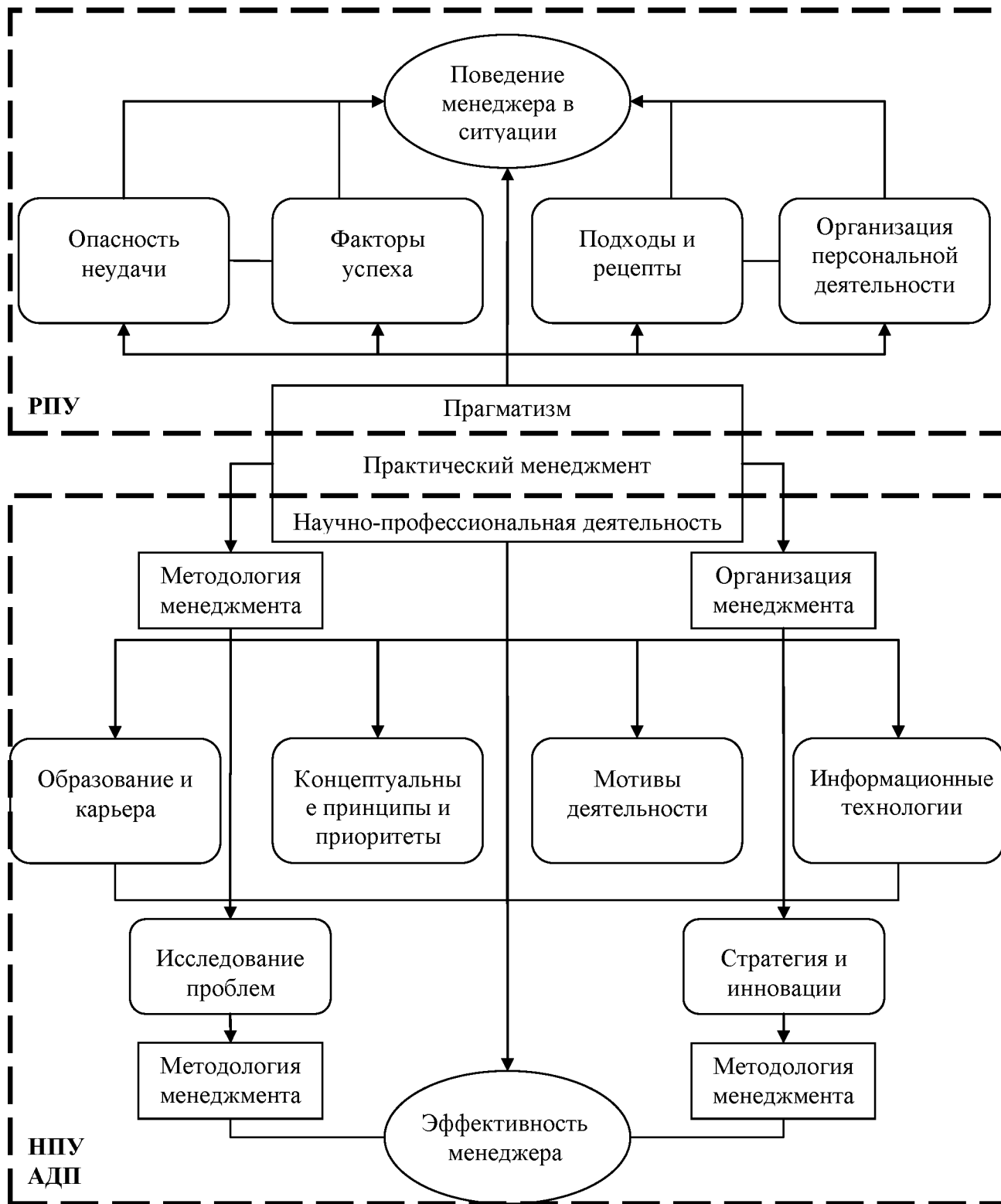


Рисунок 1.2 – Проблематика практического менеджмента [21]

При этом рецепты не исключаются, а проверяются, заменяются и формируются (рис. 1.3).

