МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ

Содержание

Введение

1 Теоретические основы определения эффективности управления предприятием

1.1 Понятие и сущность эффективности управления предприятием

1.2 Направления оценки эффективности управления предприятием

1.3 Методы оценки эффективности управления предприятием

2 Оценка эффективности управления ООО «Лента»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

2.2 Анализ системы управления предприятием

2.3 Рекомендации по повышению эффективности управления предприятием

Заключение

Список использованных источников

Введение

Анализ и оценка эффективности управления организацией не выделен в отдельное направление комплексного экономического анализа хозяйственной деятельности, что крайне затрудняет процесс адекватной оценки деятельности того или иного предприятия.

Проблемой данного исследования является повышение эффективности управления ООО «Лента», а также оценка непосредственной самой эффективности этого управления.

Актуальность темы данной курсовой работы заключается в том, что руководству любой коммерческой организации необходимо не только осуществлять управление организацией, но и постоянно повышать эффективность этого управления.

Объектом исследования курсовой работы является ООО «Лента».

Предметом данного научного исследования является оценка эффективности управления.

Цель данного исследования – дать оценку эффективности управления ООО «Лента»

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить понятие «эффективность управления».

2. Рассмотреть основные виды оценки эффективности, описать основные показатели, характеризующие эффективность системы управления.

3. Провести оценку экономических показателей эффективности ООО «Лента».

4. Сформулировать рекомендации по повышению показателей эффективности управления ООО «Лента».

Предположим, что предложенные рекомендации по повышению показателей эффективности управления будут способствовать повышению эффективности управления деятельностью ООО «Лента».

Информационной базой исследования являются интернет-ресурсы, отчеты и документация организации, информационные банки.

Методом исследования является экономический анализ.

**1 Теоретические основы определения эффективности управления предприятием**

**1.1 Понятие и сущность эффективности управления предприятием**

Деятельность любой организации требует управления, без которого невозможно не только ее эффективное функционирование и развитие, но и само существование. Более того, управление организацией предопределяет отношение к ней со стороны других организаций и в известной мере влияет на их ответные управленческие решения. Это означает, что с управлением связаны интересы множества людей как в самой организации, так и за ее пределами.

В условиях рыночных отношений меняются взгляды на природу, роль, сущность и значение труда руководителя. На первое место выдвигается самостоятельность, инициатива, предприимчивость, творческое мышление, готовность к разумному риску.

Особенностью современного управления является его направленность на эффективное ведение хозяйства в условиях дефицитности ресурсов, постепенное уменьшение регулирования производства административными методами, интенсификацию производства. Современное управление должно способствовать развитию рынка, товарно-денежных отношений в оптовой торговле средствами производства, конвертируемости денег, стабилизации рыночных цен.

Управление есть элемент и одновременно функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических и др.), обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы и цели деятельности.

Под управлением понимают совокупность процессов, обеспечивающих поддержание системы в заданном состоянии и (или) перевод ее в новое более жизненное состояние организации путем разработки и реализации целенаправленных воздействий.

Выработка управляющих воздействий включает в себя сбор, передачу и обработку необходимой информации, принятие решений, обязательно включающее определение управляющих воздействий.

Под управляющим воздействием понимается воздействие на объект управления, направленное на достижение цели управления. Следовательно, результатом управляющего является управленческое решение, в основе которого лежит цель (целеполагание).

Если управление – это воздействие, значит существуют:

- среда (система управления);

- средства (механизм управления);

- действия (процесс управления);

Понятие менеджмент достаточно быстро и прочно вошло в современный отечественный экономический лексикон, став по своей сути аналогом понятия «управление». Оно широко используется применительно к разным социально-экономическим процессам, осуществляемым в рыночных условиях хозяйствования.

Виды менеджмента – специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определенных задач менеджмента.

Общий или генеральный менеджмент – заключается в управлении деятельностью организации в целом или ее самостоятельных хозяйственных звеньев (профит-центров).

Функциональный (специальный) менеджмент заключается в управлении определенными сферами деятельности организации или ее звеньев (управление маркетингом, инновациями, персоналом).

В любой организации общий и функциональный менеджмент (генералисты и специалисты) существуют в органическом единстве, составляя целостную систему менеджмента. Их отношение и сочетание определяют превалирующий тип формальной структуры организации.

Виды менеджмента определяются объектами управления в компании:

Административный менеджмент – это разработка и принятие управленческих решений, распределение заданий между исполнителями и контроль их выполнения.

Инновационный менеджмент – это организация и управление исследованиями, разработкой, освоением и распределением нововведений в соответствии с перспективными целями, инновационный менеджмент потенциалом организации и результатами маркетинговых исследований.

Производственный менеджмент – это организация и управление поставками материальных ресурсов, производство и его подготовкой с целью соблюдения установленной технологии и требований к качеству продукции.

Менеджмент персонала (морально – этический) – это организация подбора, обучения, расстановки, оценки и стимулирования персонала, а также создание благоприятного климата в коллективе.

Экологический менеджмент – организация предупреждения, недопущения и установления последствий вредных воздействий производства на окружающую среду.

Инвестиционный менеджмент – это деятельность по выявлению наиболее приоритетных направлений вложения капитала или покупки собственности для извлечения доходов и др. выгод на основе финансовых расчетов эффективности проектов.

Творческий (креативный) менеджмент – это деятельность, основанная на стремлении реализовать опыт, знания, идеи, посредством организации НИОКР, производства, маркетинга.

Стратегический менеджмент – это обоснование и выбор перспективных целей и развития предприятия, повышение его конкурентоспособности, закрепление целей в долгосрочных планах, разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.

