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

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»
Заведующий кафедрой
_____ А.Н.Чаплина
«20» июня 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль «Менеджмент организации»*
в сфере услуг, в том числе торговле

«Совершенствование системы управления предприятием сферы услуг»

на материалах ООО «Погрузчик – Сервис»

Научный руководитель	10.06.2016	к.э.н., доцент кафедры Менеджмента		А.С. Пчелинцева
	подпись, дата	должность, ученая степень		инициалы, фамилия
Выпускник	10.06.2016	451205120	МО12-3	К.А. Зыкова
	подпись, дата	номер зачетной книжки	номер группы	инициалы, фамилия

Нормоконтролер: 10.06.2016 А.С. Пчелинцева
подпись, дата инициалы, фамилия

Красноярск 2016

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование системы управления предприятием сферы услуг (на материалах ООО «Погрузчик - Сервис»)» содержит 70 страниц текстового документа, 13 рисунков, 17 таблиц, 5 приложений, 42 использованных источника.

Объектом исследования данной работы является ООО «Погрузчик - Сервис». Предметом исследования выступает система управления предприятием. Предметом защиты является разработанное мероприятие по совершенствованию технологии управления на ООО «Погрузчик - Сервис».

Основной целью работы является – совершенствование системы управления предприятием сферы услуг.

Поставленная цель обусловила необходимость решения ряда взаимосвязанных задач:

- изучить теоретические аспекты системы управления организацией и методы их исследования;

- провести мониторинг организационной среды предприятия ООО «Погрузчик – Сервис»;

- оценить существующую систему управления предприятием на ООО «Погрузчик – Сервис»;

- разработать мероприятия по совершенствованию технологии управления;

Во второй части исследования составлена организационно-правовая характеристика предприятия, проведена оценка системы управления. По итогам исследования предложено мероприятие по совершенствованию системы управления ООО «Погрузчик - Сервис» за счет изменения технологии управления бизнес-процессов. Проведена оценка экономической и организационной эффективности данного мероприятия, доказана целесообразность его реализации в практической деятельности организации.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦЕЙ 6
1.1 Система управления организации как объект исследования 6
1.2 Методы исследования и современные проблемы системы управления организацией 13
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 22

*глава 2 и 3 изъята в соответствии с положением СФУ

ВВЕДЕНИЕ

Изменения, происходящие во внешней среде, приводят к необходимости совершенствования управления. Совершенствование информационных технологий создает новые возможности для предприятий повышать конкурентоспособность за счет улучшения управления и изменения организационной структуры.

Система управления предприятиями, как правило, при принятии решений характеризуются сложностью, вероятностным проявлением параметров состояния управляемых объектов и их неопределенностью. Поэтому и субъект, и объект управления исследуются для установления оптимального их взаимодействия в ходе достижения целей организации. Любое исследование, и тем более использование его результатов на практике, основывается на системном анализе и синтезе изучаемых явлений и процессов. Главными при характеристике любой системы являются ее состав, структура и функции элементов, а также свойства самой системы. [26]

Актуальность работы заключается в том, что в современном мире, в условиях быстроменяющейся внешней и внутренней среды, организациям необходимо для поддержания эффективного функционирования постоянно совершенствовать свою систему управления. Система управления организации должна быть гибкой и адаптивной, а также , учитывающей серьезную конкуренцию на рынке товаров и услуг.

Актуальность темы данной работы связана со значительным распространение исследуемого явления и заключается в необходимости разработки рекомендаций по совершенствованию системы управления организации.

Основной целью работы является – совершенствование системы управления предприятием сферы услуг.

Поставленная цель обусловила необходимость решения ряда взаимосвязанных задач:

- изучить теоретические аспекты системы управления организацей и методы их исследования;

- провести мониторинг организационной среды предприятия ООО «Погрузчик – Сервис»;

- оценить существующую систему управления предприятием на ООО «Погрузчик – Сервис»;

- разработать мероприятия по совершенствованию технологии (системы) управления в анализируемой организации;

- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Совершенствование системы управления предприятием представляет собой масштабное и глубокое преобразование его деятельности как единого комплекса. Эффективная перестройка системы управления, как правило, приводит к значительному повышению адаптивности предприятия к изменениям внешней среды, эффективному использованию открывающихся возможностей, предупреждению угроз, улучшению координации и повышению эффективности всей деятельности организации как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. [14]

Предметом исследования является система управления предприятием сферы услуг.

В качестве объекта исследования будет рассматриваться предприятие ООО «Погрузчик – Сервис».

Предметом защиты в работе являются предложения и рекомендации по совершенствованию системы управления предприятием ООО «Погрузчик - Сервис».

Теоретической базой послужили труды отечественных ученых, таких как Виханский О.С., Коротков Э.М, Мухин В.И., Наумов А.И., Чаплина А.Н., переодические издания, а также Устав, штатное расписание и отчет о финансовых результатах ООО “Погрузчик – Сервис”.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем работы - 75 страниц. Выпускная квалификационная работа иллюстрирована 13 рисунками; 17 таблицами, 5 приложениями. Список использованных источников в работе включает в себя 42 наименования.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦЕЙ

1.1 Система управления организации как объект исследования

Согласно определения основоположника теории систем Людвига фон Берталанфи, система – это совокупность взаимосвязанных элементов, имеющих качественную определенность и целевую направленность. [35]

Любую систему характеризуют следующие составляющие: элемент, связи, подсистема, структура и внешняя среда.