Для формирования эффективной системы менеджмента надо учитывать три группы факторов: использование ресурсов, получение результата, соответствующего движению к цели и фактор времени.

Использование ресурсов проявляется в их структуре, качестве и возможностях сбалансированного пополнения. Для обеспечения эффективности менеджмента необходима экономия ресурсов.

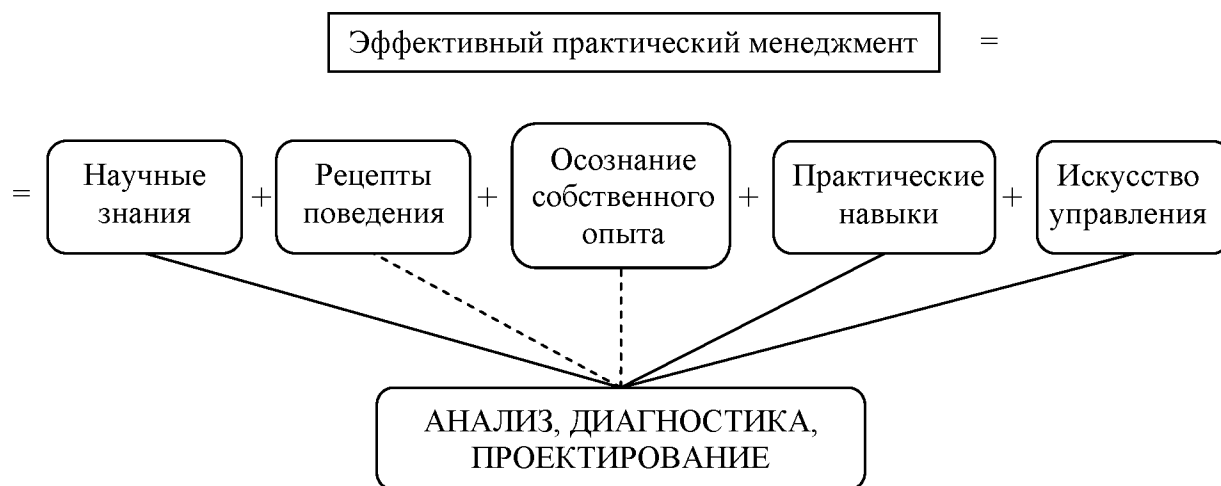
Результат управленческой деятельности это результат функционирования организации - продукты, услуги и прибыль. Однако для понимания эффективности менеджмента необходимо говорить и о непосредственном результате менеджмента и его соответствии цели.

Непосредственный результат менеджмента обнаруживает себя в характеристиках управленческого решения, в оценке того, в какой мере решение согласует деятельность людей и направляет ее на достижение цели. Исходя из этого, эффективность менеджмента определяется факторами целеустановки (качество цели), стратегии, качества управленческого решения, удовлетворяемой потребности.

Фактор времени выражается в своевременности решений, экономии времени на их разработку, использовании прогрессивных технологий, потенциале и производительности персонала.

Перечисленные факторы являются основными и определяющими в эффективности менеджмента.

С другой стороны, существуют внешние факторы, влияющие на эффективность. К ним относятся инвестиционный климат, методология, определяющая научный подход к управлению, обоснование инвестиций с позиций стратегии и тенденций развития, информационная поддержка, социальная инфраструктура.



**АНАЛИЗ** - методологический прием разложения целого на части. Позволяет определить и оценить содержание, свойства и особенности объекта

**ДИАГНОСТИКА** - прием установления и определения признаков и причин деформаций и отклонений объекта от нормы, тенденции, замысла, цели и т.д.

