

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

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

« 23 » июня 2017 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль 38.03.02.00.14 «Менеджмент организации»  
(в сфере услуг, в том числе торговле)

Формирование системы эффективного управления предприятием  
сферы услуг

Научный

руководитель

  
подпись, дата

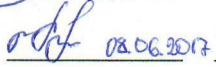
доцент, канд. экон. наук

должность, ученая степень

И.В. Щедрина

инициалы, фамилия

Выпускник

  
подпись, дата

451208567

номер зачетной книжки

МО -12-13

номер группы

Д.И. Кирпель

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

  
подпись, дата

И.В. Щедрина

инициалы, фамилия

Красноярск 2017

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование процесса управления предприятием сферы услуг (на материалах ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс»)» содержит 79 страниц текстового документа, 24 рисунка, 22 таблицы, 50 использованных источников, 10 листов графического материала.

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ, ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ, СИСТЕМА, ДИАГНОСТИКА, СТРАТЕГИЯ.

Объектом исследования данного проекта является ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс». Предмет исследования – система управления на предприятии. Предметом защиты является разработанный проект, позволяющий усовершенствовать существующий системы управления и принятия решений.

Цель исследования заключается в разработке эффективного проекта по совершенствованию системы управления ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс».

Задачи:

- Провести анализ существующей на предприятии системы и процесса управления;
- Выбрать стратегию развития и предложить программно-целевой подход по ее реализации
- Сформировать проект по совершенствованию процесса управления.

Во второй части исследования составлена организационно-правовая характеристика предприятия, проведена оценка структуры и культуры управления. В рамках SWOT-анализа были изучены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия развития организации.

По итогам исследования предложена программа совершенствования процесса управления в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» за счет решения задач по управлению формализованными и персонализированными знаниями. Проведена оценка социально-экономической и организационной эффективности проекта, доказана целесообразность его реализации в практической деятельности компании.

## СОДЕРЖАНИЕ\*

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. Теоретические основы современного управления системой управления предприятия сферы услуг.....	7
1.1 Понятие системы управления.....	7
1.2 Эффективность системы управления и методы ее оценки.....	15
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	76
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	79

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

## ВВЕДЕНИЕ

Предприятие — сложный организм. В нем переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, технология и инновации, безусловная дисциплина и свободное творчество, нормативные требования и неформальные инициативы. У предприятий есть свой облик, культура, традиции и репутация. Они уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы. Они перестраиваются, когда перестают отвечать избранным целям. Они погибают, когда оказываются неспособными выполнять свои задачи.

Для успешного существования предприятия в условиях постоянно изменяющихся внешних условий, развитой конкурентной борьбы за рынки сбыта и др. необходимо постоянно добиваться того, чтобы ее внутренняя структура, ее связи с внутренней и внешней средой соответствовали этим условиям. Другими словами, любая организация должна управляться и управляться эффективно, чтобы иметь возможность постоянно адаптироваться к изменившимся условиям. Принцип адаптивного управления заключается в постоянном стремлении поддерживать соответствие организации условиям внешней среды. Он может проявляться в динамичном освоении новой продукции, современной техники и технологии; применении прогрессивных форм организации труда, производства и управления, непрерывном совершенствовании кадрового потенциала и др.

Для реализации этих задач организация должна иметь в своей структуре эффективную систему управления, которая должна отвечать рыночным условиям, отслеживать все происходящие изменения и управляющие воздействия, необходимые для поддержания организации на уровне.

Теоретическая и практическая значимость решения данной проблемы определила ее актуальность.

Степень разработанности проблемы. Исследование проблемы эффективной системы управления представлено в трудах как зарубежных, так и отечественных авторов.

Объектом исследования курсовой работы является ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс». Предметом исследования работы является система управления. Целью работы является разработка мероприятий эффективного управления предприятием рынка потребительских услуг.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- Изучить теоретические основы формирования системы управления;
- Рассмотреть деятельность предприятия ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс», созданную там систему управления, выявить слабые места, недостатки в управлении, не позволяющие предприятию улучшить свои показатели.
- Предложить мероприятия повышения эффективности системы управления предприятием.

В качестве информационной базы послужили нормативные, плановые и отчетные документы ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс», электронные данные Федеральных служб, периодических и Интернет-изданий.

Курсовая работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы 79 стр. Курсовая работа иллюстрирована рисунками и таблицами. Список использованных источников включает в себя 50 источника.

# **1. Теоретические основы современного управления системой управления предприятия сферы услуг**

## **1.1 Понятие системы управления**

Современные организации в процессе своего функционирования сталкиваются с большим количеством проблем, часть которых являются типовыми и сравнительно просто решаются специалистами с помощью обычных технологий реализации и разработки решений. Для решения нетиповых проблем используются специальные технологии-разработки решений. Части проблем не по силам разрешить как руководителям, так и специалистам. Набор таких проблем делает организацию как одним из самых сложных объектов для изучения. Особое внимание привлекает система управления организацией. Ее изучение и совершенствование является постоянной задачей руководителя.

Функционирование системы подразделяется на управляющую и управляемую подсистемы. Данное разделение является объективно необходимо. Оно вызвано усложнением процессов деятельности, постоянным ростом общественного характера деятельности, во всех её областях, увеличением взаимосвязей различных процессов. Появляется необходимое согласование целей, усилие индивидуумов и коллективов предприятий.

Организации свойственны все признаки системы:

- множество элементов;
- единство главной цели для всех элементов;
- относительная самостоятельность элементов;
- наличие связей между элементами;

- целостность и единство элементов структуры;
- четко выраженное управление.

Понятие «управление» рассматривается с нескольких сторон:

- это вид деятельности;
- как воздействие;
- как умение правильно определять, формировать и анализировать проблемы, возникающие в процессе деятельности организации;
- как умение разрабатывать программы, ставить конкретные задачи, принимать правильные решения;
- как искусство организовать людей во время трудового процесса для того, чтобы достичь поставленных целей в условиях эффективного и умелого использования ресурсов.

В связи с тем, что чаще всего управление понимается как воздействие, выделяют объект и субъект управления.

Объект управления – это то, чем управляют, т.е. отрасль, предприятие, подразделение и т.д. В качестве объекта управления могут рассматриваться торговля как сфера деятельности, оптовые и розничные предприятия торговли, а так же подразделения этих предприятий. В менеджменте в качестве объекта управления рассматривается группа людей, деятельность которых координируется и направляется на достижение определенных целей. В связи с этим будем рассматривать объект управления как социально-экономическую систему (организацию), воспринимающую воздействие как акт согласования деятельности людей в соответствии с целью существования, функционирования и развития.