Антикризисное управление – деятельность по выявлению основных причин кризисных ситуаций в ходе функционирования хозяйственного субъекта, рисков, определяемых этими причинами и возможностей устранения или минимизации их воздействия с целью восстановления высоких темпов производства и развития на основе:

- внедрение новых технологий;

- анализа деятельности всех структурных подразделений;

- обновление основного капитала предприятия.

Понятие «управление» и «менеджмент» часто употребляются как синонимы, в то же время между ними имеются различия.

«Менеджмент» - английское слово, в переводе оно означает «управление». Тем не менее в русском языке слова «управление» и «менеджмент» употребляются в разных контекстах. Обычно мы не говорим: «Я, осуществляю менеджмент автомобиля». Мы говорим: «Я управляю автомобилем». Мы не говорим: «Они осуществляют менеджмент автомобиля». Мы говорим: «Они управляют выплавкой стали».

Слово «менеджмент» обычно употребляется по отношению к людям, коллективам и организациям: менеджмент означает управление этой организацией. Менеджмент можно рассматривать как в формальных (законодательно закрепленных), так и в неформальных организациях.

В соответствии с установившейся традицией мировой литературы в области управления, менеджменту дается широкая трактовка в фундаментальном Оксфордском словаре английского языка.

Менеджмент – это:

1. Способ, манера общения с людьми;

2. Власть и искусство управления;

3. Особого рода умелость и административные навыки, которым обычно обучают;

4. Орган управления – административная единица, без которой не может существовать ни одна организация.

Главная задача людей в аппарате управления – это эффективное использование и координация всех ресурсов организации (капитала, зданий, оборудования, материалов, труда, информации) для достижения ее целей.

 можно понимать как процесс, поскольку призван рассматривать задачи, решения которых в обеспечивает достижение целей.

Кроме , менеджмент:

- это использовать опыт, , знания, интеллект для целей;

- это область знания, приобретению навыков ;

- это подготовка определенной людей для выполнения по управлению.

 управления.

По признаку различают менеджмент:

1. – предусматривающий разработку и философии , т.е. миссию ее предпринимательской , определение позиции в конкурсной нише и формирование стратегических намерений;

2. – предполагает выработку стратегий, их распределение во , формирование успеха организации и стратегического контроля за их ;

3. Оперативный менеджмент – разработку и оперативных мер, направленных на реализацию принятых развития организации.

 управления содержание (направленность) воздействия на объект , управляемую систему.

 менеджмента устойчивый состав видов деятельности деятельности, характеризующихся родностью , действий или объектов их .

Классификация функций :

1. Содержание управленческой : прогнозирование и ; организация; активизация (, стимулирование); контроль; ; регулирование; исследование.

2. роль : функции интеграции (); функция дифференциации (, выделения, обособления, ).

3. Направление : интрафункции; интрафункции( на внешнюю среду).

4. развития объекта : управление процессами (финансы, и др.); управление социально-психологическими (удовлетворенность трудом, и др.); управление процессами (изменения в , перераспределение обязанностей и др.); технологическими процессами ( техники, технологии и др.).

5. Этапы процесса: управление производства; управление производства; обеспечением производства; процессами реализации .

6. Тип производства: функции разнообразными диверсифицированного производства.

7. времени: стратегическое ; текущее (тактическое) ; оперативное .

8. Этапность процесса : целеполагание; определение ; определение проблемы; .

9. Основные производственного процесса: продуктом; управление ; управление информацией.

**1.2 оценки управления предприятием**

 эффективности является элементом разработки и плановых , позволяющим определить прогрессивности действующей , разрабатываемых проектов ли мероприятий, и с целью выбора национального варианта или способа ее совершенствования. организационной должна оцениваться на проектирования, при анализе управления действующих для планирования и мероприятий по совершенствованию .

Комплексный набор эффективности системы формируется с двух направлений ее функционирования:

- по степени достигаемых результатов целям организации;

- по степени процесса функционирования объективным требованиям к его организации и .

Критерием эффективности при различных вариантов структуры служит наиболее и устойчивого достижения целей системы при относительно меньших на ее функционирование.

В организационного механизма место занимают оценки и анализа управленческой . Под эффективностью управления понимать создание условий для достижения предприятия результатов в обусловленные с наименьшими затратами.

В централизованной системе категория управления не отделялась от эффективности производства. приводились к затратам на (заработной или управленческим расходам) и образом связывались с труда управленческих .

Принципиальное для оценки эффективности управления имеет базы для сравнения или уровня , который принимается за . Один из подходов сводится к сравнению с , характеризующими организационной структуры варианта систем . Эталонный вариант быть и спроектирован с использованием имеющихся методов и сре проектирования систем . Характеристики варианта принимаются в нормативных. Может также сравнение с эффективности и системы управления, в качестве эталона, допустимый или достаточный эффективности структуры.

Часто методов используется оценка организационно-технического анализируемой и системой, а также ее подсистем и принимаемых и плановых решений, или оценка управления, основанная на количественно-качественного подхода, оценивать эффективность по значительной факторов.

Показатели, при оценках эффективности управления и его организационной , могут разбиты на следующие три группы:

1. Группа , характеризующих эффективность управления, через конечные деятельности организации, и на управление. При оценках на основе , характеризующих конечные деятельности организации, в эффекта, обусловленного или развитием управления, может объем, прибыль, , объем капитальных , качество , сроки внедрения техники и т.п.

2. Группа , характеризующих содержание и процесса в том числе непосредственные и затраты управленческого . В качестве затрат на учитываются расходы на содержание управления, эксплуатацию средств, содержание и помещений, и переподготовку кадров .