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ** - разработка новой модели состояния и функционирования объекта

Анализ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выделение объекта анализа</li> <li>2. Выбор и установление критериев разделения и сопоставления</li> <li>3. Исходные факторы анализа, подходы, ограничения</li> <li>4. Алгоритм, этапы, схема анализа</li> <li>5. Интеграция элементов (комплексность и системность)</li> </ol>
Диагностика	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нормативная база, признаки отклонений</li> <li>2. Установление отклонений, сбоев, недостатков</li> <li>3. Определение причин</li> <li>4. Предвидение возможных последствий</li> <li>5. Комплексная оценка состояний</li> </ol>
Проектирование	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подход к созданию нового. Цели управления</li> <li>2. Разработка модели</li> <li>3. Оценка модели</li> <li>4. Условия реализации проекта</li> <li>5. Корректировка проекта</li> </ol>

Рисунок 1.3 – Формула эффективного практического менеджмента [21]

Обобщенные результаты исследований показывают, что эти факторы неравнозначны. Экономическая ситуация и инвестиционный климат занимают главное место в обеспечении эффективности менеджмента.



Однако использование возможностей экономической ситуации зависит от методологии менеджмента, точнее, реализации научно-аналитического подхода к построению эффективности [21].

В данном исследовании анализ и оценка эффективности системы управления будет осуществляться с использованием пяти методов (рис. 1.4).

Анализ структуры управления. Проводится с помощью метода функционально-стоимостного анализа. Он позволяет выбрать такой вариант построения системы управления или выполнения той или иной функции управления, который требует наименьших затрат при наибольшей эффективности конечных результатов. Так же он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления и функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления и т.п.

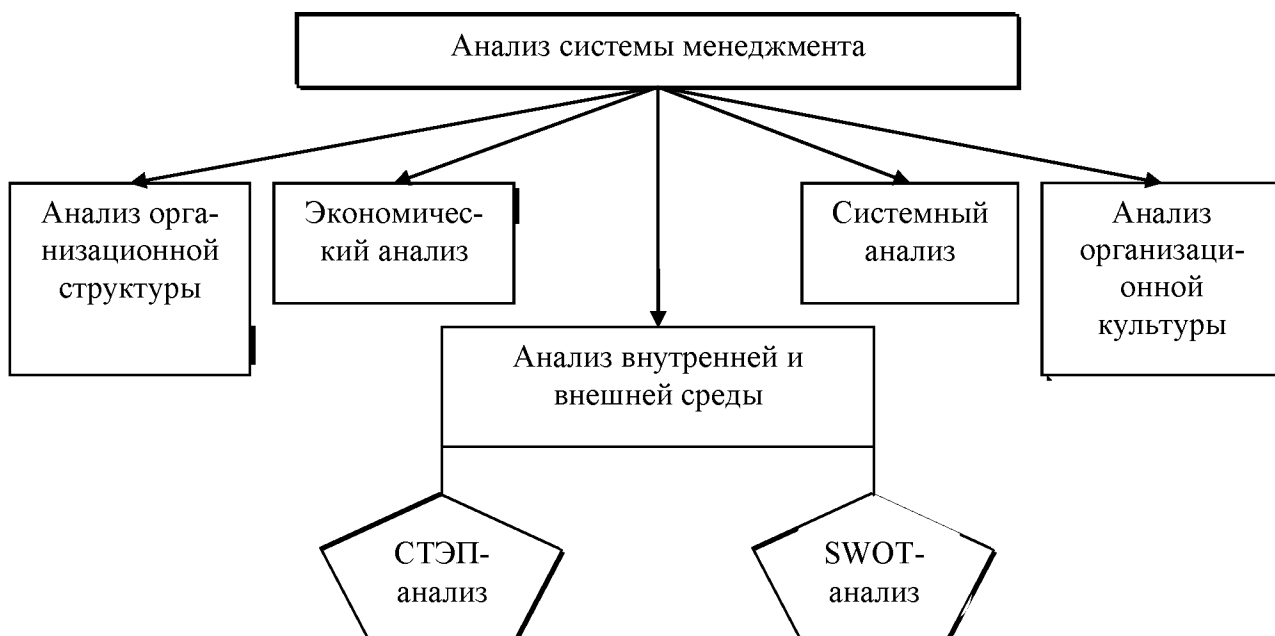


Рисунок 1.4 - Методы исследования системы менеджмента [29]

Функционально-стоимостной анализ является универсальным методом и позволяет при проведении применять систему методов и включает следующие этапы [41]:

- Информационный
- Аналитический
- Творческий
- Исследовательский
- Рекомендательный

На информационном этапе осуществляется сбор, систематизация и изучение информации, характеризующей систему управления или ее отдельные подсистемы, а также данные по аналогичным подсистемам, передовому опыту совершенствования управления[19].

