

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

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой



А.Н. Чаплина

«23» июня 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

Тема: «Анализ и оценка эффективности системы управления
предприятием сферы услуг»

Научный


руководитель


подпись, дата

Доцент, канд. экон. наук
должность, ученая степень

О.М. Федорова
инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата

451208894
номер зачетной книжки

МО-12-13
номер группы

Ю.И. Туранова
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:


подпись, дата

О.М. Федорова
инициалы, фамилия

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Анализ и оценка эффективности системы управления организации сферы услуг» содержит 81 страницы текстового документа, 50 использованных источников.

СФЕРА УСЛУГ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ.

Объект исследования работы является предприятие сферы услуг - ООО ТК «Омега».

Предметом исследования является организационно-управленческие отношения, направленные на совершенствование инструментов анализа и оценки эффективности системы управления предприятием сферы услуг.

Целью написания работы является разработка рекомендаций по совершенствованию инструментов анализа и оценки эффективности системы управления предприятием сферы услуг. Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

- изучение теоретических аспектов анализа и оценки эффективности системы управления предприятием сферы услуг
- анализ и оценка эффективности системы управления ООО ТК «Омега»;
- разработка рекомендаций по совершенствованию анализа и оценки эффективности системы управления ООО ТК «ОМЕГА».

В результате проведения комплексного исследования организационной среды предприятия были усовершенствованы инструменты анализа и оценки эффективности системы управления предприятием сферы услуг, посредством внедрения стейкхолдерского подхода. При разработке рекомендаций определено ресурсное обеспечение и произведена оценка эффективности.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ	8
1.1 Система управления предприятия сферы услуг: понятие и содержание	8
1.3 Инструменты анализа и оценки эффективности управления предприятием сферы услуг	26
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	77

ВВЕДЕНИЕ

Решение проблемы повышения эффективности управления в современных условиях должно стать основной задачей менеджмента любого предприятия сферы услуг. Не менее важной задачей становится оценка эффективности управления, решение которой требует от руководителей, осуществляющих такую оценку, системных знаний и системного мышления.

В настоящее время практическое применение системных знаний в управлении организациями выступает одним из аспектов современной методологии изучения и управления сложными экономическими системами.

Методология системного подхода направляет научное исследование на выявление целостности объекта и его элементов, связей между элементами сведение их в единую картину. В данном случае элементы определяются системой и получают в ее рамках свое функциональное обоснование. Функционирование системы зависит не от природы и свойств образующих ее элементов, а от того, как эти элементы взаимодействуют между собой.

Системный подход к управлению производственной организацией позволяет дать комплексную оценку эффективности хозяйственной деятельности и системы управления, используя конкретные критерии оценки.

Проблема повышения эффективности управления предприятия сферы услуг актуальна как в теоретическом, так и в практическом плане для любой организации, что обусловлено динамическим характером изменений внешней и внутренней среды, требующих постоянного развития методов и инструментов управления, равно, как и методов оценки его эффективности, все это подтверждает актуальность выбранной темы.

Объектом исследования работы является предприятие сферы услуг - ООО ТК «Омега».

Предметом исследования является организационно-управленческие отношения, направленные на совершенствование инструментов анализа и оценки эффективности система управления предприятия сферы услуг.

Главной целью написания работы является разработка рекомендаций по совершенствованию инструментов анализа и оценки эффективности системы управления предприятием сферы услуг.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

- изучение теоретических аспектов анализа и оценки эффективности системы управления предприятия сферы услуг
- анализ и оценка эффективности системы управления ООО ТК «Омега»;
- разработка рекомендаций по совершенствованию анализа и оценки эффективности системы управления ООО ТК «ОМЕГА».

Теоретической и методологической основой исследования являются прикладные исследования в области управления предприятием, управления конкуренцией и обеспечения конкурентоспособности предприятий, выполненные отечественными и зарубежными авторами.

В процессе исследования используется комплекс подходов, включающий синергетический, процессный, системный, ситуационный и подход, основанный на управлении знаниями.

Методическую базу исследования составили общенаучные методы и приемы: методы сравнительного анализа при исследовании современных приемов обработки информации; методы обобщения и синтеза. Также для решения задач, поставленных в работе, использовались методы теоретического и эмпирического исследования, инструменты экономической статистики.

Информационной базой исследования послужили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, данные Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, отчетные данные исследуемого сетевого торгового предприятия, а также информация, содержащаяся в научной и периодической литературе.

Общий объем работы 81 страниц без приложений. Библиографических наименований – 50 источников.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ

1.1 Система управления предприятия сферы услуг: понятие и содержание

Современные подходы термину «организации», трактованные российскими и зарубежными практиками и теоретиками, позволяют нам видеть ее как систему, характерные черты которой обусловлены взаимодействием ряда элементов внутренней среды и неразрывно связаны с факторами внешнего окружения прямого и косвенного воздействия.

Система – объединение частей в единое целое, свойства которого могут отличаться от свойств, входящих в него частей. Системы бывают открытыми и закрытыми [12,28].

Открытая система – это система, питающаяся извне какой-либо энергией или ресурсами. Любую хозяйственную организацию, работающую на рынке, можно назвать большой открытой системой, так как она взаимодействует с поставщиками, клиентами, конкурентами, государством и др.

Закрытая система имеет внутренний источник энергии, как правила с позиции менеджмента это ресурсы.

Организации как системы, особенно если они большие, имеют не менее десяти специфических свойств: неаддитивность, эмерджентность, синергичность, мультипликативность, устойчивость, адаптивность, централизованность, обособленность, совместимость, «обратные связи».

Формируется организация под влиянием факторов и переменных внешней и внутренней среды организации. Компоненты организации: ресурсы, структура и культура взаимодействуют, отвечая на различие по своей природе воздействия внешней среде. К внешней среде организации относятся: поставщики, конкуренты, покупатели, партнеры по бизнесу,

государство и его структуры, культура народа, профсоюзы, состояние экономики и НТП, политические факторы, международное окружение. Внутренняя среда определяется: структурой организации, качеством кадрового состава организации, системой управления, трудовыми или технологическими процессами, уровнем разделения труда, коммуникациями в организации [31,36,45].

Современная парадигма управления организацией меняет принципы построения, системы менеджмента, которые перестают “работать” в предпринимательских структурах. Это обусловлено необходимостью подойти к человеку, как ресурсообразующему фактору организации с точки зрения использования его интеллекта, знаний, потребностей, а не только мускульной силы. Менеджер направляет свои усилия как профессиональный управленец на создание условий для реализации заложенных в его подчиненном потенциальности к саморазвитию. Организация как целостная система формируется, функционирует и развивается на достижении определенных целей. Постановка целей главная задача менеджмента.

Целеполагание выступает исходным началом в деятельности менеджера в рыночных условиях развития организации. Эти условия с каждым годом увеличивают число самостоятельно создаваемых юридически лиц (деятельность которых регулируется Гражданским кодексом РФ). Начиная свой жизненный цикл с создания, организация прежде всего определяет цели и задачи, специализацию, объем и структуру ресурсов, рынки потребителей продукции и услуг и т. д. [42,49,55].

Целевая функция менеджмента начинается с установления миссии организации. Причем миссия выступает в качестве причины хозяйствования предприятия в обществе. Определение характерная черта управления в современной системе хозяйствования. Миссия выражает устремленность организации в будущее, показывает, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приобретены. При этом не принято в качестве главной цели указывать получение прибыли, получение высокой прибыли

является важнейшим фактором жизнедеятельности организации. Прибыль выступает как средство достижения целей организации. При этом можно цели представить как: коммерческие, функциональные, цели поддержки (социальные).

Используя системный подход можно представить организацию в границах индивидуального воспроизводства [17,23,31,49].

Количество и разнообразие целей и задач менеджмента организации велики, что требует их систематизации (табл. 1.1).

Таблица 1.1 - Экономические функции и цели организации

Управляемый объект	Экономическая функция объекта	Экономическая цель функционирования объекта
Предприятие как экономическая система.	Участие в общем процессе расширенного воспроизводства.	Получение необходимых обществу материально-вещественных результатов.
Подсистема средств труда.	Обеспечение процесса производства средствами труда.	Привлечение оптимальных объемов труда при достижении экономии затрат.
Подсистема трудовых ресурсов.	Обеспечение процесса производства предметами труда.	Привлечение оптимальных объемов трудовых ресурсов при достижении экономии затрат.
Подсистема предметов труда.	Обеспечение процессов производства предметами труда.	Привлечение оптимальных объемов продукции при достижении экономии затрат.
Подсистема производства	Производство продукции	Изготовление необходимых объемов продукции при достижении экономии затрат.
Подсистема сбыта	Реализация продукции	Реализация продукции при достижении экономии затрат.
Подсистема денежных ресурсов.	Обеспечение процесса производства денежными ресурсами.	Привлечение оптимальных объемов денежных ресурсов.