При оценке эффективности используются показатели, могут как количественно, так и качественно. Эти приобретают нормативный и могут использоваться в критерия ограничений, когда структура изменяется в улучшения одного или показателей без изменения (ухудшения) . К нормативным характеристикам управления могут отнесены : производительность, экономичность, , гибкость, оперативность, .

- производительность аппарата может , как количество произведенной конечной продукции или выработанной в процессе информации;

 - под аппарата управления относительные затраты на его . Для оценки управления могут такие показатели, как вес затрат на содержание управления, удельный вес работников в промышленно-производственного персонала, выполнения единицы отдельных видов .

 - адаптивность управления определяется ее эффективно выполнять функции в определенном изменяющихся . Чем относительно шире диапазон, тем более считается система.

 - характеризует органов аппарата изменять в соответствии с задачами свои в процессе решений и налаживать связи, не нарушая данной структуре отношений.

 - принятия управленческих характеризует современность управленческих проблем и скорость их , которая обеспечивает достижение поставленных при сохранении устойчивости производственных и процессов.

 - надежность управления в целом его безотказным функционированием. считать определения целей и проблем достаточным, т.е. обеспечивать выполнение в рамках сроков и выделенных . Для оценки исполнительности управления и его подсистем использоваться выполнения плановых и соблюдение утвержденных , отсутствие отклонений при указаний.

 3. показателей, характеризующих организационной структуры и ее структуры и ее техническо-организационный . К структурам звенность системы , уровень централизации управления, принятые управляемости, распределения прав и .

Для оценки эффективности важное значение определение системы управления и ее структуры объекту . Это находит выражение в состава и целей управления, численности состава объему и сложности , полноте требуемой информацией, процессов управления средствами с учетом их .

Важными , являются, способность выражения динамичности процессов, сбалансированность и показателей. При эффективности отдельных по совершенствованию системы допускается использование требований к их – максимальное соответствие показателя целевой проводимого мероприятия и отражения эффекта.

**1.3 Методы эффективности управления**

В методологии и, соответственно, менеджмента выделить два подхода: и научно-аналитический. Они отличаются и выделением проблем и их разрешения.

 подход характеризует менеджера, жестко к ситуации. Главное в его – использование рецептов успеха, непосредственных факторов и сиюминутного успеха, опасности , которое определяется работы и интуицией, организация деятельности (, ответственность, ).

В этом подходе нет плохого, и он обеспечивает менеджмента. Однако промахов и достаточно высока, нет перспективы развития, будущего, возможна важных менее важными и . Формула: «Проблемы решать, а не наблюдать за их » хороша, но ее заменить формулой: « надо решать в последовательности и своевременно. Для надо их ».

Научно-аналитический подход к и предполагает систематизацию сначала по классам и организации , потом по таким эффективности, как концепция и управления, исследование , образование и персонала, мотивация , стратегия и инновация, технологии.

Менеджмент для построения поведения объекта , которое можно на два аспекта: экономическое , отражающееся в экономических характеристик, и , характеризующее социальную согласования и сотрудничества.

В практике не противопоставлять эти два подхода. эффективного практического предполагает строить его на научных и рекомендаций, рецептов успеха, профессионального , практических навыков и , а также управления. И все это должно на основе анализа, проблем, проектирования и выбора их решений.

Главную в методологии играют и методы исследования, можно на 3 группы: формально-логические, и специфические.

Формально-логические – это интеллектуальной деятельности , составляющей исследований управления.

 методы отражают аппарат исследования, эффективность типа.

Специфические – это , которые рождаются системы управления и особенность деятельности.

Современная имеет обширный и арсенал методов . Но успех в значительной мере от того каким , по каким критериям мы методы для того или иного исследования и в какой мы используем эти методы. эффект и исследования системы предприятием достигается в том , когда применяется методов в . Применение системы позволяет взглянуть на совершенствования со всех , что помогает просчетов.

Специфические исследования отражают объекта исследования, его и задачи. из критериев выбора исследования является определенности ситуации или . При этом проблемы характеризуют: ее , структура, содержание, принадлежность, сфера , зрелость, относительного отграничения от проблем (признаки ).

Существует минимальная, и максимальная . Каждая из них предполагает набор методов .

Методы изучения . Важное связано с движением , которая фиксируется в . Эффективность данного зависит от документов, их содержания, и информационной классификации. В , где исследованию управления серьезное , и исследование проводится , систему информационного управления ориентируют не на решение проблем, но и на исследование . Это выражается в разработке форм фиксирования , регулирование ее , структуры, сохранение по проведения исследования.

 социологических исследований . Данный позволяет оценить системы управления по деятельности персонала, и ценностям , его отношения к существующим и понимания этих . Социологические исследования разнообразными – , интервьюирование, анкетирование. В исследования управления исследования, если они и проведены корректно, дают информацию для исследователя.

 тестирования. Наиболее в современных и пожалуй, достаточно является метод . Тест – это метод глубинных деятельности человека, его высказываний или оценок функционирования системы . Большую в исследовании при помощи играет конструкция . Тест включает набор и оценок по проблеме или ситуации. могут быть или шкалированные. Шкала иметь оценки в виде коэффициентов или выбора согласия.

Конструкция должна возможность обработки его по определенным статистическим .

Каждый тест ключ, обработать полученную в соответствии с целями . При составлении теста учитывать его характеристики: надежность и тестов.

Методы оценок. Экспертиза – это , идея, или оценка, основанные на ценного опыта , глубоких знаниях исследования и качественного анализа.

 бывает индивидуальная и . При групповой экспертизе значение подбор группы и методология обработки ее работы.

Заключение представляет документ, в котором ход исследования и его итоги.