Аналитический этап является наиболее трудоемким. На нем осуществляется формулировка, анализ и классификация функций, их декомпозиция, анализ функциональных взаимосвязей между подразделениями аппарата управления, рассчитываются затраты на выполнение и уровень качества функций. Здесь определяются степень значимости функции и причины их несоответствия уровню затрат и качества осуществления функций. Выявляются излишние, дублируемые функции. Формулируются задачи по поиску идей и путей совершенствования системы управления. На данном этапе используются методы анализа (экономический анализ, сравнение, параметрический, динамический и др.)

На творческом этапе осуществляются выдвижение идей и способов выполнения функций управления, формулирования на их основе вариантов реализации функций, предварительная оценка и отбор наиболее целесообразных и реальных из них. Выбор методов поиска идей осуществляется исходя из особенностей объекта анализа и конкретных ситуаций [10].

На исследовательском этапе производится подробное описание каждого отобранного варианта, их сравнительная организационно-экономическая оценка и отбор наиболее рациональных из них для

реализации, разрабатывается проект системы управления со всеми необходимыми обоснованиями.

На рекомендательном этапе осуществляется анализ и утверждение проекта системы управления и принимается решение о порядке его внедрения. Последним является этап внедрения [20].

Экономический анализ. Включает оценку динамики основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия, а также позволяет сделать заключение о конкурентоспособности фирмы. Методика анализа будет рассмотрена в дальнейшем в практической части данной работы [42].

Анализ внутренней и внешней среды. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия (СТЭП-факторы) содержит в себе возможности и угрозы для развития предприятия. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям [29].

Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации [12].

СТЭП-факторный анализ позволяет провести анализ влияния факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия с помощью экспертных оценок и построения поля сил Левина.

Метод SWOT-анализа: название образовано от первых букв английских слов, означающих в переводе Сильные и Слабые стороны, Возможности и Угрозы.

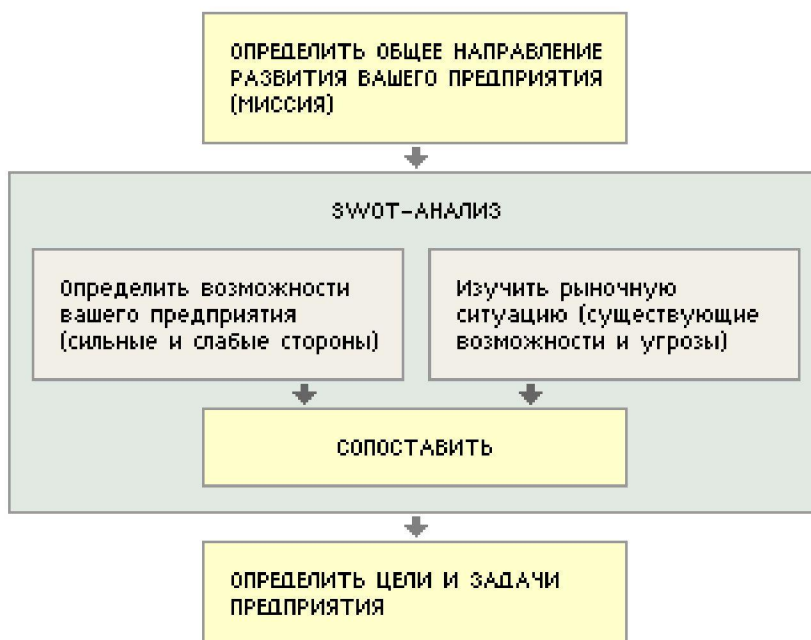


Рисунок 1.5 - Последовательность действий для проведения SWOT-анализа [13]

По методологии этого анализа проводится распределение факторов, характеризующих предмет исследования по указанным четырем составляющим, с учетом принадлежности этого фактора к классу внешних или внутренних факторов. Суть метода заключается в том, чтобы идентифицировать факторы, разместить их таким образом, чтобы их концентрация подсказала пути решения проблемы. В результате появляется картина соотношения сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, которая подсказывает, как следует изменить ситуацию, чтобы развитие было успешным. Это первый этап SWOT-анализа.