Элемент – неделимая часть системы, обладающая самостоятельностью по отношению ко всей системе.

Связь – это совокупность зависимостей свойств одного элемента от свойств других элементов системы. Связи могут носить односторонний и двусторонний характер. Связи так же могут быть горизонтальными и вертикальными, внутренними и внешними.

Подсистема – выделенная по определённым правилам и признакам под множеством взаимосвязанных элементов.

Структура – иерархический порядок, совокупность связей между элементами системы, отражающих их иерархическое взаимодействие. [41]

Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей. [32]

Любая организация имеет свою внутреннюю и внешнюю среду.

Внешняя среда – набор существующих во времени и пространстве объектов, которые могут оказывать влияние на систему. Воздействие внешней среды на систему характеризует вход, а воздействие системы на внешнюю среду характеризует выход. И, с помощью обратной связи, соединяется выход со входом системы, а также происходит контроль за изменением выхода (рисунок 1.1).

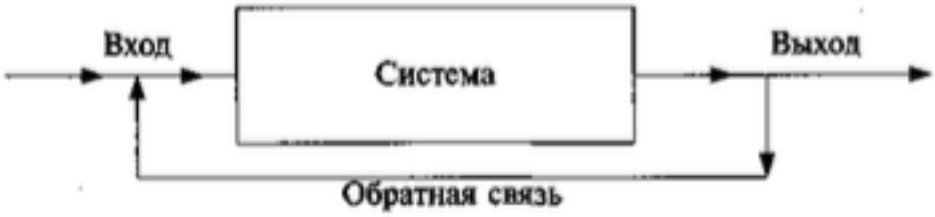

Рисунок 1.1 –Элементы системы управления

Системы можно классифицировать по следующим основным признакам: природа элементов, происхождение, длительность существования, изменчивость свойств, степень сложности, отношение к среде, реакция на возмущающие воздействия, характер поведения, степень связи с внешней средой (Таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Классификация систем [19]

№ п/п	Имя классификационного признака	Значение классификационного признака
1	Природа элементов	Реальные (физические) Абстрактные
2	Происхождение	Естественные Искусственные
3	Длительность существования	Постоянные Временные
4	Изменчивость свойств	Статические Динамические
5	Степень сложности	Простые Сложные Большие
6	Отношение к среде	Закрытые Открытые
7	Реакция на возмущающие воздействия	Активные Пассивные
8	Характер поведения	С управлением Без управления
9	Степень связи с внешней средой	Открытые Изолированные Закрытые

Все системы обладают определенными свойствами. Основными свойствами систем являются:

- Целостность
- Эмерджентность
- Синергизм
- Адаптивность
- Совместимость
- Обособленность

Рассмотрим сущность и характеристику приведенных свойств, которые отражают поведение систем во времени и пространстве.

Целостность. Целостность системы характеризуется рядом свойств и особенностей. Многогранность целостности отражается с помощью таких понятий, как наличие у всей системы общей цели, дифференциация, интеграция, симметрия, ассимметрия.

Эмерджетность. Эмерджетность означает появление у системы эмерджетных свойств, которые не присущи составляющим ее элементам.

Синергизм. Синергизм означает однонаправленность действий, происходящих в определенной системе, результатом чего является повышение конечного эффекта.

Адаптивность. Под адаптивностью понимается закономерность, связанная с приспособлением системы к изменяющимся внешним и внутренним параметрам ее существования. Адаптивность тесно связана с понятием «саморегулирование».

Совместимость. К числу важнейших закономерностей систем относится их совместимость. Под совместимостью понимается взаимосвязанность элементов и подсистем одной системы с элементами и подсистемами других систем.

Обособленность. Обособленность означает закономерность систем или подсистем, заключающаяся в некоторой изолированности систем или подсистем от взаимодействия с другими системами или подсистемами в общей

иерархии построения систем. [22]

Д. Клиланд и В. Кинг определяют управление как «процесс, ориентированный на достижение определенных целей». [15]

Системы, в которых протекают процессы управления, называются системами управления.

Существует множество определений понятия «система управления».

Под системой управления понимают совокупность действий, необходимых для согласования совместной деятельности людей. Эта совокупность должна обладать всеми вышеперечисленными свойствами системы.

При управлении в сравнительно крупных масштабах все действия группируются по функциям, которые для их успешного осуществления (профессионализм, накопление опыта, создание необходимых условий и пр.) организационно обособляются в звенья, связанные потребностью иметь определенный результат и достигать определенную цель. Исходя из этого, можно определить понятие системы управления следующим образом: совокупность звеньев, осуществляющих управление, и связей между ними.

Также, система управления – это совокупность объекта и субъекта управления, действие которой направлено на поддержание или улучшение работы объекта управления.

Объект управления – система, в которой происходят процессы, подлежащие управлению.