Субъект управления – это то, что управляет, т.е. аппарат управления предприятием, подразделением. Применительно к менеджменту в торговле

субъект управления представляет собой совокупность определенных звеньев управления, выполняющих конкретные функции на различных уровнях управления. Причем каждое вышестоящее звено выступает в качестве субъекта управления по отношению к нижестоящему.

Между субъектом управления и объектом управления существуют прямые и обратные связи (рис. 1.1).

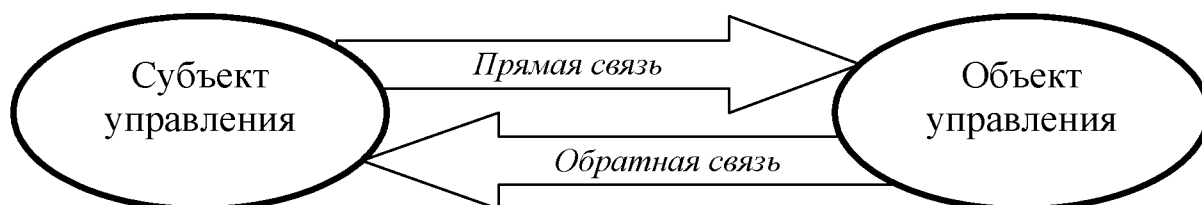


Рисунок 1.1 – Взаимосвязь между субъектом и объектом управления

Прямая связь – это команда, поступающая от субъекта к объекту управления. Обратная связь – это информация, поступающая от объекта к субъекту управления, об исполнении команд и состоянии объекта управления.

Субъект управления в совокупности вместе с системой прямых и обратных связей образуют систему управления. В системе управления объект управления называют управляемой подсистемой, а субъект управления – управляющей подсистемой. Объект и субъект управления, управляемая и управляющая системы организации находятся во взаимодействии.

Система управления предполагает только те связи, которые характеризуют отношения управления, которые возникают тогда, когда осуществляются функции и полномочия управления. Система управления – это совокупность связей общей целеустремленности, согласованности действий, восприятия решений, это связи подчиненности в соответствии с распределением полномочий на принятие управленческих решений [35].



В таблице 1.1 приведем основной понятийный аппарат по теме курсовой работы.

Таблица 1.1 – Основные понятия, используемые в курсовой работе

№	Автор определения	Определение
1	Майкл Мескон [30]	Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации
2	Г. Кунц [35]	Управление - искусство, подобно медицине или инженерному делу, которое должно полагаться на лежащую в его основе науку - концепции, теории, принципы и методы
3	О.С. Виханский [11]	Система управления – это совокупность элементов, образующих иерархию контуров циркуляции и преобразования информации в процессе реализации концепции управления, направленная на обеспечение соответствия предпринимаемых действий установленным планам организации
4	Р.А. Фатхутдинов [40]	Система управления - совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую в рамках сложившейся организационной структуры
5	А.И. Наумов [37]	Система управления – это форма реального воплощения управленческих взаимосвязей
6	А.А. Томпсон [45]	Система управления — это состав и номенклатура управленческих органов и должностей
7	М. Мескон [31]	Эффективность управления – специфическая категория, отражающая уровень и динамику развития управления, качественную и количественную сторону этого процесса.
8	А.А. Огарков [9]	Эффективность управления — это относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающаяся в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), имеющих как количественные, так и качественные характеристики.
9	Е.Н. Голубкова [17]	Эффективность управления — это: характеристика степени управляемости организации, скорости и формы ее реагирования на принимаемые менеджером управленческие решения; степень достижения управляющим органом поставленных целей и запланированных результатов.

Система управления (СУ) организацией включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование.

Под системой управления (СУ) понимается совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное (целенаправленное) функционирование организации [13].

По мнению российского ученого Короткова Э. М. любое явление может быть рассмотрено в статике и динамике. Понятие «система управления» характеризует статику 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», так же как и понятие «социально-экономическая система», представляет собой совокупность работников и их связей. Но связи в социально-экономической системе и в системе управления различны. [24]

Для СУ организации необходимо:

- разработать миссию организаций;
- распределить функции производства и управления;
- приобрести или модернизировать технологию производства;
- наладить систему стимулирования, снабжение и сбыт;
- организовать производство [17].

СУ состоит из пяти подсистем: механизма, структуры, процесса, искусства управления, механизма развития, представленные на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Система управления предприятием [23]

Механизм управления включает цели и задачи, законы и принципы, функции, средства и методы, школы управления.

Структура управления – совокупность устойчивых связей объектов и субъектов управления организации, реализованных в конкретных организационных формах. Структура управления включает функциональные структуры, схемы организационных отношений, организационные структуры и систему обучения или повышения квалификации персонала.

Процесс управления – часть управленческой деятельности, включающая формирование системы коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, создание системы информационного обеспечения управления.

В своей работе «Основы менеджмента» М. Мескон выделил, что процесс управления, без которого не может существовать ни одна

организация, заключается в реализации функций управления и может быть представлен следующей структурной схемой (рис.1.3).

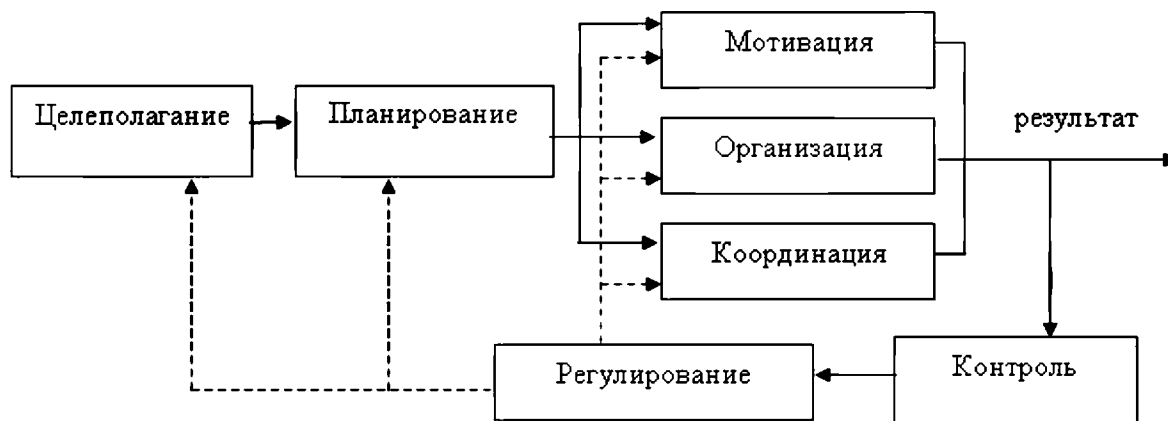


Рисунок 1.3 – Процесс управления в организации [31]

Механизм развития связан с наполнением компьютерной и организационной техники, офисной мебели, с существованием сети связи, системы документооборота.