Для взаимосвязи целей и задач менеджмента организации целесообразно использовать апробированный в практике управления метод построения целевой модели в виде дерева целей. Цели и задачи менеджмента и менеджеров являются отправным моментом для определения объема управленческой деятельности. Вид управленческой деятельности - это функция [18,22,34,58].

Функции управления являются основным компонентом механизма управления и находятся вне зависимости от особенностей организации как объекта управления.

Управлять организацией - это значит, по мнению А. Файоля, планировать, организовывать, регулировать, осуществлять мотивацию и контроль за деятельностью и персоналом с целью получения желаемого результата.

История развития организаций, которая формировалась под действием субъективных причин, внесла некоторые коррективы в признаки современных организаций.

Таблица 1.2 - Основные черты старых и современных организаций

Старая организация	Современная организация
1. Малое количество крупных организаций, отсутствие крупных организаций.	1. Большое количество мощных, чрезвычайно крупных организаций, как коммерческих так и некоммерческих.
2. Относительно небольшое количество руководителей среднего звена.	2. Большое количество руководителей, в т. ч. среднего звена.
3. Управленческая работа зачастую не выделялась и не отделялась от неуправленческой деятельности.	3. Четко очерчены управленческие группы, управленческая работа четко воспринимается и отделяется от неуправленческой деятельности.
4. Занятие руководящих постов в организации происходило чаще всего по праву рождения или путем захвата силой.	4. Занятие руководящих постов в организации происходит чаще всего по праву компетенции с соблюдением законности и порядка.
5. Малое количество людей, способных принимать важные для организации решения.	5. Большое количество людей, способных принимать важные для организации решения.
6. Упор на приказ и интуицию.	6. Упор на коллективную работу и рациональность.

Таким образом, организация как объект управления представляет собой сложный многомерный процесс. Используя ситуационный подход к управлению можно констатировать, что ситуация оказывает влияние на работу организации в конкретный момент времени. При этом важно, чтобы система управления смогла эффективно достичь поставленных целей.

По мнению российского ученого Короткова Э. М. любое явление может быть рассмотрено в статике и динамике. Понятие «система управления» характеризует статику управления. Система — это целостная совокупность

элементов или звеньев и связей между ними. В понятии «система управления» элементами ее выступают все работники, участвующие в процессах управления. Понятие «система управления», так же как и понятие «социально-экономическая система», представляет собой совокупность работников и их связей. Но связи в социально-экономической системе и в системе управления различны.

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

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

Любую систему характеризуют в первую очередь звенья, из которых она формируется, и связи, существующие между этими звеньями.

Но звенья и связи, характеризующие систему управления, в свою очередь различны. Существует связь подчиненности руководителю, связь, которая проявляется выполнением распоряжений, в заинтересованности получения заданий и пр. Существует связь функциональных взаимодействий, это связи, возникающие при реализации функции управления. Таким образом, совместная деятельность вызывает необходимость не только

подчиненности, но и подчинения. Возникает иерархическое строение системы управления, связи иерархических уровней.

Система управления – это иерархия связей и звеньев, осуществляющих процесс управления в социально-экономической системе [59,64,67].

В основе формирования системы управления лежат семь факторов: цель управления, функции управления, полномочия управления, трудоемкость функций и полномочий, объект управления, информация, техника. Именно эти факторы в своей совокупности определяют существование или отсутствие звеньев в системе управления, величину, организационный статус, т. е. Положение в системе управления, связи с другими звеньями.

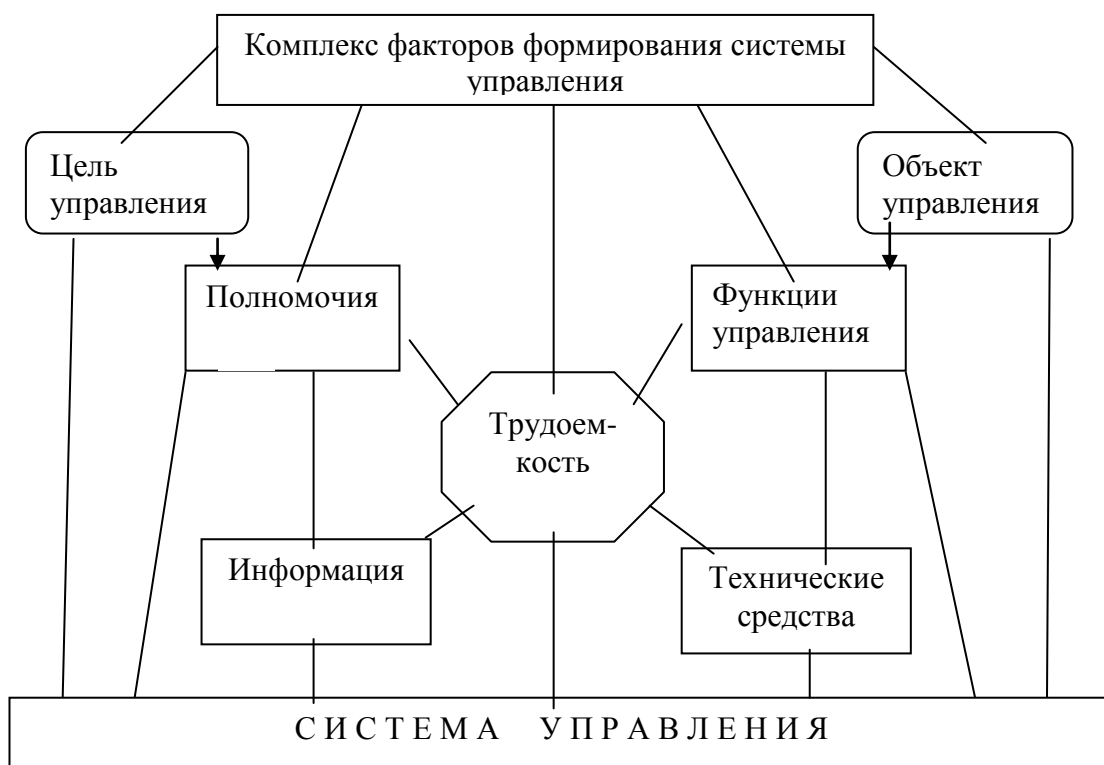


Рисунок 1.1 - Факторы формирования системы управления

Функционирование современных организаций сталкивается с множеством проблем, часть из которых типовые и могут быть сравнительно просто решены специалистами с помощью обычных технологий разработки и реализации решений. Для разрешения нетиповых проблем требуются специальные технологии-разработки решений, и, наконец, решение части проблем может быть не по силам, как руководителям, так и специалистам. Набор таких проблем характеризует организацию как один из самых

сложных объектов для изучения и познания. Особый интерес представляет система управления организацией. Ее изучение и совершенствование – постоянная задача руководителя (рис. 1.3, 1.4).

Система управления должна охватывать все стороны деятельности организации. В ней следует обеспечивать рациональное сочетание целевой подсистемы управления, управляющей, функциональной и обеспечивающей, о чем и говорит нам второй вариант предложенной схемной реализации системы управления организацией

Представляем два варианта схемной реализации системы управления объектом, которые могут облегчить специалистам эффективность и рациональность принятия управленческих решений:

1. возможный вариант компонентного состава системы управления организацией, разработанный, на основе знаний о системном подходе (рис 27, таблица 9);

2. система управления организацией, основанная на структуре системы менеджмента, и основных элементах возможного варианта компонентного состава (рис. 1.4).

. Из предложенных вариантов схемной реализации системного подхода к управлению видно, что система управления организацией представляет собой сложную систему элементов.

Основываясь на предложенных моделях системы управления организацией, рассмотрим определенные факторы, лежащие в основе формирования практической модели, основные элементы, содержание, характеристику и составляющие:

1. Механизм управления совокупность средств воздействия, используемых в управлении, или, комплекс рычагов, используемых в управлении., представлен такими элементами, как :

- Миссия - причина существования организации в обществе; общая цель, вызывающая у членов организации состояние устремленности к чему-то.