Субъект (орган) управления – система, осуществляющая сбор, накопление, обработку и передачу информации и формирование управляющих сигналов. [18]

То есть, в процессе своего функционирования система разделяется на управляющую и управляемую подсистемы.

Управляющей или субъектом управления называется подсистема, которая формирует управляющее воздействие. Ей могут являться органы управления (а именно топ-менеджеры, дирекция, начальники цехов, мастера)

и органы функциональных служб (материально-техническое снабжение, сбыт, маркетинг), которые осуществляют функции управления.

Управляемой или объектом управления является та подсистема, которая «испытывает» на себе внешние воздействия. Она может быть представлена основными или вспомогательными цехами или участками, а так же различного рода производственными службами (транспортные, ремонтные).

Обе эти системы образуют систему управления, как совокупность двух подсистем. Также, между существующими подсистемами существует связь. Отобразим структуру системы управления и связь между подсистемами на рисунке 1.2.

Рисунок 1.2 – Состав системы управления

Связь от управляющей подсистемы к управляемой называется прямой связью. А противоположная по направлению действия – обратной.[19]

В составе системы управления выделяется 5 блоков: механизм управления, структура управления, процесс управления, механизм развития и искусство управленческой деятельности. На рисунке 1.3 наглядно отобразим элементы системы управления организации. [39]

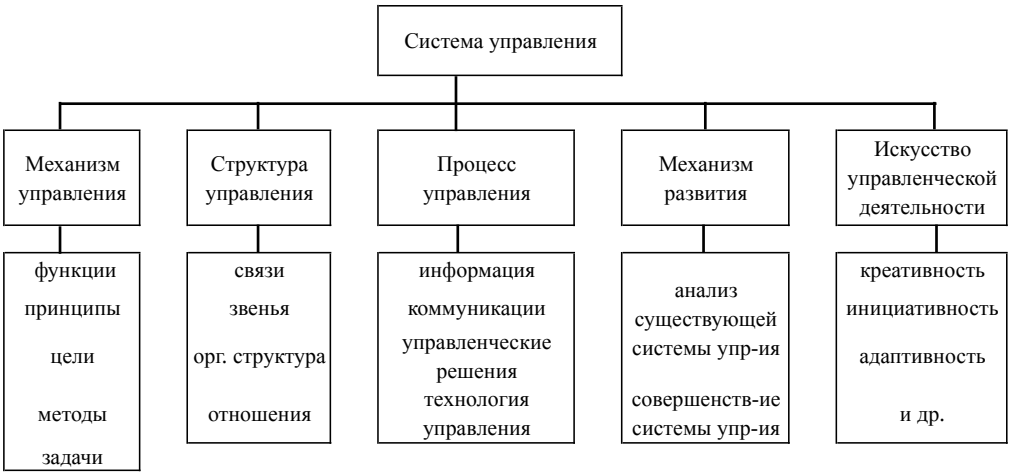

Рисунок 1.3 – Система управления организации

Далее более подробно рассмотрим каждый элемент системы управления организации.

Механизм управления представляет собой инструмент, с помощью которого система управления оказывает воздействие на управляемый объект. В управленческом процессе он выполняет две основные функции : доставляет информацию органу управления о состоянии объекта управления и обеспечивает реализацию (исполнение) решений, принятых органом управления. Но если рассматривать понятия большинства авторов, то можно проследить следующую тенденцию: в основном, механизму управления приписывают вторую функцию – обеспечение исполнения принятого решения путем воздействия на объект управления. А также почти во всех определения делается акцент на структуру механизма управления. Таким образом в работе Барлуковой А. В. было принято определение, которое лучшим образом раскрывает сущность понятия «механизм управления» и обосновывает его ключевую роль, а также структурную принадлежность системе управления.

Механизм управления – это совокупность компонентов системы управления (принципов, функций, методов, ресурсов), предназначенных для доставки органу управления информации об объекте управления и оказания воздействия на объект управления с целью обеспечения функционирования и(или) развития системы. [11]

Структура управления – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого.

Организационная структура управления направлена на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности.

Структура управления оказывает огромное влияние на все стороны управления, так как связана с ключевыми понятиями менеджмента — целями, функциями, процессом, механизмом, функционирования, полномочиями людей. [29]

Понятие «процесс управления» отражает динамическую сторону управления и представляет собой необходимую последовательность действий, из которых складывается воздействие менеджера на коллектив, управляющей системы на управляемую.

Таким образом, в обобщенном представлении процесс управления – это комплекс изменений, которые происходят в управлении в определенные промежутки времени.[21]

Механизм развития организации подразумевает диагностику и совершенствование системы ее управления.

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

1.2 Методы исследования и современные проблемы системы управления организацией

Методы исследования представляют собой способы или приемы проведения исследований. И грамотное их использование приведет к получению достоверных и полных результатов исследования возникших в организации проблем. Выбор методов, а так же их интеграция при проведении исследования, определяется знаниями, опытом и интуицией специалистов, которые его проводят.