Выделяет пятую подсистему в системе управления под названием искусство управленческой деятельности, которая включает в себя активность, инициативность, творчество, учет конкретной обстановки, которые должны быть свойственны каждому руководителю успешной организации.

Механизм и процесс управления характеризуют управленческую деятельность как процесс, а структура управления, механизм развития и искусство управления – как явление. Все элементы, входящие в СУ, также должны быть профессионально организованы для эффективной работы компании в целом [13].

Основными элементами, составляющими СУ компанией, являются: цель, процесс управления, метод, коммуникации, задача, закон, принцип, организационные отношения, функция, технология, решение, характеристики

информационного обеспечения, система документооборота, организационная структура.

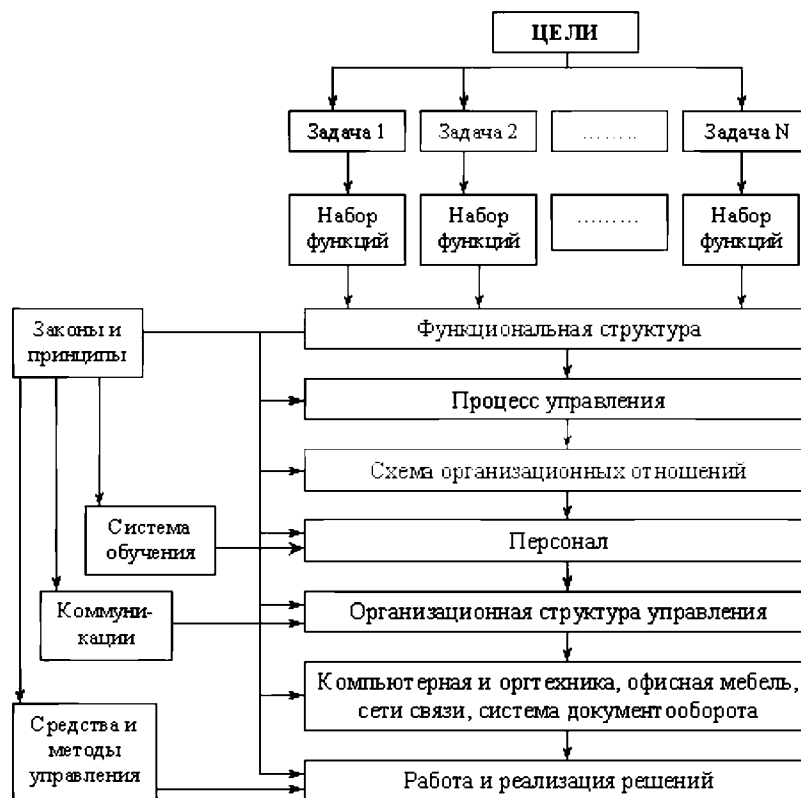


Рисунок 1.4 - Взаимосвязь элементов СУ [21]

Цели компании разделяют на группу конкретных задач, которые объединяют по сфере деятельности: экономические, технические, социальные, экологические задачи и т. д.

Для решения задач формируют набор функций или операций, которые необходимо выполнить. Так, для решения экономических задач необходимо выполнение следующих функций: бухгалтерский учет, труд и заработная плата, маркетинг и др. Для решения ряда различных задач могут потребоваться одинаковые функции. Поэтому весь набор функций анализируется, группируется и затем составляется функциональная структура компании [25].

Выбранная схема процесса определяет приоритет тех или иных организационных отношений. Исходя из функциональной схемы, процесса и организационных отношений, определяют состав персонала по численности и квалификации. Этих данных достаточно, чтобы построить организационную структуру управления (линейно-функциональную, иерархическую, матричную)

Зная перечень всех должностей, выполняемых функций и подчиненность, можно рассчитать техническое оснащение рабочего места персонала. После этого в соответствии с делегированными полномочиями работники могут разрабатывать, согласовывать, принимать, утверждать и реализовывать решения. Кроме того, практически на все элементы распространяются законы и правила (принципы) профессиональной деятельности. С этого момента компания считается приступившей к работе [30].

## **1.2 Эффективность системы управления и методы ее оценки**

Эффективность менеджмента – это экономическая категория, отражающая вклад управленческой деятельности в конечный результат работы предприятия, фирмы. Функциональное предназначение менеджмента сводится к обеспечению эффективности основной деятельности, поэтому его эффективность определяется степенью результативности самой коммерческой деятельности. Отсюда следует вывод, что эффективность менеджмента определяется степенью реализации целей предприятия – системы и его интегрального показателя – прибыли [23].

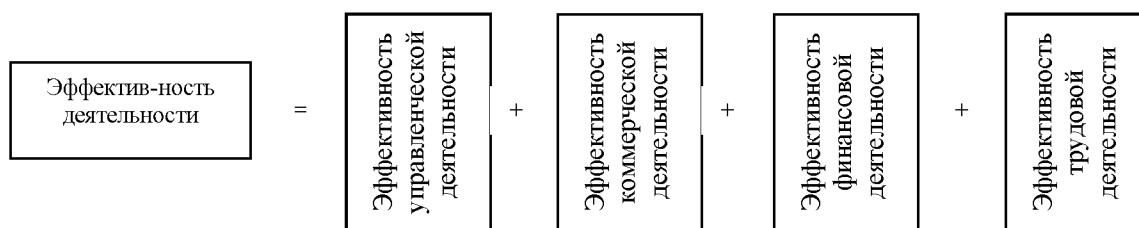


Рисунок 1.5 - Эффективность деятельности

Поэтому в практике управления деятельностью и оценки деятельности существуют показатели, которые являются синтетическими, т.е. построенными на сопоставлении простейших показателей и необходимом их соизмерении. Это показатели интенсивности деятельности, эффективности и производительности. Они приемлемы для оценки любой деятельности, в том числе менеджмента. Принципы, определяющие эффективность современного управления представлены на рис. 1.6 [35].