Цель - представляет собой идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния организации. Цели бывают долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные

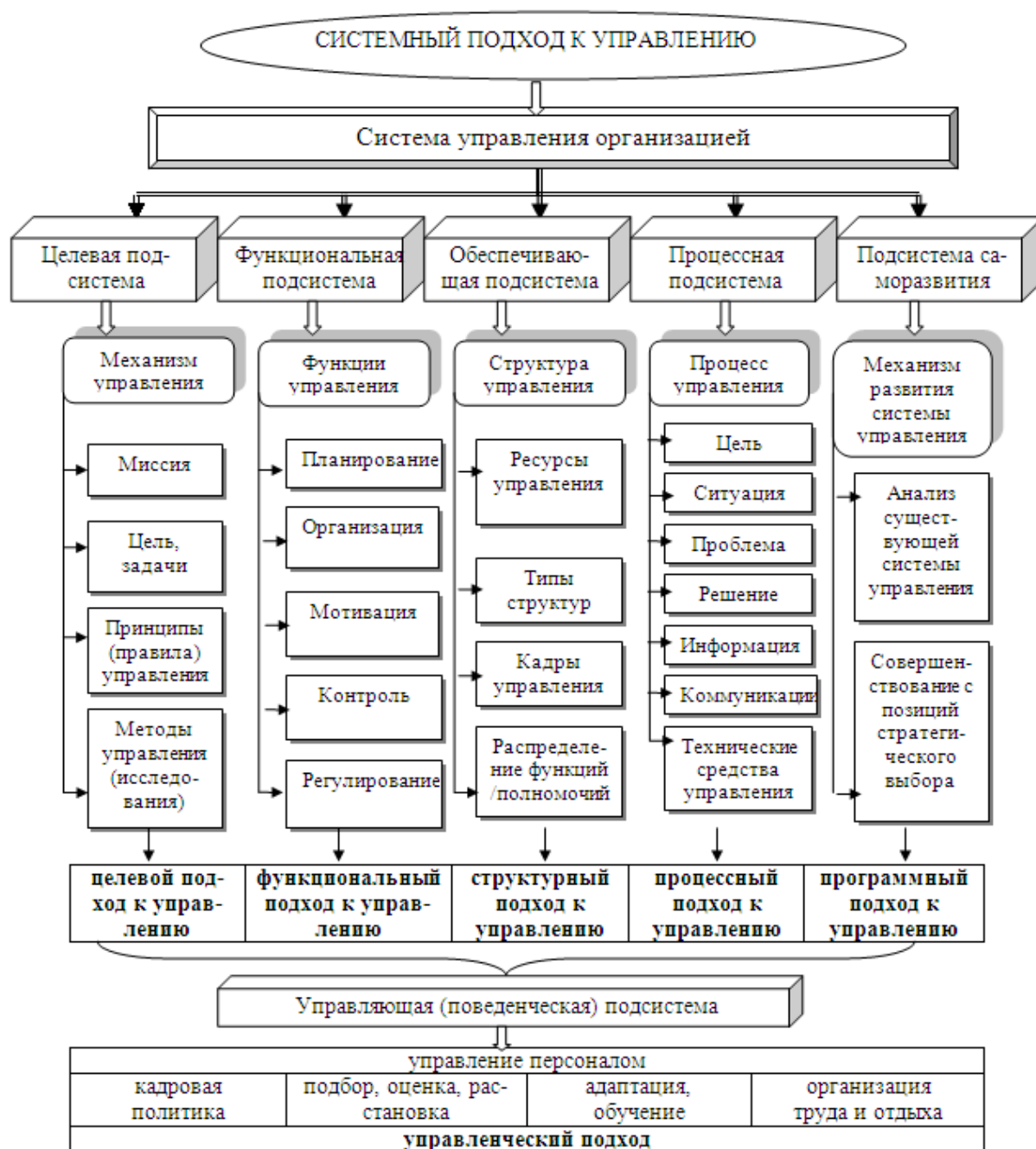


Рисунок 1.3 - Система управления организацией (вариант 1) [33,34,43]

- Задача - система конкретных мероприятий (частных целей), с помощью которых можно достичь как ключевых целей, так и главной цели.
- Принципы управления - правила, в соответствии с которыми осуществляется управление, достигается успех, решаются проблемы

- Функции управления - виды деятельности, которые определяют дифференциацию и интеграцию управления, осуществляются специальными приемами и способами (планирование, организация, мотивация, контроль)
- Методы управления – это совокупность приемов воздействия на людей в организации, базирующихся на их потребностях, мотивах, интересах (экономико-математические, организационно-распорядительные)

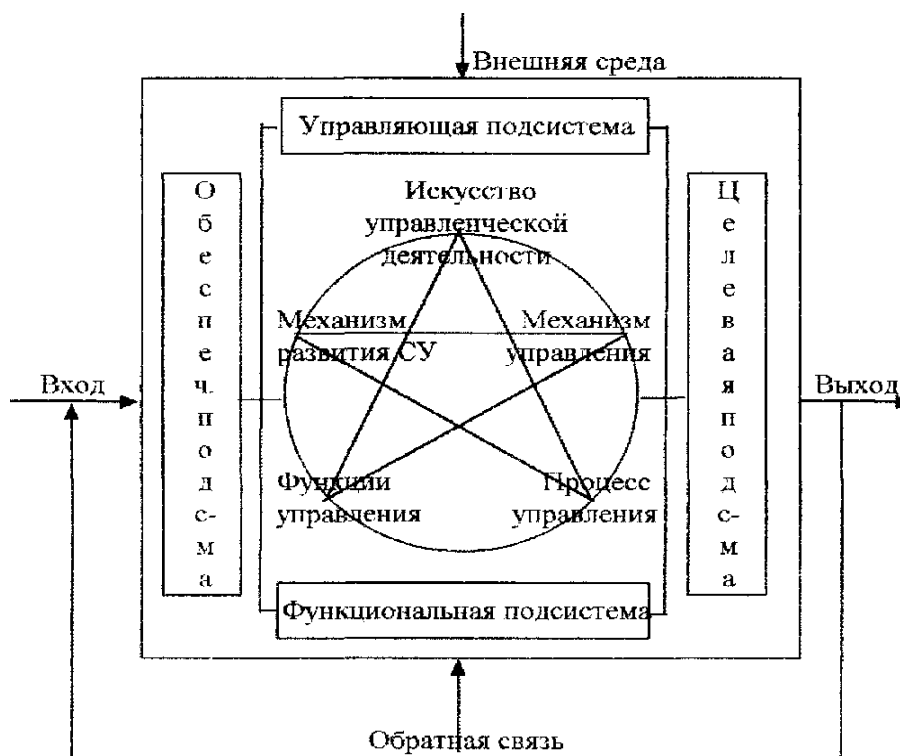


Рисунок 1.4 – Система управления организацией (вариант 2) [33,93]

2. Структура управления упорядоченная- это совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. В теории определены следующие классические структуры:

- Линейная – Используется либо как фрагмент в композиции крупной системы управления, либо в масштабах не большого предприятия в малом бизнесе. Она характеризуется совмещением в звеньях функций и полномочий, состоит из одних линейных звеньев и обладает тем преимуществом, что здесь удачно реализуется единоначалие, простота связей и определенность зависимостей. Этот тип системы управления не возможен в

крупных масштабах управления, потому что он ведет к резкому увеличению количества ступеней;

– Функциональная - Используется, как и линейная, в композиции крупных линейных систем управления и в тех ситуациях, когда особенно важны профессиональный анализ проблем и разработка вариантов управленческих решений. Возможно ее использование на предприятиях и в фирмах малого бизнеса. Главным недостатком является переплетение функциональных зависимостей, множественность подчиненности;

– Штабная - Ее характеризует разделение линейных и функциональных звеньев при усилении координации их функционирования в процессах управления. Эта система управления может использоваться в сравнительно крупных масштабах, она определяет возможности подчинения функций. Ее недостатками являются опасность разобщенности функциональных звеньев и увеличение работы по координации их деятельности;

– Линейно-функциональная – В этой системе вводятся звенья линейно функционального типа (заместители руководителей по комплексу функций) и по этим блокам производится дифференциация функциональных звеньев. Такая система наблюдается в крупных фирмах или предприятиях. Но в условиях диверсификации производства или управления научно-производственными комплексами она становится консервативной и громоздкой, усложняются процессы координации деятельности, затрудняется оперативное управление;

– Матричная – ее особенность заключается в диверсификации связей линейной и функциональной подчиненности, что делает систему адаптивной к изменениям окружающей среды, гибко в использовании потенциала профессионализма и во временной организации ее функционирования. Существует большое разнообразие систем матричного типа. По приоритетности функциональных и линейно-проектных (объектных, проблемных) различают проектно-функциональные,

функционально-проектные, объектно-функциональные, функционально-объектные системы управления. Иерархия системы управления матричного типа определяется наличием полномочий, которые существуют в любом типе системы управления.

3. Процесс управления последовательная деятельность органов и кадров управления по воздействию на объект управления различными методами для достижения целей. Он включает следующие элементы:

- информация – совокупность сведений о состоянии управленческой системы и внешней среды ее функционирования;
- коммуникации - передача информации от одного субъекта к другому, где субъектом могут выступать отдельные личности, группы, организации;
- принятие и разработка управленческого решения – это выбор альтернативы, одного варианта из двух или нескольких с целью повышения эффективности управления

В общем виде эффект (от лат. effectus - исполнение, действие, от efficio - действую, исполняю) представляет собой результат, следствие каких-либо причин, действий.