 исследования взаимодействия . Любая или ситуация может представлена в совокупность ее проявления и существования. Все находятся во , которое и раскрывает проблемы и подсказывает ее . Но не всегда эти взаимодействия , понятны, и ранжированы в сознании . Поэтому и необходимо состав и характер . На этом метод.

Анализ . Так как конкурентоспособность менеджмента – это системы управления конкретные с понятием конкурентоспособность и для их оценки может одна и та же система . В качестве критерия результативности в таком случае выступать уровень управляемого , который, в свою , зависит от уровня управляемого объекта, , в свою , зависит от уровня работы управленческого . Следовательно, оценка организационно-экономической управления производством и может быть на основе сопоставления в процессе и реализации конечных с ресурсами, которыми оно .

В практике рыночной , где каждый товаропроизводитель стремиться к , чтобы по всем деятельности выглядеть своего , используется подход, на сравнении положения в динамике. По результатам показателей, конкурентоспособность системы и проведенного анализа, оценка уровня предприятия в .

**2 Оценка эффективности ООО «Лента»**

**2.1 Организационно-экономическая предприятия**

**Внешняя организации.**

 рынок продовольственных считается одним из насыщенных в России. сопоставить продуктовых магазинов с жителей, то по уровню их Санкт-Петербург опередил .

Между тем все меньше и меньше тратить много на продукты и товары спроса. до кризиса жители готовы были в продуктовых магазинах своей платы, отдавая качественным, элитным , то сейчас вектор на 180 градусов. В 2016 цены на продукты на 12,9% - против 6,1% в 2015-. При этом реальные населения в 4 2016 года всего на 2,4% - против 8,2% в 4 2015-го. В связи с аналитики , что продуктовая корзина Санкт-Петербурга стала скромнее, и на сегодняшний по розничному на душу населения демонстрирует катастрофически цифры. Среди у нас худший – всего 127 тыс. руб в год на человека (по агентства INFOLine). В , например, эта цифра 236 тыс. руб в год, в Екатеринбурге – 276 тыс. руб, в – 288 тыс. руб в год.

Исследования, проведенные ООО «», показывают, что в настоящее Санкт-Петербург стоит на значительных в сфере розничной продовольственными товарами. Это с несколькими причинами.

1. повышение культуры населения, и, как этого, повышение к организациям, оказывающим услуги.

2. ситуация в России , и в регионе, в частности, причиной значительного объема спроса на услуги розничной торговли. На накопленного опыта, ООО «Лента» считать, что данная сохранится еще несколько лет. В ситуации особое необходимо конкурентам ООО «Лента», большинство потенциальных в настоящее время покупателями других магазинов.

 **микросреда организации.**

В основных конкурентов ООО «» рассматривает как и средние продовольственные , расположенные в непосредственной от ООО «Лента», так и продовольственные и крупные магазины.

1. Мелкие и продовольственные магазины, в непосредственной близости от :

- магазины на остановках «ул. Ленина», «»;

- минимаркет «Продуктория».

 покупок в данных : повседневный. покупки носят как , так и случайный (во время автобуса) характер. Эти имеют режим работы, после 22-23 в данном микрорайоне они единственными, покупателей. Ассортиментные данных магазинов их площадями. Из-за оборачиваемости у торговых точек возможность снижения цен.

При достаточного ассортимента и цен ООО «Лента» значительное конкурентное перед ними. весомым моментом, потенциальный ООО «Лента», является его расположения и наличие в непосредственной близости от .

2. Продовольственные .

Это ближайший к ООО «Лента» рынок с широким основных продуктов. характер здесь – периодический (в 1 раз в неделю) и целенаправленный. покупки потребители делать в . Кроме того, на не всегда гарантировано продукции и соблюдение ее хранения. , что ряд товарных групп (, мясо) являются рынков, и ООО «Лента» не рассматриваться в случае как конкурент рынкам, однако сервис, который предложить ООО «», в данном случае существенно снизить одной покупки продовольственного . Т.е. потребитель, ограничиваясь на лишь покупкой продукции, другие продукты стремиться приобрести ООО« ».

3. Крупные универсальные :

- универсам «Жигулевский»;

- «»;

- гастроном «».

Эти магазины являются и ООО «Лента» по целевой группе. И именно магазинам ООО «» уделяет и планирует в уделять особое .

Поставщиками продукции для ООО «» являются:

- ООО «»;

- ООО «Зеймар»;

- ООО «Продукторг»;

- «GLOBAL FOODS»;

- «Ард Фуд»;

- ООО «Биг».

**Анализ показателей .**

Рассматривая деятельность ООО «» с экономической стороны, проанализировать результаты деятельности организации отчетного в сравнении с данными за период прошлого , данные в таблице 2.1.1

Таблица 2.1.1

 экономические показатели деятельности ООО «Лента».

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|   | 2015 г. | 2016. | Отклонения  | Темп , % |
| Товарооборот, без учета НДС, . | 81601 | 127078 |  | 155,73 |
|  доход, тыс.руб. |  | 11339 | 6661 |  |
| Уровень валового , % | 5,7 | 8,9 | 3,2 | 156,1 |
|  обращения, тыс.руб. |  | 130324 | 38816 |  |
| Уровень издержек , % | 1,1 | 1 | -0,1 | 90,9 |
| Прибыль от товаров, тыс.руб. |  | 11259 | 6664 | 245 |
|  продаж, % | 8,73 | 8,9 | 0,17 | 101,9 |
|  прибыль, . | 4353 | 12239 |  | 281,1 |
| Рентабельность , % | 0,05 | 0,09 | 0,04 | 180 |
| Налог на прибыль, . | 871 | 2448 |  | 281 |
| Чистая прибыль, . | 3482 | 9791 |  | 281,2 |
| Производительность  | 2958 |  | -336 | 88,6 |
| Прибыль на работника, тыс.руб. |  | 470,7 | 253,1 |  |
| ФОТ, тыс.руб. |  | 31254 | 4829 |  |
| Среднегодовая заработная одного работника, руб. |  | 120200 |  | 91 |
| Торговая площадь, м2 | 200 | 250 | 50 | 125 |
|  на 1м2 торговой площади, . | 408  | 508,3 | 100,3 |  |
| Прибыль на 1м площади, тыс.руб. | 21,8 | 49 | 27,2 |  |

Как показывают данные 2.2, в рассматриваемом периоде значительно свою деятельность. Это увеличением товарооборота в году на 45477 .