Все методы исследования можно разбить на 3 основные группы:

1) Методы , основанные на выявлении и обобщении мнений опытных специалистов-экспертов, использовании их опыта и нетрадиционных подходов к анализу деятельности предприятия. Они включают: метод «мозговой атаки», метод типа «сценариев», метод экспертных оценок, метод типа «Дельфи», методы типа «дерева целей», «деловой игры», морфологические методы и ряд других методов.

2) Методы формализованного представления систем управления, основанные на использовании математических, экономико-математических методов и моделей исследования систем управления. Среди них можно выделить следующие классы:

— аналитические (включают методы классической математики — интегральное исчисление, дифференциальное исчисление, методы поиска экстремумов функций, вариационное исчисление и другие, методы математического программирования, теории игр);

— статистические (включают теоретические разделы математики — математическую статистику, теорию вероятностей — и направления прикладной математики, использующие стохастические представления — теорию массового обслуживания, методы статистических испытаний и другие методы статистического имитационного моделирования);

— теоретико-множественные, логические, лингвистические,

семиотические представления (разделы

дискретной математики, составляющие теоретическую основу разработки разного рода языков моделирования, автоматизации проектирования, информационно-поисковых языков);

— графические (включают теорию графов и разного рода графические представления информации типа диаграмм, графиков, гистограмм и т.п.).

3) К последней группе относятся комплексные методы: комбинаторика, ситуационное моделирование, топология, графосемиотика и др. Они сформировались путем интеграции экспертных и формализованных методов. Также к данной группе относят методы исследования информационных потоков. [17]

Далее более подробно рассмотрим следующие методы : метод «мозговой атаки», метод «сценариев», метод экспертных оценок, метод «Дельфи» и метод «деловой игры».

Метод «мозговой атаки» («мозгового штурма») – один из наиболее популярных методов стимулирования творческой активности. Данный метод был разработан Алексом Осборном в 1953 году. Так же его называют методом КГИ (коллективная генерация идей) или методом творческого решения проблем.

Классическая техника «мозгового штурма» основывается на двух основных принципах – «отсрочка вынесения приговора идее» и «из количества рождается качество».

Метод «мозгового штурма» в менеджменте предполагает творческий подход к решению возникших проблем с дальнейшим выбором направления развития предприятия.

Главным отличием метода «мозгового штурма» от других процедур поиска решения является формирование как можно большего количества идей и способов решения существующей проблемы. Основной идеей данного метода является выход за границы традиционных представлений, которые имеются у специалистов, и выдвижение самых неординарных предложений.

И, зачастую, большой жизненный и профессиональный опыт, научные знания и высокое служебное положение становятся препятствием для нетрадиционных, ярких и новаторских предложений.

Для проведения «мозгового штурма» создаются две группы: группа «генераторов идей» и группа экспертов-аналитиков.

«Мозговой штурм» осуществляется в два основных этапа: коллективная генерация идей и их анализ.

1 Коллективная генерация идей представляет собой выдвижение как можно большего числа разнообразных идей и предложений. Один сеанс коллективной генерации идей может длиться не более 20—30 минут. Все сгенерированные в течение сеанса идеи записываются секретарем в протоколе. Главным правилом на данном этапе является запрет на любую критику высказываемых предложений. Фиксироваться и приниматься к дальнейшему рассмотрению должны все без исключения предложения, какими бы фантастическими и даже абсурдными они не казались. Не допускается никакая предварительная оценка высказанных суждений, причем запрещается выражать свое отношение даже мимикой и жестами. Таким образом, создается максимально благоприятная атмосфера, которая способствует творческому поиску идей решения проблем без опасения быть осужденным или подвергнуться критике. Более того, высказывание неординарных и даже фантастических идей не только допускается, но и приветствуется.

2 Анализ выдвинутых идей. На данном этапе осуществляется анализ и подробное рассмотрение каждого предложенного группой «генераторов идей» решения существующей проблемы. Группа экспертов-аналитиков проводит обобщение этих предложений, делаются выводы и формулируется окончательный вариант решения. [25]

Метод типа «сценариев» - это эффективный метод для организации прогнозирования, объединяющий качественные и количественные подходы.

Разработчиком данного метода был Герман Кан.

Сценарий – это модель будущего, в которой описывается возможный ход событий с указанием вероятности их реализации.

В сценарии прописываются факторы, которые должны быть приняты во внимание и указываться каким образом эти факторы могут повлиять на предполагаемые события. Сценарий предполагает не только содержательные рассуждения, но и результаты технико-экономического или статистического анализа с предварительными выводами. Наиболее вероятный сценарий рассматривается в качестве базового или основного, остальные варианты (чаще всего оптимистические или пессимистические) рассматриваются в качестве альтернативных. В этом случае ожидаемый доход рассчитывается на основании математического ожидания с учетом вероятности реализации каждого сценария.

Использование метода «сценариев» позволяет:

1 Лучше понимать проблемную ситуацию и ее развитие;

2 Оценивать потенциальные угрозы;

3 Выявлять благоприятные возможности;

4 Выявлять целесообразные направления деятельности;

5 Повышать уровень адаптации к изменениям внешней среды.