Эффективность – это соизмерение затраченных усилий, ресурсов или энергии на достижение определенных результатов.

Эффективность менеджмента – это нужное сочетание нужных элементов и характеристик системы управления в конкретной ситуации, определяемой комплексом факторов внутренней и внешней среды [67].

Эффективность менеджмента – это сотрудничество людей в последовательном движении к общей цели, ценность которой превышает затраты ресурсов, энергии или усилий. Для обеспечения сотрудничества предназначен менеджмент, и эффективность его определяется всеми позитивными характеристиками этого сотрудничества – деловыми отношениями, условиями и оплатой труда, перспективой карьеры,

занятостью, напряженностью деятельности, уверенностью в будущем, технической вооруженностью труда и пр.

В теории активных систем подчеркивается, что эффективность любой системы управления зависит, прежде всего, от степени адекватности отражения в ней объекта управления. Каждый шаг, расширяющий и уточняющий знания об объекте, повышающий его адекватность модели, неизбежно приводит к росту эффективности управления.

Но это простейшие характеристики, пользуясь которыми очень трудно построить рациональный вариант деятельности. Поэтому в практике управления деятельностью и оценки деятельности существуют показатели, которые являются синтетическими, т.е. построенными на сопоставлении простейших показателей и необходимом их соизмерении. Это показатели интенсивности деятельности, эффективности и производительности. Интенсивность – это соизмерение усилий и времени. Производительность – результата и времени [63].

Цель определяет систему управления следующими характеристиками. Во-первых, декомпозиция цели, позволяющая представить цель в совокупности ее составляющих целевых установок (дерево целей) и определить, в какой мере каждая из целевых установок нуждается в специализированном звене, работающем на ее достижение. Но для того чтобы было возможно построить такое дерево целей, чтобы можно было сделать декомпозицию цели управления, надо, чтобы цель была реальной, конкретной, ясной, доступной.

Система управления не может не отражать особенности объекта управления, его назначение, структуру, производственно-технологические характеристики. Она строится в соответствии с потребностями объекта управления и предназначена для удовлетворения этих потребностей. Нет и не может быть системы управления вообще, есть система управления конкретным объектом. Она рассматривается как часть этого объекта [67].

Следующим фактором формирования системы управления являются функции управления. Функции — это виды деятельности, которые определяют дифференциацию и интеграцию управления.

Разделение и специализация управленческой деятельности необходимы для повышения качества управления, экономии времени, освоения узкоспециализированных приемов операций работы (например, бухгалтерский учет, работа с кадрами, использование компьютерной техники и пр.). Именно в процессах функционального разделения деятельности и возникает система управления, состоящая из звеньев, за которыми закрепляются или определенный состав функции, или отдельная функция.

Но управление – это, помимо всего прочего, и принятие управленческих решений, которые характеризуют акт воздействия. А для управленческих решений необходимы полномочия – право на принятие решений. Наличие или отсутствие таких прав, так же как и функции, характеризует звено системы управления. Полномочия распределяются и закрепляются за звеньями [57, 61, 62].

При распределении и функций и полномочий нельзя не учитывать их трудоемкость, которая определяет как саму возможность их эффективной реализации, так и величину звена системы управления.

Трудоемкость самым непосредственным образом связана с факторами объема информации, ее распределения и обработки с помощью технических средств.

Все эти факторы действуют в своей совокупности и взаимосвязанности, и учет их требует большой аналитической и проектной работы. Системы управления надо проектировать и на этапе их создания, и на этапах реконструкции, модернизации, совершенствования.

В анализе, диагностике и проектировании систем управления центральное место занимает проблема определения функции управления, их комбинации и обособления в системе управления [33,42,59].

Это необходимо для установления количества звеньев, их состава, функционального назначения, величины каждого из них. Сначала следует провести классификацию функций на основе анализа как потребностей объекта управления, так и специфики управленческой деятельности. Эта классификация должна быть многокритериальной, потому что первоначально надо проанализировать все возможные функции, исследовать их полный набор. А далее, опираясь на эту классификацию, найти вариант комбинации, совмещения, выделения функций в отдельных звеньях, согласования их с деревом целей настолько, насколько это будет возможным. Специализация функций, т. е. выделение их в звенья системы управления, является большой аналитической работой и отражает те ориентиры и приоритеты, которые выбираются менеджером, тот стиль работы, на который он ориентируется, который он хочет осуществлять.

Распределение полномочий делает систему управления иерархической. Ведь полномочия различны, они разделяются по функциям, по масштабам управления и по объему полномочной деятельности — состав, масштаб, тип проблем и пр.

Полномочия — это право на принятие решений. Основными характеристиками полномочий являются: поле, или состав функций, в рамках которых реализуются полномочия; объем полномочий, который отражает состав проблем, разрешаемых при реализации полномочий: масштаб полномочий, характеризующий состав и количество звеньев системы управления, подчиненных полномочному звену; компетентность — минимально необходимая информация для принятия решений (как в виде знаний, так и в виде оперативно поступающих сведений); трудоемкость, характеризующая затраты усилий человека на реализацию полномочий [27].

Главным в формировании системы управления (рис.1.5) является обособление звеньев. При этом звено рассматривается как организационно обособленная единица системы управления по критерию специализации и комбинации функций, а также объема и масштаба полномочий управления.

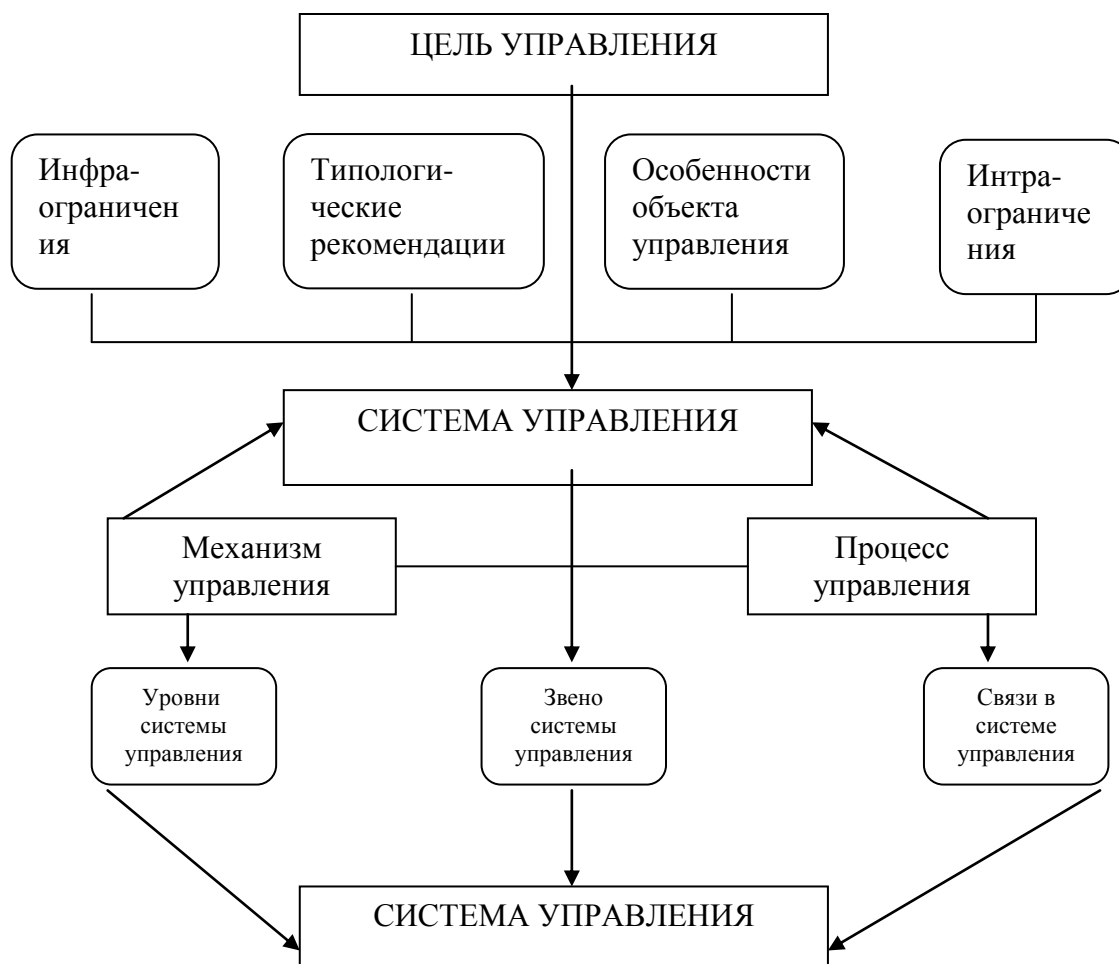


Рисунок 1.5 - Формирование системы управления (Коротков Э.М.)