Издержки в 2013 году 130324 тыс.руб., что на тыс.руб. больше года.

 прибыль в 2016 составила 9791 тыс. руб., что на тыс.руб. больше года.

 продаж в 2013 составила 8,9%, что на 3,2 % больше за 2012 год.

**2.2 Анализ управления**

Схема организационной управления ООО «Лента» в Приложении.

Организационный деления по признаку, лежащий в структурно-функционального устройства ООО« » является адекватным, для предприятия.

 структурно-функциональное устройство предприятию достаточно реагировать на изменения среды.

 структурно-функциональное устройство ООО «Лента» адекватно здесь технологическим .

На наш взгляд, экономичности существующего устройства предприятия . Структура предприятия получаемым .

Количество уровней является вполне , так как каждый выполняет на него функции, все уровни являются необходимыми. властных полномочий по уровням вести эффективную деятельность, обеспечивает владение информацией и , что способствует и правильности принятия решений.

Выбор формы в виде с ограниченной представляется наиболее . Так как является наиболее для учредителей, поскольку степень .

Система производственного организации максимально требованиям научных менеджмента.

В системы менеджмента ии ООО «Лента» положен функционально-целевой подход. менеджмента : подсистема линейного , все функциональные и целевые , подсистемы обеспечения .

Подсистема руководства включает линейных руководителей: организации, начальников , а также линейных руководителей и их .

Функциональные подсистемы управления обеспечивают конкретных управления для достижения всех сфер магазина. Целевые обеспечивают управления для достижения цели деятельности путем интеграции и выполнения функций подсистемы руководства, функциональных и подсистем системы . К целевым подсистемы: управления плана производства и продукции (оказания ); управления продукции; управления , финансовыми, материальными ; управления развитием ; управления системы управления; социальным развитием ; управления охраной среды.

Рис. 2.2.1. модель системы ООО «Лента»

Все функциональные можно сгруппировать в три подсистемы (см. . 2.2.1).

Таблица 2.2.1

 комплексных функциональных системы управления

ООО «»

Подсистемы функциональных подсистем

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  экономической деятельностью |  внешнехозяйственной деятельностью |  персоналом |
|  перспективным технико-экономическим  | Управление внешней и комплектацией | Управление и маркетингом  |
| Управление текущим планированием | Управление и рекламой | Управление и учетом  |
| Управление финансовой  | Управление сбытовой  | Управление трудовыми  |
| Управление учетом и отчетностью |  |  условиями труда |
|  экономическим анализом |  |  развитием  |
| Управление экономической  |  | Управление мотивацией и персонала |
| Управление бумагами и  |  | Управление социальным  |
| Управление развитием структур управления |  |  |

 целевых может меняться в от требований реализации и среды организации. Так, в реконструкции быть создана подсистема управления организации и соответствующее (отдел ). По окончании реконструкции подсистема прекращает существование и т.п.

В целевых могут целевые программы, на достижение определенных организации, на конкретные времени.

 подсистемы управления конкретные функции , направленные на обеспечение и выполнения функций подсистемы руководства, функциональных и подсистем.

Все обеспечивающие системы нацелены на: правовое управления, информационное управления, техническое управления, регламентирующей документацией , нормативное обеспечение , хозяйственное обеспечение , делопроизводственное управления. При функционировании подсистем системы ООО «» выполняются общие цикла : нормирование, планирование, , координация и регулирование, и стимулирование, контроль, , анализ. Для линейного руководства к функциям добавляются еще две – кадров и принятие . В то же время из подсистем системы (линейного руководства, и обеспечивающие подсистемы) набор , направленных на решение целевых подсистем управления.

В общем, типа структуры управления и устройства вполне и подходящий. О чем свидетельствуют деятельности , его стремление к расширению и показатели.

**2.3 Рекомендации по эффективности управления**

ООО «Лента» из крупнейших розничных по размеру и объему в Российской Федерации. ООО «» было в 1993 году в . Компания управляет 122 в 63 городах России и 27 в Москве и области с общей площадью около м 2. Средний гипермаркет «» имеет м2 торговой площади.

 оперирует четырьмя центрами для гипермаркетов и для супермаркетов. ООО «» уделяет большое развитию формата с низкими ценами. того, реализует проект по сети меньших по супермаркетов в Москве и регионе. имеет более 6,5 активных держателей лояльности. 90% всех в магазинах ООО «» осуществляется с использованием карт. Число ООО «Лента» составляет 35100 .

Менеджмент Компании значительный международный с глубоким знанием рынка и опытом работы в . Крупнейшими акционерами являются TPG Capital, Банк и Развития и ВТБ Капитал, придерживаются высоких корпоративного управления. депозитарные (ГДР) Lenta Ltd. на Лондонской фондовой и Московской бирже. «Лента»:

- 8,4 млн. держателям карт ООО «» качественные продукты по ценам;

- развивает гипермаркетов с ценами, корректируя политику и ассортимент в соответствии с местными ;

- имеет цепочку поставок и IT-;

- реализует план открытия новых ;

- успешно возможности быстрого российской экономики;

- финансовый контроль и рисками.