Метод экспертных оценок – это метод анализа и обобщений суждений и предположений с помощью экспертов. Данный метод используют, когда рациональные математические методы малоэффективны при решении проблем. Производится интуитивно-логический анализ проблемы с последующей количественной оценкой суждений и формальной обработкой результатов.

Методы экспертного оценивания являются субъективными методами. Объективность результатов использования экспертных методов существенно зависит от правил организации, подготовки и проведения процедуры экспертного оценивания.

Решаемые проблемы могут быть условно разделены на проблемы, обеспеченные информацией и проблемы, по которым наблюдается недостаток

информации.

Данные методы особенно эффективны в условиях:

• большой неопределенности среды, в которой функционирует исследуемый объект;

• дефицита времени и в экстремальных ситуациях;

• отсутствия надежной теоретической основы.

В составе комиссии по проведению экспертных оценок формируются 2 группы:

1 Рабочая (подготавливает , организует и обрабатывает результаты);

2 Экспертная, в состав которой входят специалисты по решаемой проблеме. Подбор экспертов осуществляется на основе анализа качества каждого из них, для этого используются разнообразные способы оценки экспертов.

Требования, которые предъявляются к экспертам:

- профессиональная компетентность в области исследования;

- креативность;

- научная интуиция;

- заинтересованность в объективных результатах оценивания;

- объективность.

Основные способы экспертной оценки:

1) Ранжирование – это расположение объектов исследования системы в порядке их относительной значимости.

Недостатком данного способа является то, что невозможно достаточно точно ранжировать объекты, количество которых больше 10-ти. А также, невозможно точно ответить насколько далеко по значимости находятся соседние объекты.

2) Метод непосредственного оценивания – заключается в присвоении каждому исследуемому параметру определенной оценки по заранее выбранной шкале (от 0 до 5/10/100; от -10 до +10). Также, оценки могут быть выражены в словестной форме.

3) Метод сопоставлений включает в себя:

- Метод парного сравнения – основан на сравнении экспертом пары исследуемых объектов и установлении предпочтения в каждой паре. Лидеру пары ставится 1, другому – 0. Если эксперт не может определить лидера в паре – каждому объекту ставится по 0,5.

- Метод последовательного сопоставления – основан на сравнении первого объекта со вторым, выборе предпочтительного из данной пары и затем его сравнении с третьим объектом, выборе предпочтительным из этой пары и тд. [42]

Метод Дельфи представляет собой организацию нескольких этапов анонимного анкетирования экспертов с поэтапной обработкой результатов. Данный метод предполагает использование серии анкет, в каждой из которых содержится информация и мнения, полученные из предыдущей анкеты.

Метод Дельфи предназначен для прогнозирования и поддержки принятия решений. Его особенностью является наличие обратной связи по результатам каждого этапа процедуры.

Метод Дельфи является очень эффективным средством подготовки управленческих решений. Он получил свое название из легенды о дельфийских оракулах, поэтому иногда называется методом «дельфийского оракула». Разработан этот метод О. Хелмером и его коллегами для научно обоснованного прогнозирования будущего, и в наши дни он широко применяется для получения прогнозов по сложным проблемам и ситуациям, для описания которых недостаточно информации.

Сущность данного метода состоит в проведении нескольких этапов письменного анонимного анкетирования экспертов. Причем анкеты второго и последующих этапов включают обработанные результаты предыдущих анкет, выводы и комментарии экспертов. Промежутки между этапами анкетирования могут составлять от нескольких часов до нескольких месяцев в зависимости от сложности и масштабов решаемой задачи. Таким образом, в основе метода лежит принцип постепенного повышения степени достоверности результатов.

Сбор и обработка индивидуальных мнений экспертов о прогнозах развития объекта исследования производится исходя из следующих принципов:

1) Вопросы в анкетах ставятся таким образом, чтобы можно было дать количественную характеристику ответам экспертов;

2) Опрос экспертов проводится в несколько этапов, в ходе которых вопросы и ответы всё более уточняются;

3) Все опрашиваемые эксперты знакомятся после каждого этапа с результатами опроса;

4) Эксперты обосновывают оценки и мнения, отклоняющиеся от мнения большинства;

5) Статистическая обработка ответов производится последовательно от этапа к этапу с целью получения обобщающих характеристик.

Основными достоинствами метода Дельфи можно считать следующие:

- опрос проводится анонимно, следовательно, эксперты не подвержены влиянию авторитетов, это позволяет привлечь в экспертную группу специалистов и менеджеров, находящихся не только на высших уровнях, но и на средних и низших;
- у экспертов отсутствует возможность обсуждать результаты на уровне межличностного общения, что, в свою очередь, также уменьшает влияние личностей на процесс выбора;
- главной особенностью метода Дельфи является наличие обратной связи по результатам предыдущих этапов опроса. Это позволяет каждому эксперту изменить, а также скорректировать свое первоначальное мнение без опасения подвергнуться критике;
- для обработки полученной информации, можно применить различные статистические и качественные методы, в том числе, учитывающие динамику изменения коллективного мнения. [25]

И в завершении, рассмотрим такой метод исследования системы управления, как «деловая игра».