В качестве звена выступают должность, отдел, служба, подразделение, лаборатория и пр.

Но звенья в системе управления разнообразны. Они отличаются величиной, назначением, функциями, полномочиями, степенью специализации, информационным насыщением, динамикой взаимодействия (мера участия в процессах управления) [34.36,41].

По каждому из этих критериев можно построить классификационную схему. Но наиболее важное различие звеньев управления проявляется в сочетании полномочий и функции управления, закрепляемых за определенным звеном. По этому критерию различают следующие звенья.

1. Линейное звено управления – объем полномочий равен объему функций. Как правило, это звено отождествляется с первым руководителем в

рамках определенного объекта управления, который имеет право принятия решений по всем функциям управления.

2. Функциональное звено - объем полномочий значительно меньше объема функции, в рамках которых работает данное звено. Нередко такое звено только разрабатывает варианты решений, но не принимает их, передавая на принятие линейному звену.

3. Линейно-функциональное звено – объем полномочий ограничен частью объема функций, но главное в деятельности этого звена все-таки полномочия.

4. Функционально-линейное звено - полномочия ограничены не только частью функций, закрепленных за звеном, но и определенными условиями их реализации. Здесь полномочия существуют как возможность, но не обязанность.

Такая классификация звеньев системы управления характеризует и то объективное обстоятельство, что функции отражают состав проблем, по которым концентрируется информация и разрабатываются варианты решений, а полномочия — состав проблем, по которым возможно или необходимо принимать решение данному звену.

Система управления представляет собой состав и комбинацию различных звеньев, связанных между собой по функциям и полномочиям. Но состав и связи звеньев разнообразны, поэтому можно построить типологию систем управления определенную ранее.

Существуют плоские и вертикально вытянутые иерархии систем управления, а также иерархии луковичного или яйцевидного типа. Они различаются следующими параметрами: количеством ступеней, количеством звеньев в каждой из ступеней, распределением трудоемкости деятельности по вертикали системы управления.

Для анализа, диагностики и проектирования систем управления – а это одна из главных задач менеджера в достижении эффективного управления, необходимо знать характеристики системы управления, по которым можно

оценить, рассчитать, если эти характеристики выражаются в количественных показателях, контролировать и проектировать систему управления.

Существует десять характеристик, отражающих состояние и особенности системы управления [18,20,27].

1. Распределение функций управления, степень их специализации и концентрации. Это характеристика практической обоснованности (целесообразности, рациональности и пр.), равномерности распределения функций управления между звеньями в системе управления. Это также характеристика совместимости функции и их взаимодействия. От этого зависят эффективность и качество управления.

2. Состав и комбинация звеньев системы управления, типологическая принадлежность ее по критериям сочетания линейных и функциональных звеньев.

3. Распределение полномочий в системе управления, тип иерархии, степень централизации управления.

4. Трудоемкость управления, количество работников, задействованных в системе управления и распределенных определенным образом по звеньям и уровням управления. Реальная структура компетентности.

5. Соотношение звеньев по уровням системы управления и в рамках определенного уровня.

6. Информационная нагрузка звеньев системы управления, объемы информации, концентрируемой в тех или иных звеньях системы управления.

7. Распределение связей в системе управления — функциональных, методических, консультационных и др.

8. Техническое оснащение системы управления, распределение техники и ее функциональное использование.

9. Структура системы управления, конструкционная основа, связи прямой подчиненности звеньев.

10. Целеустремленность и целесообразность системы управления, соответствие ее архитектоники дереву целей.

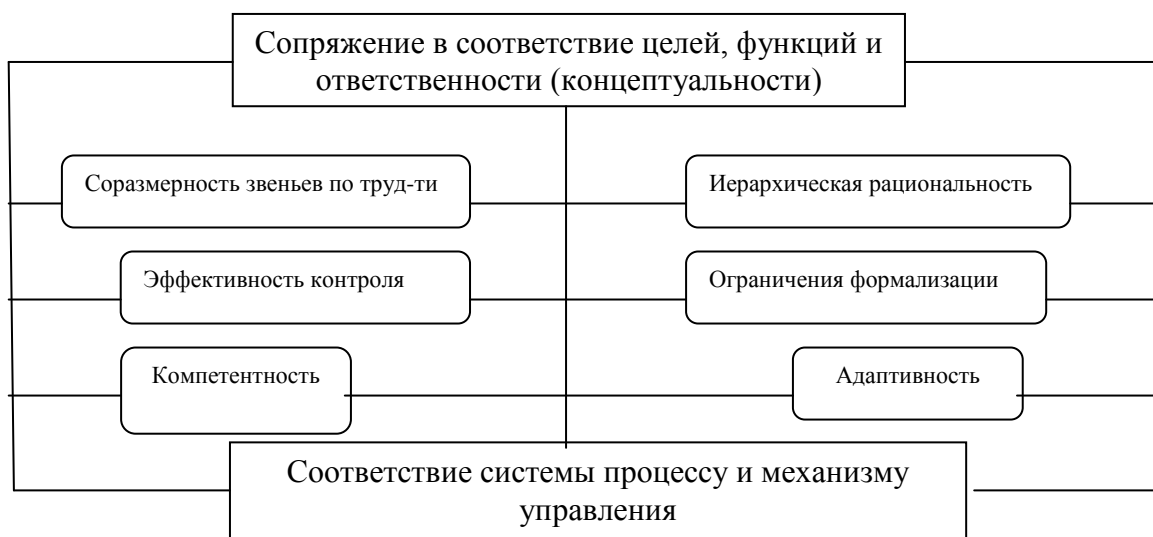


Рисунок 1.6 - Принципы построения системы управления

Учет факторов формирования системы управления и понимание ее основных характеристик находят свое воплощение в принципах построения системы управления [27].

1. Принцип сопряжения и соответствия целей, функций, полномочий и ответственности. Это, по существу, принцип концептуальности, ибо концепцию управления отражают в значительной мере именно эти четыре фактора — цели, функции, полномочия и ответственность.

2. Все звенья системы управления должны быть соразмерны по трудоемкости, по объему деятельности. Это способствует равномерной загрузке, которая, в свою очередь, определяет ритмичность работы, хороший социально-психологический климат, дисциплину деятельности, рациональность взаимодействий между звеньями.

3. Системе управления должна быть присуща иерархическая рациональность, под которой понимается сохранение определенной и обоснованной нормы подчиненности, т.е. минимально возможного, в рамках необходимого качества управления, количества ступеней.

4. Система управления должна быть ориентирована на определенный уровень компетентности персонала управления и определенный вариант информационного обеспечения управления. Нельзя построить систему управления без учета объемов необходимой информации.

5. Следует помнить, что управление не должно и не может быть абсолютно формализованным.

6. Система управления должна учитывать также потребность эффективного контроля. Без контроля невозможно успешное управление.

7. Но при этом очень важно учитывать, что система управления должна быть адаптивной, т. е. приспособленной к меняющимся обстоятельствам работы, к потребностям своевременной реконструкции или модернизации.

8. Всеми своими характеристиками она должна соответствовать механизму и процессу управления.

1.2 Инструменты анализа и оценки эффективности управления предприятием сферы услуг

Для обеспечения эффективности управления, необходимо произвести ее анализ и оценку. Анализ, как правило, представляет собой метод исследования, сущность которого определяется выделением отдельных элементов объектов системы управления и их исследование, оценка же представляет собой способ установления значимости каких либо элементов (или результатов) для определённого субъекта, в настоящее время таким субъектом может быть любое заинтересованное лицо - стейкхолдер. Не смотря на то, что эти понятия достаточно новые существует уже достаточное множество их определений. В таблице 1 приведем наиболее распространённые определения этого понятия.