На день компания перед собой – удвоить количество площадей в следующих трех лет. По 2016 года «» вышла на первое среди гипермаркетов в России по суммарной торговой , заняла пятое по общему продаж и третий год стала самой сетью на рынке розницы в .

 На сегодняшний день поставила перед цель – удвоить торговых в течение следующих лет. По итогам 2016 «Лента» вышла на место операторов гипермаркетов в по размеру суммарной площади, заняла место по объему продаж и год подряд стала быстрорастущей сетью на продуктовой в России.

Стратегия – устойчивый рост сопоставимых продаж, :

Использованию о поведении покупателей, с помощью карт , как для совершенствования традиционного к продажам, так и для новых инструментов:

 покупательской корзины для среднего чека и ценовых .

Управление продвижением : изучение степени различных категорий к различным / выгодным предложениям, в том изучение реакции в цен на товары, которые в соответствующих .

Управление категориями : принятие решений по исходя из понимания покупателей.

 и планировка торговых : планировка магазина из поведения наиболее категорий .

Регулярное проведение компаний в СМИ.

Разработка прямого маркетинга на использования средств: купоны на , рассылка по электронной , рассылка SMS, рассылка по почте, самообслуживания на территории .

Укрепление текущих :

Использование текущего популярности «Лента» для ускорения новых магазинов на показатели.

Использование специфики рынка, а также уже инфраструктуры цепочки .

Дальнейшее повышение охвата в регионах присутствия использования различных магазинов в целях степени для покупателей.

Повышение обслуживания в магазинах с нагрузкой за счет новых расположенных торговых для охвата текущей базы и новых .

Реализация роста:

Огромный потенциал в городах, не сетью гипермаркетов «» или другими сетями гипермаркетов.

 ускоренное распространение «Лента» по всей .

Дальнейшее присутствия в Центральном, и Сибирском федеральных и ускоренная экспансия в , Южном и федеральных округах.

 – города с населением 10000 человек, не на текущий сетью гипермаркетов «».

Внедрение новых :

Компактный и суперкомпактный в небольших пунктах и территориях и , направленные на сближение с в крупных городах.

 развитие супермаркетов в Москве и в регионе.

Миссия ООО «»: «Мы работаем для того, люди в жили лучше и , сохраняя свои каждый день».

 к структуре . Организационная структура ООО« » - линейная. Преимущества структуры: простота, заданий и .

Организационный принцип по производственному признаку, в основе структурно-функционального а ООО «Лента» адекватным для данной . Существующее структурно-функциональное позволяет ООО «Лента» оперативно на изменения внешней .

Используемое структурно-функциональное «Лента» адекватно здесь процессам.

Следует , что степень экономичности структурно-функционального устройства высока. компании соответствует доходам. Количество управления является , так как каждый возложенные на него функции, все уровни являются необходимыми. властных по существующим уровням вести эффективную деятельность, обеспечивает владение и обстановкой, что способствует и правильности принятия решений.

Функциональные системы обеспечивают выполнение функций управления для целей всех деятельности . Целевые подсистемы комплексность управления для главной цели организации интеграции и координации конкретных функций линейного руководства, и обеспечивающих системы управления.

 целевых подсистем меняться в зависимости от реализации и среды компании. Так, в реконструкции может создана целевая управления компании и соответствующее (отдел реконструкции). По реконструкции такая прекращает существование и т.п.

В целевых могут формироваться программы, направленные на определенных компании, на конкретные времени.

Обеспечивающие системы управления конкретные управления, направленные на и обслуживание выполнения функций подсистемы руководства, и целевых подсистем.

Все подсистемы системы нацелены на: правовое управления, обеспечение управления, обеспечение управления, регламентирующей документацией , нормативное управления, хозяйственное управления, делопроизводственное управления. При функционировании подсистем ООО «» выполняются общие цикла управления: , планирование, организация, и регулирование, и стимулирование, контроль, , анализ.

Для дальнейшего следует выбрать верхнего «Управление отношениями с », так как этот процесс на достижение таких , так:

1. Увеличение прибыли на 12% к началу 2- половины 2018 .

2. Увеличение рыночной компании на 22% к 2 полугодия 2019 .

Кроме того, «Управление отношениями с », т.к. он оказывает влияние на достижение организации, что подтверждается тем, что взаимоотношений с покупателями – это процесс, во времени. Отношения с разовых взаимодействий и при благоприятного опыта с сторон превращаются в партнерские.

 следует отметить, что в высокой инфляции и снижения доходов населения потребители соответствующим скорректировали свои привычки – чаще сравнивать разных розничных , уменьшать количество товаров, на товары более ценовой категории и делать спонтанные . Именно генеральный директор ООО «» Ян Дюннинг считает, что « данных, собираемых с программы , позволяет получать информацию о покупательских . Понимание потребительских дает нам адаптировать и уточнять стратегию, а также ассортимент товаров, и промоакции с потребностей покупателей». еще раз доказывается высокий значимости эффективности «Управление с покупателями» для дальнейшего функционирования компании. Но при , компания не ставит в главные цели повышение лояльности персонала, и возникает проблема бизнес-процесса, требует более изучения.

Существующий на момент процесс « отношениями с » состоит из следующих этапов:

- определение аудитории;

- выявление покупателей;

- комфортных условий для продажи;

- анализ удовлетворенности покупателей;

- программы покупателей.

Процесс « отношениями с покупателями» на удовлетворение потребностей и выстраивание отношений с покупателями.