Деловая социологическая игра в системе управления — это экспериментальная реализация с участием игроков (экспертов) экономической или социальной искусственно спроектированной ситуации в системе управления для оценки следующих параметров:

- реализуемости управленческих воздействий;
- конкретных экономических, временных, психологических параметров управляющих воздействий (затрат, эффективности, рисков), необходимых для достижения поставленной цели;
- снижения рисков, возникающих в системе управления человеческим фактором, а также получения иного результата.

Применение данного метода позволяет отработать профессиональные навыки участников. А также, это дает возможность оценить следующие параметры:

- уровень профессиональной компетенции;
- особенности мыслительных процессов каждого участника (стратегическое, аналитическое, тактическое);
- уровень коммуникативных навыков;
- личностные качества участников.

Процедура деловой игры разрабатывается под конкретное предприятие. Она может преследовать самые разные цели, например : моделирование ситуации вывода нового продукта предприятия на рынок, адаптация к новым структурным изменениям на предприятии, сплочение коллектива и др.

После определения цели следует серьезная подготовительная работа по сбору информации об особенностях работы данной фирмы. От полноты и достоверности информации зависит насколько деловая игра будет приближена к условиям реальной среды функционирования предприятия.

Следующим этапом создается сюжет, определяются процедуры, прописываются роли, разрабатываются системы оценки действий игроков, подсчета набранных очков, составляется тайминг игры.

В ходе деловой игры могут участвовать сотрудники различных уровней иерархии и подразделений.

Продолжительность деловой игры может варьироваться от одного дня до недели, причем, за это время участники могут «проживать» от месяца до года и более.

По окончании деловой игры, на последнем этапе, анализируются результаты, после чего проводится обсуждение игры с руководством предприятия. Оценивают результаты, включенность и поведение участников, а также выявленные тенденции и проблемные зоны. [34]

При построении эффективной системы управления организации в современных условиях можно столкнуться с рядом проблем.

Одной из наиболее общих проблем в данной области является нематериальность системы управления организации. Таким образом, в результате проекта мы получаем не здание или сооружение, а совокупность элементов, выраженных документами, ИТ-системами и обученным персоналом. Данная система элементов определяет, как должна работать организация, чтобы быть успешной и достичь своих целей в разумной перспективе. Если же система управления существует только на бумаге или в компьютере, то могут образоваться разрывы связей между структурообразующими элементами: целями, задачами, экономическими условиями, технологическим базисом и др. Эти фундаментальные основы, когда они не согласованы, провоцируют множество отклонений, конфликтных ситуаций, неэффективное использование ресурсов, экономические провалы и как следствие банкротство. Также, случается, что руководители организаций, вместо того, чтобы сосредоточиться на вопросах приведения данных факторов в соответствие друг другу, тратят время на устранение ситуаций, которые порождаются их несоответствием. В этом случае разочарование в системном управлении и инструментах для бизнес-моделирования неизбежно.

Еще одной проблемой в данной области являются быстроменяющиеся требования в процессе разработки системы управления. Так как в ходе проекта

заинтересованные лица проекта начинают понимать, на каких целях организации нужно концентрироваться, какие процессы можно оптимизировать и выстроить более эффективно, какие изменения нужно внести в организационную структуру и т.д. А динамично меняющаяся внешняя среда, которая в современных условиях трудно прогнозируема, заставляет менять требования к системе управления организации. Таким образом, новые требования к системе управления организации порождают внесение изменений, что, в свою очередь, влияет на содержание, сроки и бюджет проекта.

Немаловажное влияние имеет недостаточная зрелость менеджмента организации. Высшее руководство не всегда способно иметь единый взгляд на все элементы системы управления и проводить согласованную политику в управлении, опираясь на факты. В результате, на практике очень часто разработка системы управления организации носит неорганизованный, бессистемный или симптоматический характер, например, в рамках проектов внедрения информационных технологий. Также, случается, что документация системы управления организации по большей части неактуальна и не соответствует реальному положению дел в организации. [28]

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система управления – совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное (целенаправленное) функционирование организации.

Также, система управления – это совокупность объекта и субъекта управления, действие которой направлено на поддержание или улучшение работы объекта управления.

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

Все методы исследования систем управления можно разбить на 3 основные группы:

1) Методы , основанные на выявлении и обобщении мнений опытных специалистов-экспертов;

2) Методы формализованного представления систем управления, основанные на использовании математических, экономико-математических методов и моделей исследования систем управления;

3) К последней группе относятся комплексные методы: комбинаторика, ситуационное моделирование, топология и др.

Объект исследования – группа компаний «Погрузчик-Сервис» с 2001 года осуществляет поставку и дальнейшее обслуживание погрузочной техники, и успешно зарекомендовала себя на рынке спец. техники в Сибирском Федеральном Округе. Предприятие расположено в городе Красноярске и на данный момент в нем работает 21 человек.

Основными потребителями являются крупные торговые предприятия и фабрики города Красноярска.

В настоящий момент в городе Красноярске предприятий осуществляющих деятельность «аренда погрузчиков» существует более 500 штук. Основными конкурентами ООО «Погрузчик – Сервис» среди них

являются следующие: СтройСпецТехника, СМИТТ и Kom Trans Siberia. Так как они предоставляют такие же или похожие услуги и товары (погрузчики) таких же брендов, в той же ценовой категории и территориально располагающиеся в городе Красноярске.