На втором этапе необходимо провести сравнительный анализ сильных сторон и благоприятных возможностей, который должен

показать, как использовать сильные стороны. Вместе с тем надо проанализировать и слабые стороны относительно существующих опасностей, чтобы определить степень вероятности кризиса. Конечно, полезно сравнить сильные стороны и существующие опасности. Ведь сильные стороны можно использовать не только в целях развития, но и для предотвращения опасностей [11].

Системный анализ. Служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления. Системный подход к исследованию означает рассмотрение объекта и предмета исследования одновременно и как особой системы, и как элемента более общей системы. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления, технологии управления, управленческих решений [29].

Систему характеризуют:

- элементы – наименьшая часть системы;
- среда – вся совокупность объектов, существующих вне системы, но взаимосвязанных с ее элементами и с ней в целом;
- границы – различие внешних и внутренних связей, определяющих обособленность от среды;
- связи – взаимодействия и зависимости элементов, определяющие их существование, место и роль в системе.

В процессе исследования необходимо учитывать следующие аспекты системного подхода:

- элементный аспект – выявление элементов, входящих в исследуемую систему, определение уровня общности системы, ее мощности;

- структурный аспект – установление структурных характеристик системы (тип структуры, определяющие связи, количественные и качественные взаимозависимости);
- функциональный аспект – выявление функций системы в целом и ее компонентов, соответствия этих функций, дублирование функций;
- интегративный аспект – выяснение цели системы, противоречий в ее функционировании, путей и способов разрешения противоречий, выявление основного звена, которое обеспечивает сохранение объекта исследования как целостной системы;
- исторический аспект – исследование истории возникновения системы, этапов ее развития, достигнутой ступени, и на этой основе прогнозирование перспектив. [20]

Анализ организационной культуры включает оценку путей выполнения работы и характера отношения к людям в организации. Культура выражается в преобладающем стиле управления, в методах мотивации сотрудников, образе самой организации и т.д. Аналитический подход к организационной культуре подразумевает согласование культуры и структуры с другими переменными, такими как люди, задачи, окружающая среда, технология. Анализ культуры проводится на основе результатов анкетирования [43].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система управления – совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное (целенаправленное) функционирование организации, а так же система управления – это совокупность объекта и субъекта управления, действие которой направлено на поддержание или улучшение работы объекта управления.

В составе системы управления выделяется 5 блоков: механизм управления, структура управления, процесс управления, механизм развития и искусство управленческой деятельности.

Эффективность системы управления – это создание благоприятных условий для достижения поставленных целей в кратчайший срок при наивысших качественных и количественных показателях и наименьших затратах ресурсов

Объект исследования – компания ООО «Сетрико» с 2005 года занимается оптовой продажей автомобильных масел и запчастей на территории Красноярского края. Предприятие расположено в городе Красноярске и на данный момент в нём работает 25 человек.

Основными потребителями компании являются магазины автозапчастей и автосервисы красноярского края.

В настоящий момент в городе Красноярске выделяются 4 наиболее значимых конкурента ООО «Сетрико» которые располагаются в городе красноярске и предоставляют товары похожих брендов в той же ценовой категории, это «Эксперт РТИ», «Реагент-3000», «Liqui Moly» и «Автобренд».

Организация имеет линейную структуру управления.

Основной миссией предприятия ООО «Сетрико» является максимальное удовлетворение потребностей рынка в автомобильных запчастях по максимально выгодным ценам.