 направлениями, по которым ключевые показатели «Управление с покупателями» являются: , клиенты и маркетинг, , а также персонал и .

Анализ «Управление отношениями с » следует провести по его .

К подпроцессам относятся:

 целевой .

Данный процесс в 2 этапа:

Поиск , который заключается в покупателей у компаний-аналогов.

Определение потенциальных покупателей. К критериям относятся: структура, дохода, социальная .

Выявление потребностей происходит путем ежемесячного наиболее покупаемых как на примере своей , так и на примере компаний-аналогов. информации о покупателе в каждой продаж, что позволяет покупателей на группы с их предпочтений в десяти сегментов и потребности всех .

Определение комфортных для проведения .

Торговые площади в соответствии с Госстандартом ( между стеллажами, товарного , условия хранения ), а также происходит мониторинг наличия на полках.

 уровня удовлетворенности проводится с помощью выборочного анкетирования посетителей ООО «Лента». Кроме , анализируется книга и предложений, чтобы и устранить все и недовольства клиентов.

 программы лояльности включает в себя:

- снижение цен на группу товаров для карт ООО «Лента»;

- и продажа товаров под торговой по более низким .

Далее следует основные проблемные бизнес-процесса « отношениями с покупателями», их согласно классификации на и концептуальные, а также возможные последствия (табл. 2.3.1).

 2.3.1 - Ключевые проблемные и оценка возможных

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Проблемная  | Возможные негативные и риски |
| Концептуальные зоны  |  |  |
|  | Неверное потребностей  | Спрос превысит со стороны компании, недостаток популярного на полках , отток клиентов |
|  |  уровень удовлетворенности  | Отток клиентов, имиджа , уменьшение объемов , потеря денежных  |
|  | 15 % закупаемых товаров не требованиям  | Потеря потребителей, объемов продаж, денежных доходов |
|  проблемные  |  |  |
| Отклонения от стандарта |  подготовленной торговли Госстандартам | Требуется несоответствий, как затягивание процесса продаж |
|  | Отсутствует обратная связь с маркетинга об группы товаров, в акции | Товар, в акции, несвоевременно на стеллажах, в падения уровня потребителей |
| Потери  |  |  |
|  | Длительные неоправданные на определение аудитории | Затягивание запуска продаж в  |
|  | При проведении анкетирования не учитывается большинства, т.к. покупатели выборочно | Получение результатов, в результате не выявиться проблемы в отношениях с . Отток клиентов, уровня доходов |
|  гибкости |  |  |
|  |  сценарий оперативной компании на другую аудиторию | Снижение продаж, объема продукции на , увеличение затрат на продукции |
|  | Отсутствует оперативного рекламной кампании при потока покупателей |  доходов, снижение прибыли |

|  |
| --- |
|  |

На основании описания и анализа бизнес-процесса «Управление отношениями с покупателями» предложим ООО «Лента» меры по улучшению функционирования этого бизнес-процесса и его оптимизации. Разработанные рекомендации при этом разделим на две категории: концептуальные и операционные улучшения, и рассмотрим каждую категорию по отдельности.

Для начала рассмотри концептуальные улучшения, которые носят структурный характер и могут потребовать существенных организационных или технологических изменений (табл.2.3.2).

Таблица 2.3.2 - Концептуальные улучшения в бизнес-процессе «Управление отношениями с покупателями»

|  |  |
| --- | --- |
| Направление улучшения | Качественные и количественные эффекты |
| Разработать систему методов определения потребностей покупателей с учетом сезонных колебаний и изменчивости спроса | Снижение риска ухода покупателя к конкурентам |
| Разработать и внедрить процедуру более точного определения требований покупателя к товару | Снижение ошибок при определении объема закупки товара определенного типа, повышение удовлетворенности покупателя |
| Разработать и внедрить систему оперативного реагирования при отсутствии товара с неудовлетворенным спросом | Повышение точности определения объемов закупаемых товаровСнижение риска возникновения дефицита товара на витринах |
| Внедрить процедуру ведения страховых запасов продуктов с длительным сроком годности |  |

 Далее рассмотрим операционные улучшения, которые касаются оптимизации отдельных операций бизнес-процесса «Улучшение отношениями с покупателями» (табл.2.3.3).

Таблица 2.3.3 - Операционные улучшения в бизнес-процессе «Управление отношениями с покупателями»

|  |  |
| --- | --- |
| Направление улучшения | Качественные и количественные эффекты |
| Разработать стандарт процесса «Оформление торгового зала и витрин», единый для всех гипермаркетов «Лента» | Повышение качества выполнения процесса оформления торгового зала.Снижение трудозатрат на корректировку стандартов.Снижение времени адаптации новых сотрудников. |
| Прописать четкую процедуру работы персонала с претензиями покупателей с указанием формы возмещения по претензиям | Снижение расходов по «просроченным» претензиям.Повышение уровня лояльности покупателей. |
| Разработать систему оперативного взаимодействия процесса "Управление отношениями с покупателями» и процесса «Юридическое обеспечение» | Повышение оперативности объема информацией о получении лицензии на торговлю новым товаром |
| Разработать систему мотивации участников процесса, нацеливающую персонал на достижение целей компании | Повышение эффективности выполнения процесса |
| Оптимизировать по времени выполнения процедуры подготовки торгового зала и витрин | Уменьшение сроков на подготовку к началу старта продаж |
| Внедрение системы депремирования за несоблюдение требований Госстандарта к оформлению торгового зала и витрин | Уменьшение временных затрат на исправление ошибок в оформлении торгового залаУменьшение количества ошибок в подготовке торгового зала для продажи товаров |
| Организовать заказ товаров через Интернет-магазин «Лента» с возможностью доставки на дом | Снижение количества очередей, снижение загруженности кассПовышение лояльности покупателейВыход на новый рынок услуг, еще недостаточно развитый |
| Организовать упаковку продуктов возле касс с помощью привлечения к работе старших школьников и студентов | Снижение времени обслуживания клиентовПовышение качества обслуживанияПовышение лояльности покупателей |
| Создание игровых комнат для детей в каждом гипермаркете | Повышение удобства выполнения покупок для покупателей с детьмиПовышение уровня лояльности покупателей |
| Обустройство зоны для хранения сумок и верхней одежды покупателей | Повышение удобства выполнения покупок для покупателей с детьмиПовышение уровня лояльности покупателей |
| Разработка и внедрение социальной программы «Спасибо ветеранам!», выражающаяся в системе скидок для ветеранов на большинство товаров общего потребления во время государственных праздников | Повышение качества обслуживанияПовышение уровня лояльности покупателейОпосредованная реклама ООО «Лента» |