Организация имеет линейно-функциональную структуру управления.

Основной миссией предприятия ООО «Погрузчик - Сервис», исходя из «дерева целей», является: «Обеспечивать бесперебойную работу погрузочной техники своих клиентов с наименьшими суммарными расходами. Осуществляя долгосрочное сервисное обслуживание, мы стремимся сделать так, чтобы техника клиента не ломалась».

Из анализа существующей системы управления можно сделать вывод о том, что некоторые элементы управления нуждаются в совершенствовании. Наименьшую оценку имеет технология процесса управления – 15 баллов. В блоке искусство управленческой деятельности, творчество также занимает отстающее положение. Это можно объяснить тем, что сфера деятельности ООО «Погрузчик - Сервис» не является творческой и оригинальные решения могут быть приняты только в сфере рекламы организации или в некоторых управленческих решениях. Наравне с творчеством, оценку 17 баллов, получили также такие элементы как: миссия и принципы управления в блоке механизма СУ.

Технология управления представляет собой приемы, способы и порядок выполнения процесса управления в целом и составляющих его функций. В процессе любой технологии предмет труда преобразуется в продукт труда.

Также, бизнес-процесс – это особый процесс, который служит для осуществления основных бизнес-целей предприятия и описывает центральную сферу его деятельности.

Для анализируемого предприятия основными направлениями для построения бизнес-процессов, являются следующие: продажа погрузчиков и запчастей, аренда и лизинг погрузчиков.

Проанализировав рассмотренные нами бизнес-процессы на предприятии ООО «Погрузчик – Сервис», можно сделать вывод, что в технологии бизнес-процессов существуют лишние звенья, которые неэффективно тратят временные и экономические ресурсы предприятия.

Для оптимизации были выбраны бизнес-процессы из сферы деятельности «продажа погрузчиков».

В результате подробного рассмотрения всех бизнес-процессов на ООО «Погрузчик – Сервис» было выявлено, что предприятие несет лишние убытки, доставляя оборудование изначально на склад, где оно находится какое-то время, после чего уже направляется к покупателю. Рациональнее в данном случает было бы, если товар транспортировался напрямую к покупателю. В данном случае, можно было бы сэкономить от 100 до 200 тыс. руб. за каждую поставку оборудования, а также от 1 до 5 дней времени ожидания заказа для клиента.

Также, необходимо перестать закупать запчасти и комплектующие детали для оборудования напрямую у поставщиков из заграницы. Это можно объяснить тем, что высокие затраты компании на транспортировку в итоге слишком завышают конечную стоимость запчастей, что является не целесообразным, так как закупать детали в пределах своего города будет не только экономически выгоднее, но и намного быстрее.

Таким образом, для совершенствования технологии управления предлагается следующее решение – оптимизировать существующие на предприятии ООО «Погрузчик – Сервис» бизнес-процессы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации : офиц. текст. – Москва: Маркетинг, 2001. – 39 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 4 ч. Ч. : по состоянию на 1 февр. 2010 г. – Москва : Кнорус, 2001. – 540 с.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 31.07.1998 №146-ФЗ ред. от 15.72.2016 №32-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru.
4. Таможенный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] федер. закон от 28.05.2003 №61-ФЗ (ред. от 27.11.2010) - Режим доступа: http://www.tks.ru/codex/.
5. Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001. №197-ФЗ. – Москва : ОТиСС, 2002. – 142 с.
6. О взимании платы в счет возмещения вреда, причиняемого автомобильным дорогам общего пользования федерального значения транспортными средствами, имеющими разрешенную максимальную массу свыше 12 тонн : постановление правительства РФ от 14.06.2013 № 504 ред. от 15.04.2016, с изм. от 31.05.2016 [Электронный ресурс];– Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_147754.
7. О пожарной безопасности [Электронный ресурс] ; федер. закон от 21.12.1994 №69-ФЗ ред. от 23.05.2016 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: https://www.consultant.ru/.
8. О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования [Электронный ресурс] ; федеральный закон от 24.07.2009 N 212-ФЗ ред. от 29.12.2015 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://consultant.ru.

9. О техническом состоянии оборудования: постановление правительства Красноярского края от 25.11.2011 N 107-п; [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.krskstate.ru/.

10. Об охране труда в Красноярском крае [Электронный ресурс] : закон Красноярского края 29.06.1999 № 7-419 – Режим доступа: http://rg.ru/2013/07/15/krasnoyarsk-zakon4-1404-reg-dok.html.

11. Барлукова, А.В. Механизм управления как неотъемлемый элемент системы управления туризмом / А.В. Барлукова // Известия ИГЭА. – 2010. – №6. – С. 121-124.

12. Веснин, В. Р. Менеджмент: учебник: [для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Менеджмент организации"] / В. Р. Веснин. – 4 изд., перераб. и доп. - Москва: Проспект, 2012. - 613 с.

13. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов; – 3-е изд. – Москва: Экономистъ, 2003. – 528с.