Из анализа существующей системы управления можно сделать вывод о том, что некоторые элементы управления нуждаются в совершенствовании. По итогам оценки эффективности системы управления, общая оценка составила 16 баллов.

По итогам оценки стратегий для формирования эффективной системы управления, наиболее подходящими стали стратегия вперед идущей вертикальной интеграции (контроль и налаженная работа с поставщиками товаров, а также поиск новых поставщиков продукции) и стратегия развития продукта (создание более уникального продукта, либо усиления конкурентоспособности уже имеющегося путем повышения всех показателей качества, в том числе методов оптовой продажи).

Для реализации данных стратегий были рекомендованы несколько мероприятий по формированию эффективной системы управления, среди которых изменение организационной структуры, с целью добавления новых должностей, для которых были разработаны должностные инструкции.

Так же для формирования эффективной системы управления, необходимо ввести в действие систему стимулирования работников, для мотивации персонала на интенсивное повышение уровня продаж.

Третьим предлагаемым мероприятием стало создание программы потребительской лояльности, для удержания уже существующих покупателей компании и повышения её конкурентоспособности.

С помощью предложенных мероприятий на предприятии ООО «Сетрико» может быть сформирована эффективная система управления, которая позволит компании оптимизировать работу с поставщиками и заказчиками, мотивировать персонал на ежеквартальное повышение



прибыли, удерживать крупных покупателей и осуществлять эффективную торговую деятельность на территории Красноярского края.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993; с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ от 30.12.2008 № 7-ФКЗ от 05.02.2014 № 2-ФКЗ от 21.07.2014 № 11-ФКЗ. – Москва: ЭКСМО, 2016. – 31 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 1 [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ ред. от 28.03.2017 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>
3. Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон от 30.12.2001. № 197-ФЗ. – Москва : ОТиСС, 2002. – 142 с.
4. Об обществах с ограниченной ответственностью: федер. закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ ред. 03.07.2016 № 360-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
5. О защите прав потребителей: федер. закон от 07.02.1992 № 2003-1 ред. От 03.07.2016 № 265-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
6. О налоге на имущество организаций [Электронный ресурс]: Закон Красноярского края от 08.11.2007 №3-674, в ред. От 07.07.2016 № 10-4833 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
7. Басовский, Л.Е. Современный стратегический анализ: учебник / Л.Е. Басовский. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 256 с.
8. Бондаренко И. Эффективность управления предприятием – ключевая задача менеджеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // <http://www.e-executive.ru>
9. Борисова, В.В. Теория организации: учебник / В.В Борисова, В.Г. Ларионов. – Москва: Дашков и Ко, 2014. – 308 с.

10. Веснин, В. Р. Менеджмент / В.Р. Веснин – Москва: Проспект, 2006. – 504 с.
11. Веснин В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2016. – 312 с.
12. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. 5-е изд. – Москва: Гардарика, 2014. – 576 с.
13. Герчинова, И.И. Менеджмент: учебник для вузов / И.И. Герчинова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 511 с
14. Демченко, Л.И. Коммерческая деятельность на потребительском рынке / Л.И. Демченко, Ю.С. Лекарева. – Москва: Пресса, 2008. – 96с.
15. Динамика оборота оптовой торговли г. Красноярска за январь 2016 – апрель 2017 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://web.krasstat.gks.ru>
16. Друкер, П. Практика менеджмента / П. Друкер. – Москва: Вильямс, 2009. – 400с.
17. Исаев, В.В. Общая теория систем: учеб. пособие / В.В.Исаев. – Санкт-Петербург: СПбГИЭУ, 2001.-140 с.
18. Исаенко, Д. Методы оценки лояльности потребителей коммуникационных услуг / Д. Исаенко // Инновационное образование и экономика. – 2015. - №20. – С. 57-60
19. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. – 11-е изд., испр. - Москва: Новое знание, 2009. — 336 с.
20. Коротков, Э.М. Исследование систем управления / Э.М.Коротков. – Москва: Дека, 2012. – 288 с.
21. Коротков, Э.М. Концепция российского менеджмента / Э.М.Коротков. – Москва: ДеКа, 2004. – 896 с.