Эффективность – это соизмерение затраченных усилий, ресурсов или энергии на достижение определенных результатов. Основными факторами эффективности менеджмента являются три группы факторов: использование ресурсов, фактор времени и целенаправленность усилий (рис. 1.7) [9].

Первый фактор характеризует структуру, качество ресурсов, их экономию в процессах управления и возможность пополнения и накопления.

Второй фактор отражает своевременность решений, экономию времени, использование новых технологий и потенциал персонала, способного решать проблемы достаточно оперативно и профессионально.



Рисунок 1.2 - Принципы эффективного менеджмента

Третий фактор отражает реальность и значительность цели, в соответствии с которой и рассматривается результат деятельности менеджера, его стратегия, учет рыночных процессов экономического развития.

Интенсивность – это соизмерение усилий и времени. Производительность – результата и времени. Эффективность – усилий и результата.

В оценке управления наибольшую сложность представляет понимание его результата. Непосредственный результат управления может характеризовать комплекс показателей: темпы прироста производительности, качество, ритмичность работы, инновационность, целеустремленность (стратегичность), профессионализм. Ведь управление представляет собой



согласование деятельности по общей цели, значит непосредственный результат характеризуют показатели согласованной работы.

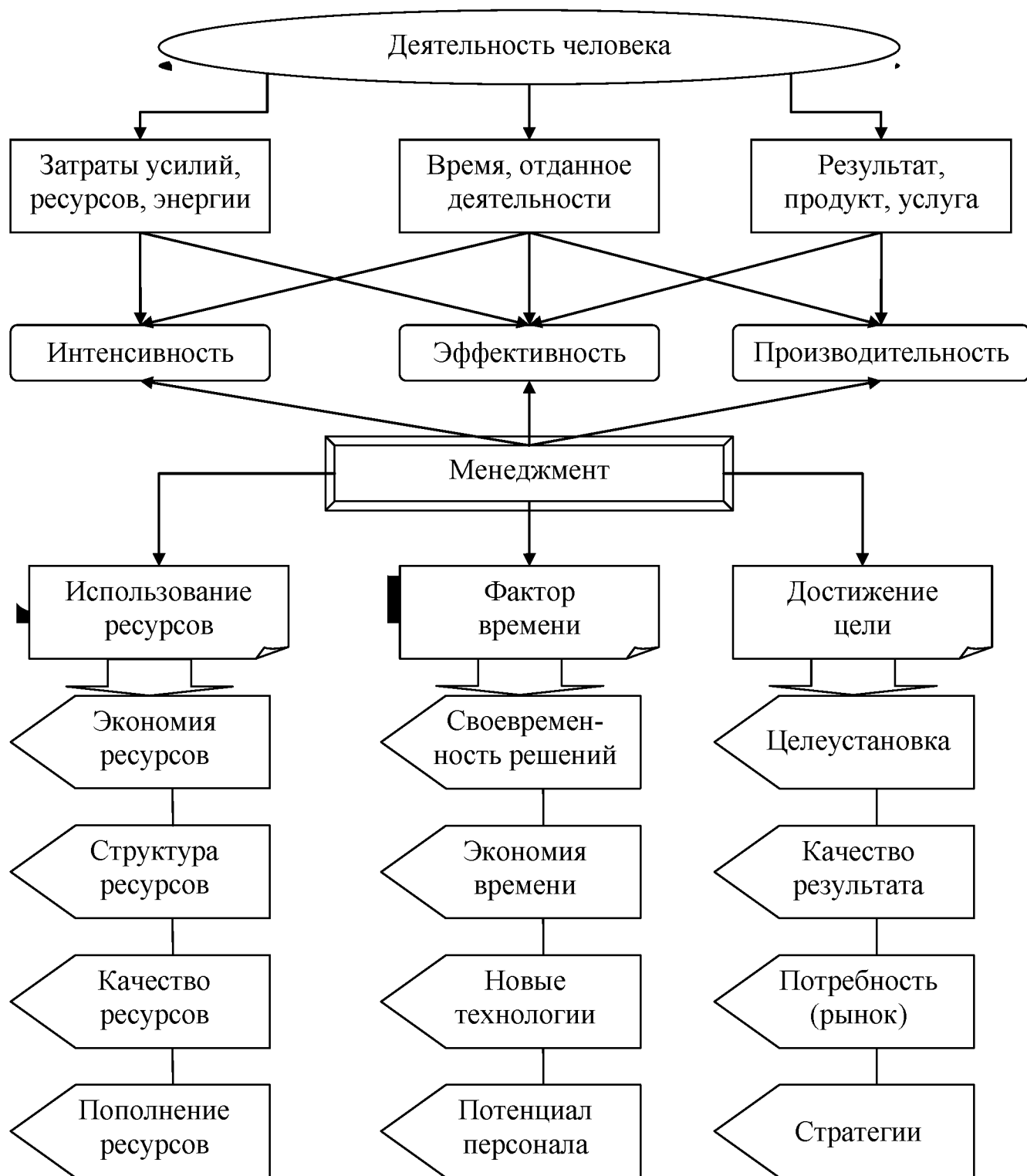


Рисунок 1.7 - Концепция эффективности

По содержанию эффективность управления можно разделить на экономическую и социальную. Такое деление обусловлено различием целей и спецификой форм эффекта.

Экономическая эффективность достигается взаимодействием ресурсов, что отражается в затратах и экономических результатах деятельности. Выразить это можно путем сопоставления ресурсов и показателей их использования.

Социальная эффективность обеспечивается единством индивидуальных, коллективных и общественных интересов и выявляется с помощью следующих характеристик: уровень социальной активности, социально-психологический климат, соотношение формальных и неформальных структур, уровень квалификации кадров, условия труда и т.д.

Чтобы обеспечить необходимую эффективность управления, необходимо ее оценивать. Оценка – это установление наличия и степени проявления той или иной характеристики системы управления. Средством оценки является показатель. На оценках построены анализ, нормативное регулирование функционирования и развития, поиск и определение тенденций, изучение особенностей и существенных черт того или иного явления. Без оценок невозможны разработка и принятие управленческих решений, в том числе и решений по совершенствованию управления. Чем более точную оценку может сделать менеджер или исследователь, тем больше вероятность успешного, рационального решения.