Таким образом, были разработаны рекомендации и мероприятия для ООО «Лента», которые позволят устранить выявленные проблемные зоны, а также повысят эффекти

|  |
| --- |
|  |
|  |  |  |  |

Таким образом, были разработаны рекомендации и мероприятия для ООО «Лента», которые позволят устранить выявленные проблемные зоны, а также повысят эффективность бизнес-процесса «Управление отношениями с покупателями». Благодаря данным улучшениям, ООО «Лента» сможет увеличить количество положительных отзывов от покупателей, повысить их лояльность и уровень удовлетворенности, что позволит достичь главной стратегической цели компании.

 **Заключение**

Итак, в процессе изучения структуры управления организацией были изучены основные понятия и принципы построения управленческих структур, типы организационных структур управления.

Большое внимание было уделено принципам и методам формирования структур, выбору типа и комбинациям видов структур, и изучению принципов их построения. Изучение разновидностей типов структур позволило отметить их отметить их основные достоинства и недостатки, которые нужно учитывать при совершенствовании организационных структур управления.

 Не существует одной оптимальной для всех ситуаций структуры организации. Как и во всех процессах управления, в проектировании организаций существует только наиболее подходящий способ. Относительная эффективность того или иного типа организационной структуры определяется различными внешними и внутренними факторами. Если одни подразделения организации функционируют в окружении, отличающемся от окружения других подразделений, то, соответственно, должны различаться и их структуры. Другой важный фактор проектирования организации связан с ее интеграцией или, как ее часто называют, координацией.

 Подобная специализация в рамках организационной структуры резко увеличивает потенциальную эффективность организации. Однако, для того, чтобы реализовать этот потенциал, руководству необходимо ввести в организационную структуру механизм координации и интеграции всех этих подразделений.

 Анализ организационных структур - одно из ключевых понятий теории организации, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий во исполнение определённых целей. В рамках этой системы протекает весь управленческий процесс, в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Система организационных структур управления организации построена для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое уделяют ей руководители организаций и специалисты, с целью непрерывного совершенствования, развития как системы в целом, так и её отдельных составляющих. Очевидно, что изучение и совершенствование системы управления, как в рамках отдельной организации, так и государства, общества в целом способствует скорейшему достижению поставленных целей и задач.

 Анализ действующей организационной структуры управления ООО «Лента» показал, что данная структура еще далека от совершенства. Она слишком за централизована и отсутствие гибкости не позволяет решать современные задачи. Новые экономические условия, требующие решения научно-производственных задач, обусловленных новыми целями функционирования привели к замедлению сроков реализации программ объединения.

**Список использованной литературы**

1. Аакер Д. Основы теории организации. — 6-е изд. — СПб: Питер, 2008.-451с.
2. Гиллиген С. Терапевтические трансы: руководство по эриксоновской гипнотерапии: Пер. с англ. — М.: Класс, 2009.-410с.
3. Ерохина ЕЛ. Основы теории организации. — Томск: Изд-во ТГУ, 2009.-362с.
4. Красовский Ю. Д. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М.2009. – 720с.
5. Мескон М.Х. Основы менеджмента. М.: Дело, 2007. – 704с.
6. Основы менеджмента: Учебное пособие./ Под ред. А. Ф. Андреева, Н. В. Гришина – М.: Юрайт, 2004. – 428с.
7. Организационное поведение. / Под ред. Ф. Лютненса. – М.: Инфра-М.:2009.
8. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учебное пособие для студентов вузов по специальности «Менеджмент». — М.: Аудит, ЮНИТИ, 2008.-432с.
9. Хакен Г. Тайны природы. Синергетика: учение о взаимодействии. — Москва; Ижевск: Институт компьютерных исследований, 2008.-388с.
10. Эванс Франк Ч., Бишоп Дэвид М. Оценка компаний при слияниях и поглоще­ниях: создание стоимости в частных компаниях. — М.: Альпина Паблишер, 2008.-347с.
11. Владимирова И.Г. Алгоритм формирования организационной структуры компании: системно – синергетический подход // Эксперт - 2010. - №6.С.27-33
12. Самойлов В.В. Основные принципы и методы организационного развития // Экономические стратегии. - 2010. - №1.С.17-19
13. Синяков П.В. Синергетический эффект при слияниях и поглощениях компаний // Менеджмент в России и за рубежом.- 2010.-№7 -С.55-59.

Список использованных источников

Официальный сайт ООО «Лента». Доступ URL: www.lenta.com

Годовой отчет и финансовая отчетность торговой сети «Лента» 2015 г. - М., 2016. - 146 с.

ГОСТ 51773-2001 «Розничная торговля. Классификация предприятий»

СНиП 2.08.02-89 «Общественные здания и сооружения»