22. Кочанов, М.А. Теория организации: учеб. пособие для бакалавров и магистров вузов / М.А. Кочанов, В.О. Чулков — Москва: Институт непрерывного образования, 2016. — 168с.
23. Красноярскстат [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://web.krasstat.gks.ru>
24. Колесникова, С. В. Эффективность использования трудовых ресурсов в организации // Вопросы экономики и управления. — 2016. — №5. — С. 153-154.
25. Латфуллин, Г.А. Теория менеджмента. Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения / Г.А. Латфуллин, А.С. Никитин, С.С. Серебряников. Москва: Питер, 2014. — 464 с.
26. Малин, А.С. Исследование систем управления: учебник для вузов / А.С. Малин, В.И. Мухин. — Москва: ГУ ВШЭ, 2005. — 399 с.
27. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практ. пособие. / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев — Москва: «Дашков и К», 2008. — 344 с.
28. Менеджмент: учебное пособие / под ред. Н.Ю. Чаусова, А.О. Калугина. — Москва: КНОРУС, 2014. - 496 с.
29. Методы исследования системы управления организации: Методические указания для выполнения курсовых и дипломных работ. / Кафедра менеджмента. Краснояр. гос. торг.-эконом. ин-т.- Красноярск, 2004.- 30 с.
30. Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. - 8-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2012. - 848 с.
31. Митин, А.Н. Психология управления: учебник / А.Н. Митин. — Москва: Волтерс Клувер, 2011. — 400 с.
32. Мухин, В.И. Исследование систем управления: учебник / В.И. Мухин. — Москва: Экзамен, 2006. — 480 с.
33. Никифоров, В.В. Логистика. Транспорт и склад в цепи поставок / В.В. Никифоров — Москва: ГроссМедиа, 2008. — 192с.

34. Показатели естественного движения населения на январь-март 2016 – 2017 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://web.krasstat.gks.ru>
35. Райченко, А.В. Проблемы оценки эффективности управления / А.В. Райченко // Вестник Университета. – 2014. - № 2. – С 204-207
36. Реальные располагаемые денежные доходы населения(в процентах к декабрю 2014 года) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://web.krasstat.gks.ru>
37. Савченко, И. Система управления предприятием как фактор повышения его конкурентоспособности / И. Савченко // Менеджмент сегодня. – 2003. - №3. – С. 42 – 49.
38. Сорокина, М.В. Менеджмент торгового предприятия / М.В. Сорокина. – Санкт-Петербург: Питер, 2003. – 528 с.
39. Сульдина, Г.А. Концептуальные подходы к деятельности в системе управления / Г.А. Сульдина // Право и управление. XXI век. – 2014. - №4. – С. 56-60
40. Чаплина, А.Н. Менеджмент организации: учебное пособие/ А.Н. Чаплина, Красноярск, 2000.-60с.
41. Чаплина, А.Н. Методология и методы управления потребительским рынком для городского населения: монография / А.Н. Чаплина. – Краснояр. гос. торг.-эконом. ин-т. – Красноярск, 2002. – 231 с.
42. Чаплина, А.Н. Руководство и культура организации: учебное пособие / А.Н. Чаплина. - Красноярск: КГУ, 1997.-100с.
43. Чернышев, В.Н. Теория систем и системный анализ : учеб. пособие / В.Н. Чернышов, А.В. Чернышов. – Тамбов: ТГТУ, 2008. – 96 с.

44. Чернышев, М.А. Основы менеджмента. / М.А. Чернышев Э.М. Коротков, И. Ю. Солдатова, И. Ю. Солдатовой., М. А. Чернышева. – Москва: Дашков и К, Наука-Пресс, 2011. – 208 с.

45. Экономические основы логистики: учебник / Н.К. Моисеева; под общ. ред. В.И. Сергеева. - Москва:ИНФРА-М, 2014. - 528 с