Таблица 1.3 – Определение «стейкхолдер»

Определение	Источник/автор
индивид или группы, которые оказывают влияние на фирму или подвергаются влиянию со стороны фирмы	Э. Фримен
физическое лицо или организация, имеющая права, долю, требования или интересы относительно системы или её свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям	ISO/IEC 15288:2008
физическое лицо, команда, организация или их классы, имеющие интерес в системе	ISO/IEC 42010:2011
физическое лицо, группа лиц или организация, которые могут влиять на систему или на которых может повлиять система	OMG Essence

Окончание таблицы 1.7

лицо или организация, которые могут воздействовать на осуществление деятельности или принятие решения, быть подверженными их воздействию или воспринимать себя в качестве последних	ISO 9000:2015
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------

Определенной и точной классификации групп стейкхолдеров не существует, но можно использовать подразделение на внутренних (персонал, акционеры) и внешних (местные сообщества, кредиторы и т.д.) или классификацию, представленную на рисунке 1.7

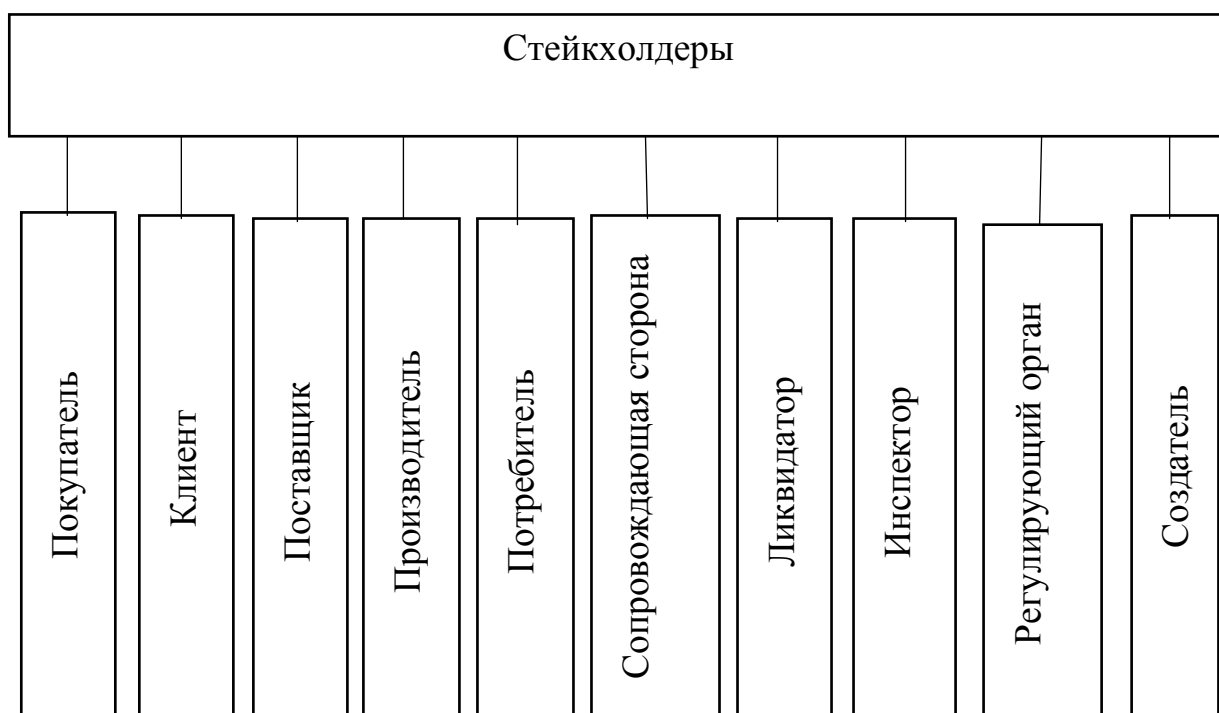


Рисунок 1. 7 – Классификация стейкхолдеров

Если с делением стейкхолдеров на внутренних и внешних все более-менее понятно, то второй вариант классификация разберём более детально: .

- покупателем, в данном случае, будет выступать физическое лицо, приобретающее товар или услугу;
- клиент – это физическое или юридическое лицо, приобретающее товар либо услугу;
- из определений видно, что главным отличием покупателя от клиента является их правовой статус;

- поставщиком является лицо, с которым заключен договор на поставку товара или услуги;.

- производитель. в этом случае имеется ввиду сторона, которая несет ответственность за то, чтобы товар или услуга удовлетворили потребностям потребителя;

- потребителем может выступать отдельное лицо или группа лиц, которая извлекает пользу от определенного товара или услуги;.

- сопровождающая сторона оказывает сопутствующие услуги товару, выпущенному в эксплуатацию.

- ликвидатор – в обязанности данной группы входит изъятие и списание не только товара или услуги, но и целой системы;.

- инспектор проверяет товар на соответствие всем требованиям до того, как он попадет в эксплуатацию;

- регулирующий орган, так же, как и инспектор, проверяет на соответствии требованиям только не товара, а целой системы.

- создатель – это тот, кто ведет весь проект.

Возвращаясь к вопросам оценки, хотелось бы отметить, что она вносит определенность, показывает тенденцию, позволяет делать анализ управления по критерию эффективности и определять основные факторы, от которых зависит эффективность управления.

Очень популярными в последнее время становятся оценки эффективности по критериям динамики развития фирмы, тенденциям производительности. В этом случае в качестве результата управления рассматривают темпы роста производительности, качество труда, инновационный потенциал фирмы [56,59,61,62].

Результат управления можно рассматривать как непосредственный и опосредованный, конечный. Непосредственным результатом управления или действия менеджера является управленческое решение. Но это результат, который трудно оценить и выделить в качестве некоего показателя. Если вспомнить, что управление согласует совместную деятельность людей в

соответствии с общей целью, то в качестве непосредственного результата управления можно рассматривать степень согласованности действий, которая включает не только организацию совместной деятельности, но и социально-психологическую атмосферу, профессионализм, экономию времени. Эти факторы можно оценить при помощи тестирования и рассматривать как непосредственный результат управленческой деятельности.

Важным моментом в оценке эффективности системы управления является составление правильной последовательности действий, с помощью которой можно адекватно оценить эффективность сложившейся системы менеджмента на предприятии и конкурентные преимущества, которые позволят повысить факторы эффективности. Наглядно концепция повышения эффективности представлена на рисунке 1.8[65].

Сегодня возникла потребность управления процессами развития управления, а для этого необходимы оценочные показатели сложного типа, показатели сопоставления. Корректной оценки эффективности управления пока еще нет, но это не значит, что невозможно решать сегодня проблемы повышения этой эффективности.

Успех в управлении обеспечивается, не в последнюю очередь, и тем, насколько широко и глубоко будет развиваться единство действий между всеми лицами, службами и организациями, участвующими в управлении. При этом весьма важное значение имеет четкое определение специфики места и роли каждого из этих лиц, служб, организаций, ясное распределение компетенций, функций и прав их в этом общем деле. Суть организационных вопросов состоит, как известно, в том, чтобы каждый, имея для этого необходимые права и, неся в их пределах всю полноту ответственности, занимался своим делом [44.48,53].



Рисунок 1.8. Концепция повышения эффективности системы менеджмента

Повышение эффективности работы аппарата управления зависит от ряда факторов, которые могут быть систематизированы по различным признакам. Классификация их по признаку содержания приведена в таблице 1.4.

Таблица 1.4 - Факторы, повышения эффективности системы управления

Факторы	Понятие
Организационные	это рациональная структура аппарата управления, четкое функциональное разделение труда и правильный подбор и расстановка кадров, рациональный документооборот, трудовая дисциплина
Экономические	затраты на содержание аппарата управления, систему материального поощрения и материальной ответственности
Физиологические	это, прежде всего санитарно-гигиенические условия умственного труда
Технические	характеризуются механовооруженностью управленческого труда, степенью использования техники, технической культурой менеджеров
Социально-психологические	охватывают межличностные отношения, авторитет руководителей, систему моральных мотиваций

Эффективность менеджмента – это экономическая категория, отражающая вклад управленческой деятельности в конечный результат работы предприятия, фирмы. Функциональное предназначение менеджмента сводится к обеспечению эффективности основной деятельности, поэтому его эффективность определяется степенью результативности самой коммерческой деятельности. Отсюда следует вывод, что эффективность менеджмента определяется степенью реализации целей предприятия – системы и его интегрального показателя – прибыли [67].

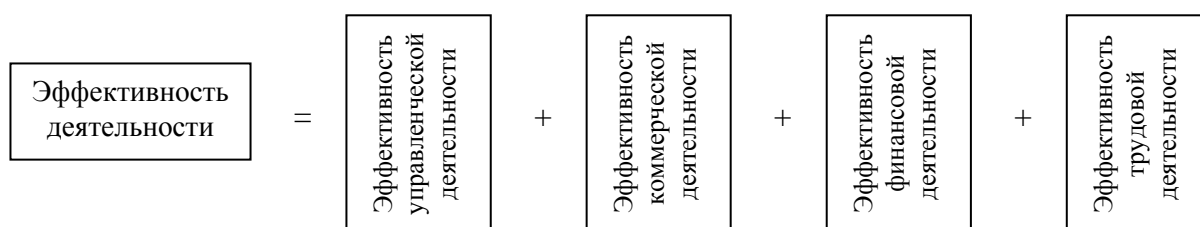


Рисунок 1.9. Эффективность деятельности

Эффективность системы управления нужно не только оценивать, но и исследовать. Организация исследования – это система регламентов, нормативов, инструкций, определяющих порядок его проведения, т.е. распределения функций, обязанностей, ответственности и полномочий на выполнение исследовательских работ [19]. Исследовательские методы можно представить следующим образом:

- методы получения информации: интервью, анкеты, методы выборочных наблюдений;

- методы анализа: системный анализ, создание сценария, метод сетевого плана, система показателей, метод контрольного списка, стоимостной анализ;

- творческие методы: мозговой штурм, синектика, морфологический метод;

- методы прогнозирования: дельфи, статистической экстраполяции, аналогии, поперечный анализ, экономические модели, анализ вход / выход, моделирование;

- метод оценки: анализ статуса продукта, модели с подсчетом пунктов, шаблон, анализ издержек, расчет доходности, анализ равных интервалов, анализ рисков, калькуляция рисков [47].