14. Вишняков, О.Л. Совершенствование системы управления на основе процессного подхода [Электронный ресурс] / О.Л. Вишняков, Н.Е. Рыбченко – Режим доступа: http://pmteam.ru/upload/image/article15.pdf.

15. Голдовских, Б.И. Рациональное творчество / Б.И. Голдовских, М.И. Вайнерман – Москва: Речной транспорт, 1990.

16. Елиферова В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление / В.Г. Елиферова, В.В. Репина. – Москва.: ИНФРА-М, 2005. – 134 с.

17. Игнатьева, А.В. Исследование систем управления: учеб. пособие для вузов / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов - Москва: ЮНИТИ-АНА, 2000.

18. Исследование систем управления: Управление инновациями и инвестициями: учебное пособие / под ред. В.М.Четверикова. – Москва: МИЭМ, 2011. – 106 с.

19. Исследование систем управления: учебник для вузов/ В.И. Мухин – Москва: Издательство «Экзамен», 2003. – 384 с.

20. Карта города Красноярска 2ГИС : [Электронный ресурс] – Режим доступа : https://2gis.ru/krasnoyarsk.

21. Концепция российского менеджмента : учеб. пособие / Э. М. Коротков; Учеб.-метод. об-ние вузов России по образованию в обл. менеджмента, Гос. ун-т управления. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва: ДеКА, 2004. – 893 с.

22. Коротков, Э.М. Исследование систем управления: учебник / Э.М. Коротков. - Москва: ДеКА, 2000. - 130 с.

23. Максимцев, М.М. Менеджмент: учебное пособие /М.М. Максимцев, М.А. Комаров. – Москва.: ЮНИТИ, 2005. – 54 с.

24. Механизм управления эффективностью деятельности предприятий малого бизнеса: монография / А.Н. Чаплина, Н.Н. Терещенко, Ю.Ю. Суслова, Е.В. Титова, Т.А. Клименкова; Краснояр. гос. ун-т. – Красноярск, 2005. – 439.

25. Михненко, П.А [Электронный ресурс] / П.А. Михненко: учебный курс «Основы Менеджмента», 2013. – Режим доступа: http://free.megacampus.ru/xbookM0012/index.html?go=part-025*page.htm (дата обращения: 13.05.2016).

26. Мухимханов Р.Р. Совершенствование системы управления хозяйственных организаций / Р.Р Мухимханов // Российское предпринимательство. — 2008. — № 10 Вып. 2 (121). — С. 76-80.

27. Мыльник, В.В. Исследование систем управления: учебное пособие для вузов / В.В. Мыльник, Б.П. Титаренко, В.А. Волочиенко – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Академический Проект;– 2003. – 352 с.

28. Недолужко А. Проектируем систему управления организации: методология, инструменты, команда / А. Недолужко // Intelligent Enterprise. – 2012. – №12. – С.134-137.

29. Основы менеджмента: учебное пособие М.А. Чернышев, Э.М. Коротков , И. Ю. Солдатова; под ред. И. Ю. Солдатовой. – Москва: Дашков и К, Наука-Пресс. – 2006. – 272 с.

30. Основы управления организациями: учебное пособие / В.П. Мельников [и др.]. - Старый Оскол: ТНТ, 2008. - 512 с.

31. Официальный сайт организации ООО «Погрузчик - Сервис» [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://погрузчик-сервис.рф.

32. Русецкая О.В. Теория организации : учебник для академического бакалавриата / О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. — Москва : Юрайт, 2014. — 391 с.

33. Старцев, Ю.Н. Менеджмент: учебное пособие/ Ю.Н. Старцев - Челябинск: НОУ Челябинский институт экономики и права им. М. В. Ладошина. - 2007. - 103с.

34. Стукалов П.С. Исследование систем управления / П.С Стукалов - [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://e-biblio.ru/book/bib/06_management/isledovanie_system_uprav/sg.html#_Toc266978176.

35. Суздалов Е.Г. Конспект лекций по дисциплине "Теория систем и системный анализ" / Е.Г Суздалов. – Санкт- Петербург, 2010 - 47 с.

36. Тебекин А.В., Менеджмент организации: учебник / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев ; 3-е изд. перераб. и доп. - Издательство «Кнорус», 2008. - 414 с.

37. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю [Электронный ресурс] Режим доступа: http://krasstat.gks.ru/.

38. Федеральная служба государственной статистики; [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.gks.ru/.

39. Чаплина А.Н. Факторы и инструменты обновления предприятий российского бизнеса: монография/ А.Н.Чаплина, И.А. Войцеховская; Краснояр. гос. ун-т. – Красноярск, 2005. – 215с.

40. Чаплина, А.Н. Методология и методы управления потребительским рынком для городского населения: монография / А.Н. Чаплина. – Краснояр. гос. ун-т. – Красноярск, 2002. – 231 с.

41. Чернышев В.Н. Теория систем и системный анализ : учеб. пособие / В.Н. Чернышов, А.В. Чернышов. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2008. – 96 с.

42. Шевчук, Д.А. Исследование систем управления: конспект лекций [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://lib.rus.ec/b/363963.