Оценка эффективности может производиться по следующим направлениям:

- достижение цели;
- качество функционирования;
- экономичность;
- изменение в качестве рабочей силы;
- внешние и внутренние социально-экономические условия.

Указанные направления будут оценены по системе критериев в ходе дальнейшего исследования.

Для решения проблемы повышения эффективности управления осуществляется анализ, диагностика и проектирование управления, и они лежат в основе его совершенствования.

При проведении исследований системы управления может использоваться широкий арсенал разнообразных методов, к которым можно отнести: системный, экономический анализы, анализ культуры и структуры, стэп – анализ, SWOT – анализ, ФСА (рис. 1.8).

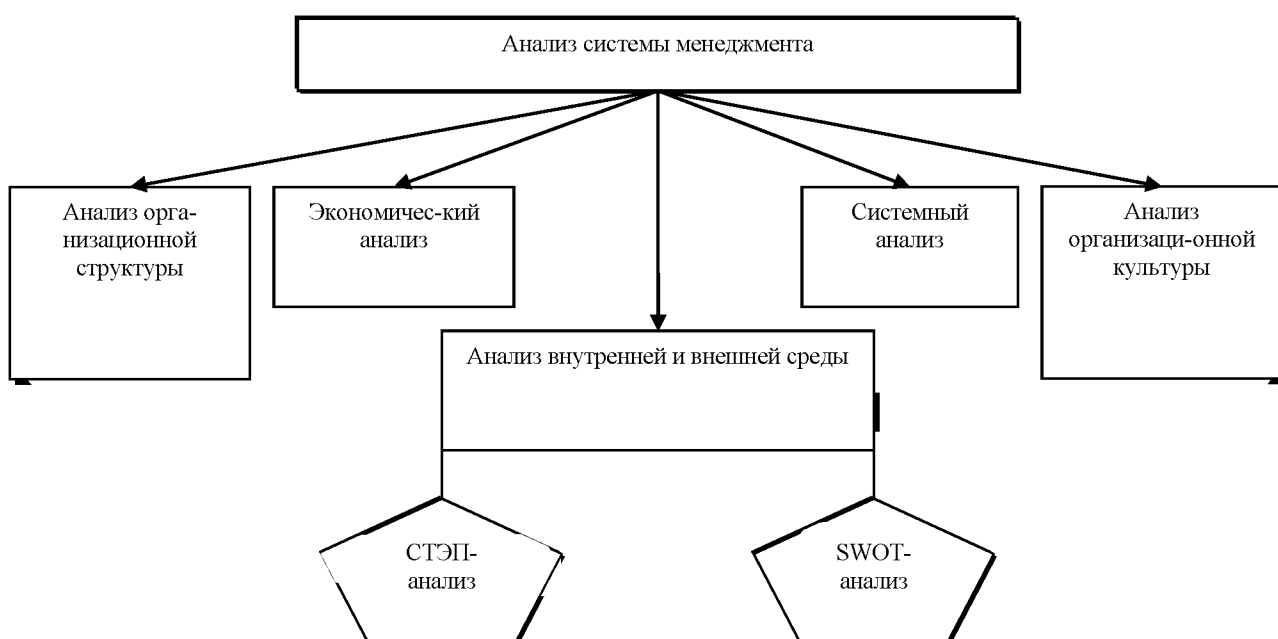


Рисунок 1.8 - Методы исследования системы менеджмента [39]

Эффективность системы управления нужно не только оценивать, но и исследовать. Организация исследования – это система регламентов, нормативов, инструкций, определяющих порядок его проведения, т.е. распределения функций, обязанностей, ответственности и полномочий на выполнение исследовательских работ [18]. Исследовательские методы можно классифицировать следующим образом:

Методы получения информации: интервью, анкеты, методы выборочных наблюдений.

Методы анализа: системный анализ, создание сценария, метод сетевого плана, система показателей, метод контрольного списка, стоимостной анализ.

Творческие методы: мозговой штурм, синектика, морфологический метод.

Методы прогнозирования: Дельфи, статистической экстраполяции, аналогии, поперечный анализ, экономические модели, анализ вход / выход, моделирование.

Метод оценки: анализ статуса продукта, модели с подсчетом пунктов, шаблон, анализ издержек, расчет доходности, анализ равных интервалов, анализ рисков, калькуляция рисков [9].

Методы принятия решений: математические модели, правила принятия решений при неопределенности, таблица решений, «дерево решений».

Методы представления: функциональные диаграммы, частичное описание, текущие таблицы. Все вышеперечисленные методы применимы и к исследованию системы управления. Классификация сбора данных с учетом методов анализа и методов формирования представлены в таблице 1.2 [18].

Таблица 1.2 - Классификация методов анализа и построения системы управления

Методы обследования	Методы анализа	Методы формирования
Самообследование	Системный анализ Экономический анализ	Системный подход
Интервьюирование	Декомпозиция	Аналогий
Активное наблюдение рабочего дня	Последовательной подстановки, Сравнений	Экспертно-аналитический Параметрический, Блочный
Моментные наблюдения	Динамический, Структуризации целей, Нормативный	Моделирования, ФСА Структуризации целей
Анкетирование	Параметрический	Опытный, совещаний
Изучение документов	ФСА	Контрольных вопросов

Наибольший эффект и качество системы управления достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение

системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Существует множество методов исследования эффективности систем управления (рис. 1.9), но в данной работе будут рассмотрены лишь некоторые из них [35].