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

- методы представления: функциональные диаграммы, частичное описание, текущие таблицы.

Все вышеперечисленные методы применимы и к исследованию системы управления. Классификация сбора данных с учетом методов анализа и методов формирования представлены в таблице 1.5 [47,70,71].

Наибольший эффект и качество системы управления достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Совокупность применения методов исследования системы управления призвана обеспечить: целеустремленность коллектива; организованность; четкость и слаженность работы; оперативность и своевременность решений; распорядительность, гибкость, дисциплинированность и инициативность.

Таблица 1.5 - Классификация методов анализа и построения системы управления

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

После применения методов исследования целесообразно измерить эффективность системы управления.

В таблице 1.6 приведена оценка эффективности системы управления по экономическим, социальным показателям, качеству, результативности и сложности труда [47,70,71].

Таблица 1.6 - Оценка эффективности системы управления предприятия сферы услуг

Показатель	Способ расчета
1. Показатели экономической эффективности	
1. Валовая прибыль	Выручка от реализации продукции за вычетом себестоимости
2. Себестоимость	Часть стоимости, включающая затраты на потребленные средства производства и оплату труда (13 статей)
3. Объем товарной продукции	Стоимость реализованной продукции за определенный период времени
4. Затраты на 1 руб. товарной продукции	Отношение себестоимости к стоимости товарной продукции
5. Прибыль от продаж	Валовая прибыль за вычетом издержек обращения
6. Рентабельность продаж	Отношение прибыли от продаж к стоимости реализованной товарной продукции
7. Фондоотдача основных фондов	Отношение объема товарной продукции к стоимости основных фондов
2. Показатели качества, результативности и сложности труда	
1. Производительность труда	Отношение объема реализованной продукции к общей численности
2. Фонд оплаты труда	Общий фонд основной и дополнительной зарплаты, включаемый в себестоимость
3. Средняя зарплата 1 работника	Отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала

Окончание таблицы 1.6

4. Соотношение темпов производительности труда и зарплаты	Отношение прироста ПТ к приросту средней зарплаты
5. Качество труда	Отношение количества жалоб к общей численности персонала
3. Показатели социальной эффективности	
1. Текучесть персонала	Отношение числа уволенных работников к общей численности
2. Уровень трудовой дисциплины	Отношение случаев нарушения трудовой дисциплины к общей численности
3. Равномерность загрузки персонала	Экспертная оценка равномерности загрузки руководством организации по 5-ти балльной шкале
4. Надежность работы персонала	Экспертная оценка надежности руководством организации по 5-ти балльной шкале
5. Социально-психологический климат в коллективе	Устанавливается на основе конкретных социологических и психологических исследований с помощью специалистов

С точки зрения менеджмента эффективность системы управления можно представить в виде процентного достижения некоторых критериев, которые могут меняться. Отразим возможные показатели эффективности системы управления (СУ) в таблице 1.7 [47,61,63].

Управление, как и любой вид деятельности, зависит от использования ресурсов. Структура и движение ресурсов являются важным фактором развития управления. Любое развитие требует оценки и контролирования. Трудности корректного измерения эффективности системы управления организации не исключают возможности ее анализа, измерения и регулирования опираясь на анализ, диагностику и проектирование системы управления. Менеджеру необходимо знать, какие факторы эффективности управления являются ключевыми, уметь правильно оценить эффективность, предугадать изменения из-за влияния факторов внешней и внутренней среды.

Многие российские и зарубежные ученые уделяют должное внимание как сущности организации, так и системе управления ей. Все ученые предполагают, что соответствующая система жизненно необходима для обеспечения эффективности организаций и должна быть по праву предметом тщательного изучения сама по себе, при этом она (СУ) может состоять из различных элементов (Коротков Э. М., Виханский О., Чаплина А. Н. и др.).

Таблица 1.7 – Критериальный расчет показателей эффективности СУ

Система направления оценки	Основные критерии оценки эффективности	Оценка в баллах
1. Достижение цели	1.1. Степень достижения цели 1.2. Расширение доли рынка 1.3. Сохранение организации как целостности 1.4. Выход из кризиса, получение прибыли	
2. Качество функционирования	2.1. Соотношение централизации и децентрализации 2.2. Рост гибкости организационной структуры 2.3. Соподчиненность дерева целей и уровня иерархии 2.4. Эффективность текущей обрабатываемой информации 2.5. Скорость и точность выделения информации по запросам 2.6. Надежность и безопасность информации 2.7. Наличие необходимой информации 2.8. Своевременность информации 2.9. Экономичность от масштаба сбора, обработки и передачи информации	
3. Экономичность	3.1. Удельный вес издержек управления в общих издержках 3.2. Затраты на подготовку управленцев 3.3. Затраты на управленческое консультирование 3.4. Эффективность управленческих ресурсов 3.5. Точность управленческих решений 3.6. Надежность решений 3.7. Быстрота подготовки управленческих решений 3.8. Гибкость и последовательность принятия решений	
4. Изменение в качестве рабочей силы	4.1. Гибкость продвижения по службе 4.2. Полномочия и их ответственность 4.3. Степень удовлетворения от выполненных работ	
5. Внешние и внутренние условия	5.1. Способность СТЕП- анализа 5.2. Наличие обоснованных целей	
Нормативное число – 26.	Итого	X

Организация является сложной социально - экономической системой, которую создают люди для решения своих проблем и достижения общих целей. Организация является видом деятельности, как и всякая деятельность, нуждается в управлении, т.е. является объектом управления, без которого невозможно полноценное функционирование организации. Основными составляющими являются задачи, люди и управление. Ключевая роль в поддержании баланса существования организации принадлежит управлению.

Во внутриорганизационной жизни управление призвано создавать и управлять функциональными процессами, протекающими в организации. Управление процессом взаимодействия организации с внешней средой направлено на поддержание необходимых отношений с общим внешним

окружением и непосредственным деловым окружением. Ключевую позицию в управлении организацией занимают менеджеры.

Сложившуюся в организации систему управления следует исследовать. Для этой цели можно применять какой-то определенный или одновременно несколько методов исследования системы управления. Без четкой организации системы управления не получится четкой организации процесса управления и всей производственно - экономической деятельности, а главное – никакая организация не добьется выполнения своей миссии и целей.

Эффективность системы управления оценить очень сложно. Целесообразно применять экспертный метод или оценивать эффективность через эффективность организации – экономическую, социальную и организационную.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современные российские и зарубежные теоретики и практики (Коротков Э. М., Виханский О., Чаплина А. Н. и др.) уделяют большое внимание как сущности содержания организации, так и системе управления, поскольку они предполагают, что соответствующая система крайне необходима для обеспечения эффективности организаций и поэтому требует тщательного изучения сама по себе, или путем анализа и оценки ее отдельных элементов.

Эффективность системы управления оценить очень сложно. Целесообразно применять экспертный метод или оценивать эффективность через эффективность организации – экономическую, социальную и организационную. Однако не стоит забывать о заинтересованных лицах которые влияют и взаимодействуют с предприятием (теория стекхолдеров).

В результате написания работы достигнута основная цель - разработка рекомендаций по совершенствованию инструментов анализа и оценки эффективности системы управления предприятием сферы услуг. Для достижения данной цели была предложено совершенствование имеющихся методов оценки с учетом стекхолдерского подхода

В рамках данной работы в соответствии с поставленными задачами, мною были изучены теоретические аспекты анализа и оценки эффективности системы управления предприятия сферы услуг.

Особое внимание было уделено анализу и оценки эффективности системы управления ООО ТК «Омега». Где, по результатам мониторинга организационного окружения основными факторами, отрицательно влияющими на деятельность организации, являются: высокий процент коммерческого кредита (87,2%) и несовершенство нормативно-правового регулирования лизинговой деятельности (75,2%). На предприятии работают 23 сотрудника из них: имеют высшее образование – 19 сотрудников; средне-специальное – 2, студенты – 2. ООО ТК «Омега» имеет линейно-функциональную структуру управления. Она имеет следующие недостатки:

перегруженность сотрудников, которые принимают решения, из-за того, что они не способны передать другим часть своих полномочий; наличие сотрудников, имеющих слишком большую нагрузку из-за того, что они выполняют работы, которые следовало бы выполнять другим. В ООО ТК «Омега» ценится инициативность и командная работа. Компания с подобной культурой легко адаптируется к изменениям, и успешно действует в нестабильном окружении. По данным SWOT-анализа и оценки экспертов была выбрана стратегия.