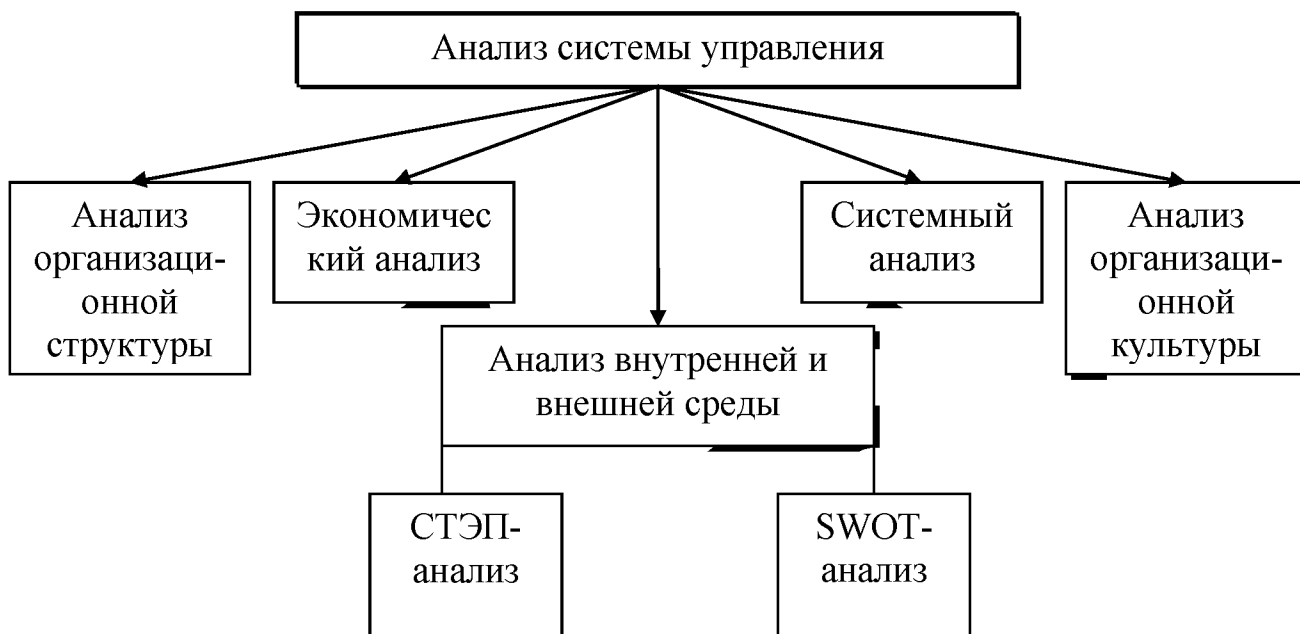


Рисунок 1.9 - Методы исследования системы управления

При определении стратегических целей, а также выборе вида и типа функциональных стратегии применяется SWOT - анализ

Технология проведения анализа предусматривает составление матрицы, вид которой приведен на рис.1.4.

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СИЛА И ВОЗМОЖНОСТИ 1	СИЛА И УГРОЗЫ 2
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТИ 3	СЛАБОСТЬ И УГРОЗЫ 4

Рисунок 1.4 - Матрица SWOT

Первое поле - стратегии, использующие сильные стороны для реализации возможностей. Второе поле – стратегии, использующие сильные стороны для устранения угроз. Третье поле – стратегии, минимизирующие слабости организации, используя возможности ситуации. Четвертое поле – стратегии, минимизирующие слабости и угрозы, появившиеся во внешней среде [18].

Недостатки SWOT – анализа: основан на использовании данных о настоящем и прошлом состоянии. Для разработки стратегии этого недостаточно, необходима информация о тенденциях развития рыночной ситуации; метод требует обеспеченности, исчерпывающей полноты и осторожности при его выполнении

Преимущества SWOT – анализа: дает наглядное представление о соотношении угроз, возможностей и сильных и слабых сторон; является очень простым и быстрым способом узнать общий уровень компании, от которого можно отталкиваться, делая заключение для стратегического менеджмента.

**СТЭП-анализ** помогает изучить «поведение» внешней среды, если адекватно оценить воздействие на организацию 6 типов факторов:

Социокультурные силы - включают в себя изменение демографической ситуации, образовательного уровня, системы здравоохранения и социального обеспечения, (трудовой) мобильности, привычек и увлечений людей, образа жизни, приоритетов поколений (ценностей людей), традиций и т.п.

Технологические силы - под ними понимаются такие изменения в научно-технической сфере как научно-технический прогресс, устаревание знаний, внедрение новых технологий, а также действие кривой научения (опыта) - уменьшение себестоимости продукции, прямо пропорциональное совокупному объему выпуска.

Силы торговли - это изменения в принятых моделях бизнеса, открытие новых способов деловых отношений и механизмов их регулирования. Слово «торговля» в данном случае понимается в широком смысле - как

установление баланса обмена между деловыми организациями и бизнеса с его клиентами.

Экономические силы - включают динамику уровня инфляции, процентной ставки (ставки дисконта), налоговых ставок, валютных курсов, уровня доходов населения, общей структуры расходов людей, эластичности спроса и предложения, привлекательности рынка для иностранных инвесторов, а также изменение объемов золотовалютных резервов страны.

Экологические силы - влияние сил природы: погоды и климата, рельефа и структуры местности, наличие природных ресурсов, частота стихийных бурь и природных катаклизмов и т.д. [22]

Правовые силы - изменения в законодательстве, нормативных актах и деятельности регулирующих организаций, непосредственно не связанных с основной деятельностью компании, однако опосредовано влияющих на бизнес. Например, введение дополнительных таможенных пошлин на экспорт нефти может привести к падению спроса на видеотехнику, видеокассеты и DVD: больше нефти останется на внутреннем рынке - усилится конкуренция, чуть снизятся цены на бензин и, следовательно, пассажирские перевозки - люди в отпуске будут больше ездить и меньше смотреть видео. Кроме того, в политические силы входит изменения уровня преступности, степени правового обеспечения бизнеса и мер пресечения за экономические и иные правонарушения.

Политические силы - связаны с общей внешней и внутренней политикой правительства, стабильностью политической ситуации, политической поддержкой и политическими гарантиями [45].

Анализ СТЭП-факторов обеспечивает ряд преимуществ:

1) Когда руководитель со своими ближайшими сотрудниками работают со СТЭП-факторами, они начинают думать о внешнем окружении, а не только говорить о нем;

2) У людей появляется «видение» внешнего окружения. Воспитывается культура учета факторов внешнего окружения;

3) Свободно передвигаясь от фактора к фактору, аналитик выстраивает целостную картину внешнего окружения;

4) Вырабатывается общий язык для анализа внешнего окружения;

5) Возникает устойчивая привычка размышлять над внешним окружением и не увлекаться внутренними проблемами.

Действие каждой силы раскладывается на отдельные факторы, после чего дается оценка каждому из них по следующим пунктам: сила воздействия, тенденция роста, качество влияния, использование возможностей и компенсация угроз. Пример рассмотрен в таблице 1.3.

Факторы	Сила воздействия	Тенденция роста	Качество влияния	Использование возможностей	Компенсация угроз
<b>СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ</b>					
Численность целевой аудитории	Значительно	Быстрое падение	Отрицат.	Выход на новый рынок с растущей численностью аудитории	Более глубокие исследования, максимальное приближение продукта к потребителю
...	...	...	...	...	...

Таблица 1.3 – Пример СТЭП – анализа

Иногда, в качестве существенной силы косвенной среды бизнеса рассматривают местные сообщества, мнение которых компания обязательно должна учитывать в проведении собственной политики. В зависимости от установившихся отношений, сообщества могут быть как серьёзной преградой, так и значительной поддержкой бизнеса. В любом случае, местным населением нельзя пренебрегать [45].

**Анализ структуры управления** проводится с использованием метода функционально-стоимостного анализа, который позволяет выбрать такой вариант построения системы управления коммерческой деятельностью или выполнения той или иной функции управления, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения



конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления коммерческой деятельностью и т.п. Как универсальный метод он позволяет при проведении применять систему методов и включает следующие этапы.

Подготовительный, на котором проводится комплексное обследование состояния производства и управления организацией, осуществляется выбор объекта, определяются конкретные задачи проведения анализа, составляются рабочий план и приказ о проведении ФСА. Здесь используются методы сбора данных (наблюдение, анкетирование, интервьюирование, изучение документов) [37].

На информационном этапе осуществляется сбор, систематизация и изучение сведений, характеризующих систему управления или отдельные ее подсистемы, а также данные по аналогичным подсистемам, передовому опыту совершенствования управления. Применяются методы, что и на первом этапе.

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 [45].

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.

**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.

**Экономический анализ** - это анализ общеэкономических условий, который выполняется с целью оценки состояния и перспектив конкретных хозяйствующих субъектов. Проведение экономического анализа заключается, по существу, в ответе на три конкретных вопроса.

1. Какова сегодня позиция предприятия?
2. Где, по мнению руководства, должно находиться предприятие в будущем?
3. Что нужно сделать, чтобы предприятие переместилось в то положение, где его хочет видеть руководство?

**Системный подход.** 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.

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;

- коммуникативный аспект – определение среды обитания системы, характер субординационных и координационных связей с другими системами, прочности этих связей;

## Заключение

Система – это совокупность элементов, взаимосвязанных между собой для достижения какой-либо функции. К признакам системы следует отнести: состоит из многих элементов; наличие связей между элементами; представляет собой единое целое, то есть объединение через единую цель. Все системы делятся на управляемые и управляющие. Последние называются системами управления.

Эффективность – это соотношение затраченных усилий, ресурсов или энергии на достижение определенных результатов. Основными факторами эффективности менеджмента являются три группы факторов: использование ресурсов, фактор времени и целенаправленность усилий.

При проведении исследований системы управления может использоваться широкий арсенал разнообразных методов, к которым можно отнести: системный, экономический анализы, анализ культуры и структуры, стэп – анализ, SWOT – анализ, ФСА.

Розничная торговля в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» представляет собой деятельность ресторанов быстрого питания.

По результатам проведенного SWOT – анализа, на основании экспертных оценок была выявлена наиболее оптимальная стратегия, которая позволит ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» максимизировать получаемую прибыль и завоевать большую долю рынка. Оптимальная стратегия заключается в том, что ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» должно усиливать свои позиции на рынке г.Красноярска и прилегающих к нему регионах. Выбранная стратегия вполне соответствует возможностям и потенциалу анализируемой организации.

В каждой системе управления, есть свои плюсы, но есть и так же свои минусы. Для эффективности управления предприятием, главная задача управленца нейтрализовать минусы на предприятии, или сделать их меньше.

К сильным сторонам системы управления ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» следует отнести то, что предприятие имеет четко сформулированные миссию, стратегическую цель и реализуются все методы управления. ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» имеет простую систему управления, которая позволяет быстро передавать информацию между уровнями иерархии. Состояние коммуникационных процессов имеет развитый характер, наблюдается строгая иерархия подчинения. Предприятие в полной мере оснащено техническими средствами управления. Информационные потоки распределены оптимально, движение информации не затруднено. Отмечается рациональная организация системы управления, стремление к совершенствованию. Каждый сотрудник старается применить свои способности, навыки или таланты при достижении поставленных целей организации.

К слабым сторонам системы управления ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» следует отнести то, что планы руководства не всегда соотносятся с возможностями самой организации, у работников присутствует перегруженность. Негативно оценивается то, что на предприятии отсутствует планирование, работники слабо замотивированы. Слабо реализуются некоторые методы анализа, а именно психологические, что приводит к наличию конфликтов в коллективе. В ООО «Стрела» зачастую отмечается становление собственных интересов сотрудников выше интересов организации, при этом информация об этом скрывается от руководства ресторана. На предприятии среди персонала отсутствует стремление к поиску новых подходов, решений, усовершенствований.

В условиях рыночных отношений любая организация, предоставляющая услуги должна быть ориентирована на потребителя. Именно потребители, покупатели определяют организационно-техническую политику предприятия. Экономическая стабильность организации, ее выживаемость и процветание в условиях рыночных отношений неразрывно

связаны с ее непрерывным совершенствованием и развитием. В современных условиях для большинства предприятий целесообразно использовать комплексный программно-целевой подход к управлению организационным развитием.

При проведении SWOT-анализа деятельности в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» (данный анализ представлен во второй части курсового проекта) была определена оптимальная стратегия дальнейшего развития предприятия – стратегия усиления позиций на рынке. Она заключается в усилении позиций на рынке, при котором предприятие делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Здесь следует также отметить, что подобная стратегия требует для своей реализации маркетинговых усилий, поэтому была сформулирована вспомогательная стратегия – стратегия формирования маркетинговой деятельности и проведения маркетинговых исследований. Главной целью для предприятия при реализации оптимальной стратегии является создание условий совершенствования своей деятельности, учитывая вспомогательную стратегию, в долгосрочной перспективе через программу повышения конкурентоспособности предприятия. Для достижения поставленной цели ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» необходимо решить ряд задач, непосредственно относящихся к воплощению в жизнь указанной оптимальной стратегии.

Таким образом, влияние предлагаемого мероприятия на общую эффективность деятельности и менеджмента равна 2,2 балла и составит в сумме 21,2 балла.