Основным этапом написания работы явилась разработка рекомендаций по совершенствованию анализа и оценки эффективности системы управления. В третьей части предложена актуализация, имеющихся инструментов оценки с учетом интересов заинтересованных сторон, а также построен алгоритм проведения оценки и рассчитано ресурсное обеспечение предложенных рекомендаций.

В результате работы достигнута цель работы и выполнены все поставленные задачи. Дальнейшая работа над данной темой предполагает расширение ее информационной базы, повышение эффективности алгоритмов управления и совершенствование инструментов в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс] : принята всенародным голосованием 12.12.1993 г.; с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 21.07.2014 №11–ФКЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 2 [Электронный ресурс] : федер. закон от 26.01.1996 №14–ФЗ ред. от 01.04.2017 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 30.12.2001 №197–ФЗ ред. 01.04.2017 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс]: федер. закон от 08.02.1998 № 14–ФЗ в ред. от 01.07.2016 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
5. Акимова, Т.А. Теория организации : учеб. пособие / Т.А. Акимова. – Москва : РУДН, 2010.
6. Андреева, А.С. Методология системного подхода / А.С. Андреева. – Москва : Дело, 2015. – 213 с.
7. Аполов, О.Г. Теория систем и системный анализ. Курс лекций / О.Г. Аполов. – Уфа, 2012. – 274 с.
8. Баранов, В.В. Исследование систем управления: учеб. пособие / В.В. Баранов, А.В. Зайцев, С.Н. Соколов. – Москва : Альпина Пабли., 2013. – 216 с.
9. Волкова, В.Н. Основы теории систем и системного анализа / В.Н. Волкова, А.А. Денисов. – Санкт-Петербург : СПб ГТУ, 2010. – 515 с.
10. Галанин, И. Эффективность систем управления / И. Галанин // Бизнес-идеи. – 2015. – № 4. – С. 20–24.

11. Гиманова, И.А. Поддержка принятия решений в системах управления торговой деятельностью / И.А. Гиманова // Современная техника и технологии. – 2016. – № 7.
12. Дафт, Р. Теория организации: учебник / Р. Дафт; под ред. Э.М. Короткова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 736 с.
13. Долгов, А.И. Теория организации: учеб. пособие / А.И. Долгов. – Москва : ФЛИНТА, 2014. – 225 с.
14. Дорошенко, Е.И. Анализ эффективности систем управления: учеб. пособие / Е.И. Дорошенко, Е.Б. Гончарова. – Волгоград : ИУНЛ ВолгГТУ, 2015. – 84 с.
15. Дрогобыцкий, И.Н. Системный анализ: учебник / И.Н. Дрогобыцкий. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 423 с.
16. Дудин, М.Н. Исследование систем управления: учеб. пособие / М.Н. Дудин. – Москва : Элит, 2014. – 276 с.
17. Естественный прирост населения в городе Красноярске [Электронный ресурс]: статистический сборник. – Режим доступа : <http://web.krasstat.gks.ru/doklad/12/dok.htm>.
18. Жуков, Б.М. Исследование систем управления: учебник / Б.М. Жуков, Е.Н. Ткачева. – Москва : Дашков и К, 2016. – 208 с.
19. Забелин, П.В. Основы стратегического управления / П.В. Забелин. – Москва : Маркетинг, 2013. – 452 с.
20. Зайцев, А.С. Системный подход в современной науке / А.С. Зайцев. – Москва : Экономика, 2015.
21. Звягин, Л.С. Системный анализ как новое направление исследования процессов управления / Л.С. Звягин // Молодой ученый. – 2014. – № 3. – С. 420–424.
22. Индекс цен по непродовольственным товарам [Электронный ресурс]: статистический сборник. – Режим доступа : <http://web.krasstat.gks.ru/doklad/12/dok.htm>.

23. Индекс цен по продовольственным товарам [Электронный ресурс]: статистический сборник. – Режим доступа: <http://web.krasstat.gks.ru/doklad/12/dok.htm>.
24. Казначевская, Г.Б. Менеджмент : учебник / Г.Б. Казначевская. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2012. – 452 с.
25. Коротков, Э.М. Исследование систем управления: учебник / Э.М. Коротков. – Люберцы : Юрайт, 2015. – 226 с.
26. Лукичева, Л.И. Менеджмент организации: теория и практика : учебник / Л.И. Лукичева, Е.В. Егорычева. – Москва : Омега-Л, 2012. – 488 с.
27. Максимцов, М.М. Исследование систем управления : учеб. пособие / М.М. Максимцов, А.В. Игнатьева. – Москва : ЮНИТИ, 2014. – 167 с.
28. Мельников, В.П. Исследование систем управления : учебник / В.П. Мельников, А.Г. Схиртладзе. – Москва : Юрайт, 2016. – 447 с.
29. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт; пер. с англ. О.И. Медведь. – Москва : Вильямс, 2014. – 672 с.
30. Мешков, Н.А. Исследование систем управления : Управление инновациями и инвестициями : учеб. пособие / Н.А. Мешков, Ю.А. Крупнов. – Москва : МИЭМ, 2011. – 106 с.
31. Мишин, В.М. Исследование систем управления : учебник / В.М. Мишин. – Москва : ЮНИТИ, 2012. – 527 с.
32. Позднякова, Ж.С. Системный подход к формированию навыков управленческой культуры / Ж.С. Позднякова // Молодой ученый. – 2014. – № 17. – С. 529–532.
33. Прогноз развития края [Электронный ресурс] : статистический сборник. – Режим доступа : http://econ.krskstate.ru/ser_kray/prognoz.
34. Савельева, Е.Н. Научно-практические подходы к оценке эффективности систем управления предприятием / Е.Н. Савельева // Экономика, управление, финансы: материалы III межд. науч. конф. – Пермь : Меркурий, 2014. – С. 142–146.

35. Среднедушевые доходы населения [Электронный ресурс] : статистический сборник. – Режим доступа : <http://web.krasstat.gks.ru/doklad/12/dok.htm>.
36. Структура законодательства по торговле [Электронный ресурс] : статистический сборник. – Режим доступа : [http:// minpromtorg.gov.ru](http://minpromtorg.gov.ru).
37. Технологические инновации в крае [Электронный ресурс] : статистический сборник. – Режим доступа : <http://web.krasstat.gks.ru/doklad/12/dok.htm>.
38. Тимиргалеева, Р.Р. Актуальные проблемы развития предприятий: информационно-логистический аспект / Р.Р. Тимиргалеева, И.Ю. Гришин // «Концепт». – 2016. – № 12: [http:// e-koncept.ru/2016/16259.htm](http://e-koncept.ru/2016/16259.htm).
39. Уемов, А.И. Системный подход и общая теория систем / А.И. Уемов. – Москва : Дело, 2008. – 206 с.
40. Уровень безработицы [Электронный ресурс] : статистический сборник. – Режим доступа : https://ru.wikipedia.org/wiki/Уровень_безработицы.
41. Уровень инфляции [Электронный ресурс] : статистический сборник. – Режим доступа : <http://web.krasstat.gks.ru/doklad/12/dok.htm>.
42. Фомичев, А.Н Исследование систем управления: учебник / А.Н Фомичев. – Москва : Дашков и К, 2015. – 348 с.
43. Фрейдина, Е.В. Исследование систем управления : учеб. пособие / Е.В. Фрейдина. – Москва : Омега-Л, 2013. – 368 с.
44. Хусаинова, Е.Н. Повышение эффективности управления организацией / Е.Н. Хусаинова, А.Н. Баранов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – № 1 (53). – С. 10–12.
45. Чаплина, А.Н. Менеджмент в торговле: учеб. пособие / А.Н. Чаплина, И.В. Щедрина; Красн. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2010. – 232 с.

46. Численность населения города Красноярска [Электронный ресурс] : статистический сборник. – Режим доступа : https://ru.wikipedia.org/wiki/Население_Красноярска.

47. Шмелева, А.Н. К вопросу проектирования систем управления организаций / А.Н. Шмелева // Современные научные исследования и инновации. – 2015. – № 2.

48. Щербакова, С.А. Пути повышения эффективности деятельности предприятия / С.А. Щербакова // Молодой ученый. – 2016. – №9.2. – С. 63–65.

49. Эскиев, М.А. Эффективность системы управления организацией. Основные факторы, влияющие на эффективность / М.А. Эскиев, С.А. Аслаханова // Молодой ученый. – 2015. – № 23. – С. 689–692.

50. Янг, С. Системное управление организацией / С. Янг; пер. с англ. А.Н Козловой. – Москва : Дело, 2013. – 460 с.