## Список использованных источников

1. Акимов Т.А. Теория организации: учеб. пособие для вузов / Т.А. Акимов. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 367 с.
2. Акмаева, Р. Менеджмент организации на основе принятия новой управленческой парадигмы / Р. Акмаева // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - № 11. - С. 98-107
3. Басовский Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 620 с.
4. Балашов, А.П. Основы менеджмента: учеб. пособие / А.П. Балашов. - Москва: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
5. Большов А.С. Современный менеджмент. Теория и практика / А.С. Большов, В.И. Михайлов. - 2-е изд., перераб. и доп. – СПб: Питер, 2013. – 416 с.
6. Бондаренко В.В. Менеджмент организации. Введение в специальность: учеб. пособие/ В.В. Бондаренко, В.А. Юдина, О.Ф. Алёхина. - М. : КНОРУС, 2013.-232 с.
7. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
8. Брэддик У. Менеджмент в организации: учеб. пособие: пер. с англ. / У. Брэддик. – М.: ИНФРА – М, 2014. – 344с.
9. Вачугова Д.Д. Основы менеджмента: / Д.Д. Вачугова. – М.: Высшая Школа, 2012. – 570 с.
10. Вершигора Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е.Е. Вершигора – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ИНФРА-М, 2014. – 283с.
11. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2013. – 528 с.
12. Волковицкая, Г.А. Управление стимулированием труда: монография /Г.А.Волковицкая - СПб.: Книжный дом. – 2014. - 125с.
13. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент: пер с англ / Э.С.



Гроув. – М.: Филин, 2014. – 280 с.

14. Генкин, Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б.М. Генкин. – М.: Норма: ИНФА-М, 2011. – 352с.

15. Глухов В.В. Основы менеджмента: учебно-справочное пособие / В.В. Глухов. – Санкт-Петербург: Спец. литература, 2010.-325с.

16. Горчакова, Т.Е. Возможности использования японского опыта управления персоналом в российской экономике : автореф. дис ....канд. экон. наук: 08.05.00 / Т.Е. Горчакова. - Москва, 2012 - 26 с.

17. Драчева Е.Л. Менеджмент / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. – М.: Академия, 2012. – 288с.

18. Друкер П. Практика менеджмента: пер. с англ. / П. Друкер. – Вильямс, 2013. – 96с.

19. Егоров Ю.Л. Исследование систем управления: учеб. пособие / Ю.Л. Егоров. – М.: Экзамен, 2014. – 492 с.

20. Ермаков В.В. Менеджмент организации: учеб. пособие / В.В. Ермаков. – М.: Издательство Московского психолого-социального института, 2014. – 208 с.

21. Исследование систем управления: учеб.пособие / под ред. Э. М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 355 с.

22. Исаев В. В. Общая теория систем: Учеб. пособие / В.В.Исаев. – СПб.: СПбГИЭУ, 2013.-140 с.

23. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. – Минск: Новое знание, 2013. – 336с.

24. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: учеб. пособие / Э.М. Коротков. - Москва: Дека, 2007. - 304с.

25. Красова В. 7 нот менеджмента / В. Красова, А. Привалова - Москва: ЭКСМО, 2012. - 656 с.

26. Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия: учеб. пособие для вузов / В. И. Ляско. – Москва: Экзамен, 2015. –288 с.

27. Лейни, Ю.Г. Методы и инструменты оценки мотивации в организациях / Ю.Г. Лейни // Наука и современность. - 2011. - № 8-2. - С. 64-69.
28. Мазур И.И. Эффективный менеджмент: учеб. пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Высшая школа, 2014. – 555 с.
29. Магура, М. Секреты мотивации, или Мотивация без секретов /М. Магура, М.Курбатова – М.: Управление персоналом, 2013 – 653с.
30. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Инфра-М, 2014. – 540 с.
31. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон. – Москва: ДАНТА, 2008. – 847с.
32. Методы исследования системы управления торгового предприятия: Учебно-методическое пособие для ДО и СРС/ А.Н. Чаплина – Красноярск: КГТЭИ, 2000 – 61с.
33. Менеджмент: учебное пособие / кол.авторов ; под ред. Н.Ю. Чаусова, А.О. Калугина. – М. : КНОРУС, 2010.-496 с.
34. Менеджмент организации: учебное пособие / З. П Румянцева, [и др.] – Москва: Инфра-М, 1995. – 433с.
35. Мухин В.И. Исследование систем управления: учебник / В.И. Мухин. – М.: Экзамен, 2012. – 384 с.
36. Парахина, В. Н. Методология формирования стратегии организации /В. Н. Парахина // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. – 2013. – № 1 (14). – С. 95–101.
37. Поршнев А.Г. Управление организацией: учебник / А.Г. Поршнев, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 669 с.
38. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ./ Майкл Е. Портер – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

39. Разработка стратегии развития организации. / Учебно-практическое пособие. составители: Т.А. Вашко, Т.В. Григорьевская – Красноярск, КГТЭИ, 2001. – 64с.
40. Робинс Стивен П. Менеджмент: пер с англ / Стивен П. Робинс, М. Коултер. – Москва: Вильямс, 2013. – 880 с.
41. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З.П. Румянцева. – Москва: Инфра-М, 2013. – 304 с.
42. Савченко И. Система управления предприятием как фактор повышения его конкурентоспособности / И. Савченко // Менеджмент сегодня. – 2014. - №3. – С. 42 – 49.
43. Статистические данные по Красноярскому краю [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.krasstat.gks.ru/>.
44. Туров, В. В. Лидерство, основанное на принципах / В.В. Туров // Российский журнал менеджмента.- 2013. - № 65. - С. 73–79.
45. Управление организацией / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – Москва: ИНФРА-М, 2011. – 326с.
46. Фрейдина Е.В. Исследование систем управления: учеб. пособие / Е.В. Фрейдина. – Москва: Омега-Л, 2014. – 367 с.
47. Чаплина А. Н. Стратегическое управление коммерческой деятельностью торгового предприятия: учеб. пособие / А. Н. Чаплина, И.В. Кошелева Красноярск: КГТЭИ, 2000- 119с.
48. Чаплина А.Н. Проектное управление в выполнении инновационных стратегий: монография / А.Н. Чаплина. – Красноярск, КГПУ, 2001.- 67 с.
49. Чаплина, А.Н. Менеджмент в торговле: учеб. пособие / А.Н. Чаплина, И.В. Щедрина; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2010. – 232 с.
50. Чаплина, А.Н. Практика современного менеджмента (метод casestudy): учеб. пособие / А.Н. Чаплина, Е.А. Герасимова, С.В. Здрестова-Захаренкова; Красн. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2011.