

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

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ТЭТ
_____ И.В. Кротова
« 28 » __мая__ 2021 г.

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОП
_____ А.Н. Чаплина
« 28 » __мая__ 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

ТЕМА «СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЕМ СФЕРЫ УСЛУГ»

Научный
руководитель

подпись, дата

д-р экон. наук, профессор

должность, ученая степень

А.Н. Чаплина

инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

451627927

номер зачетной книжки

ЗЭУ16-
02БМО

номер группы

Ю.С.

Бодряшкина

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

подпись, дата

А.Н. Чаплина

инициалы, фамилия

Красноярск 2021

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| 1 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СФЕРЫ УСЛУГ | 6 |
| 1.1 Система управления: сущность, структура, элементы..... | 6 |
| 1.2 Методы исследования системы управления | 10 |
| 1.3 Особенности и проблемы системы управления современными предприятиями сферы услуг..... | 15 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 26 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ | 30 |

* 2 и 3 глава изъяты в соответствии с Постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

Менеджмент как современная система управления фирмой, предприятием, действующим в условиях рыночной экономики, предполагает создание условий, необходимых для их эффективного функционирования и развития деятельности. Речь идет о такой системе управления (принципах, методах, организованной структуре), которая порождена объективной необходимостью и закономерностями рыночных отношений хозяйствования, связанными с ориентацией фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы индивидуальных результатов широким использованием новейших научно-технических достижений, регулированием межфирменных отношений. Особенность современного менеджмента состоит в его направленности на обеспечение рационального ведения хозяйства на уровне фирмы в условиях дефицитности ресурсов, необходимость достижения высоких конечных результатов с минимальными затратами, оптимальной адаптации фирмы к новым рыночным условиям производства или предметов потребления, обеспеченности современной электронно-вычислительной технологии, степени вовлечения во внешнеэкономическую деятельность. Однако определяющими факторами являются формирование и развитие рыночных отношений, конвертируемость рубля, стабилизация рыночных цен, эффективность использования инструментов финансово-кредитного механизма.

Актуальность данной темы заключается в том, что достижение любых целей является фактором успеха организации в сложном динамическом мире, то есть этот успех зависит от эффективности системы управления. Таким образом, целью данной выпускной квалификационной работы является анализ и оценка эффективности системы управления на предприятии.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является рекламное агентство ООО РПК «Раут». Предметом исследования работы являются управленческие отношения, формирующиеся в системе

управления. Целью работы является разработка программы повышения эффективности системы управления предприятием сферы услуг.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть систему управления: сущность, структура, элементы и методы ее исследования;
- описать особенности и проблемы системы управления современными предприятиями сферы услуг;
- представить методику определения инновационного потенциала системы управления предприятиями сферы услуг;
- описать применение инструментария совершенствования системы управления предприятиями сферы услуг;
- определить экономическую эффективность применения моделей и механизмов совершенствования системы управления предприятиями сферы услуг.

Исследование проблемы эффективной системы управления представлено в трудах как зарубежных, так и отечественных авторов. Теоретические аспекты управления с позиций совершенствования процесса управления исследованы в трудах таких ученых, как Г. Кунц, С. О' Доннел, М. Мескон, О. Виханский, А. Наумов, Л. Борисова, В. Гончаров, Б. Мильнер и др.

В качестве информационной базы послужили нормативные, плановые и отчетные документы ООО РПК «Раут», электронные данные Федеральных служб, периодических и Интернет-изданий.

Предметом защиты выпускной квалификационной работы выступает разработанная программа повышения эффективности управления предприятием сферы услуг.

Наиболее значимыми научными результатами, разработанными в выпускной квалификационной работе, являются:

1. Разработана последовательность оценки состояния инновационного потенциала предприятия;
2. Описана экономическая привлекательность инновационных проектов в системе стратегического управления бизнесом;
3. Сформированы направления изучения инновационного проекта в системе управления бизнесом;
4. Разработан алгоритм обоснования экономической привлекательности инновационных проектов.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы 83 стр. Выпускная квалификационная работа иллюстрирована 19 рисунками; 22 таблицами. Список использованных источников включает в себя 54 источника.

1 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СФЕРЫ УСЛУГ

1.1 Система управления: сущность, структура, элементы

Система управления – это набор взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, посредством которых осуществляется воздействие субъекта управления на объект управления.

В таблице 1.1 приведем основной понятийный аппарат по теме выпускной бакалаврской работы.

Таблица 1.1 – Основные понятия, используемые в выпускной работе

| № | Автор определения | Определение |
|---|-----------------------|---|
| 1 | Майкл Мескон [43] | Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации |
| 2 | Питер Друкер [23] | Управление — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную производительную группу |
| 3 | О.С. Виханский [15] | Система управления – это совокупность элементов, образующих иерархию контуров циркуляции и преобразования информации в процессе реализации концепции управления, направленная на обеспечение соответствия предпринимаемых действий установленным планам организации |
| 4 | Р.А. Фатхутдинов [59] | Система управления - совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую в рамках сложившейся организационной структуры |
| 5 | А.А. Томпсон [57] | Система управления — это состав и номенклатура управленческих органов и должностей |
| 6 | Л..П. Кураков [37] | Система управления - это совокупность элементов, функционирование которых обеспечивает эффективную деятельность, направленную на достижение цели, то есть предвосхищенного результата |
| 7 | А.И. Наумов [15] | Эффективность организации управления – создание благоприятных условий для достижения производственным коллективом поставленных целей в кратчайший срок при наивысших качественных и количественных показателях и наименьших затратах ресурсов |
| 8 | М. Мескон [43] | Эффективность управления – специфическая категория, отражающая уровень и динамику развития управления, качественную и количественную сторону этого процесса. |

Система управления представлена на рисунке 1.1.

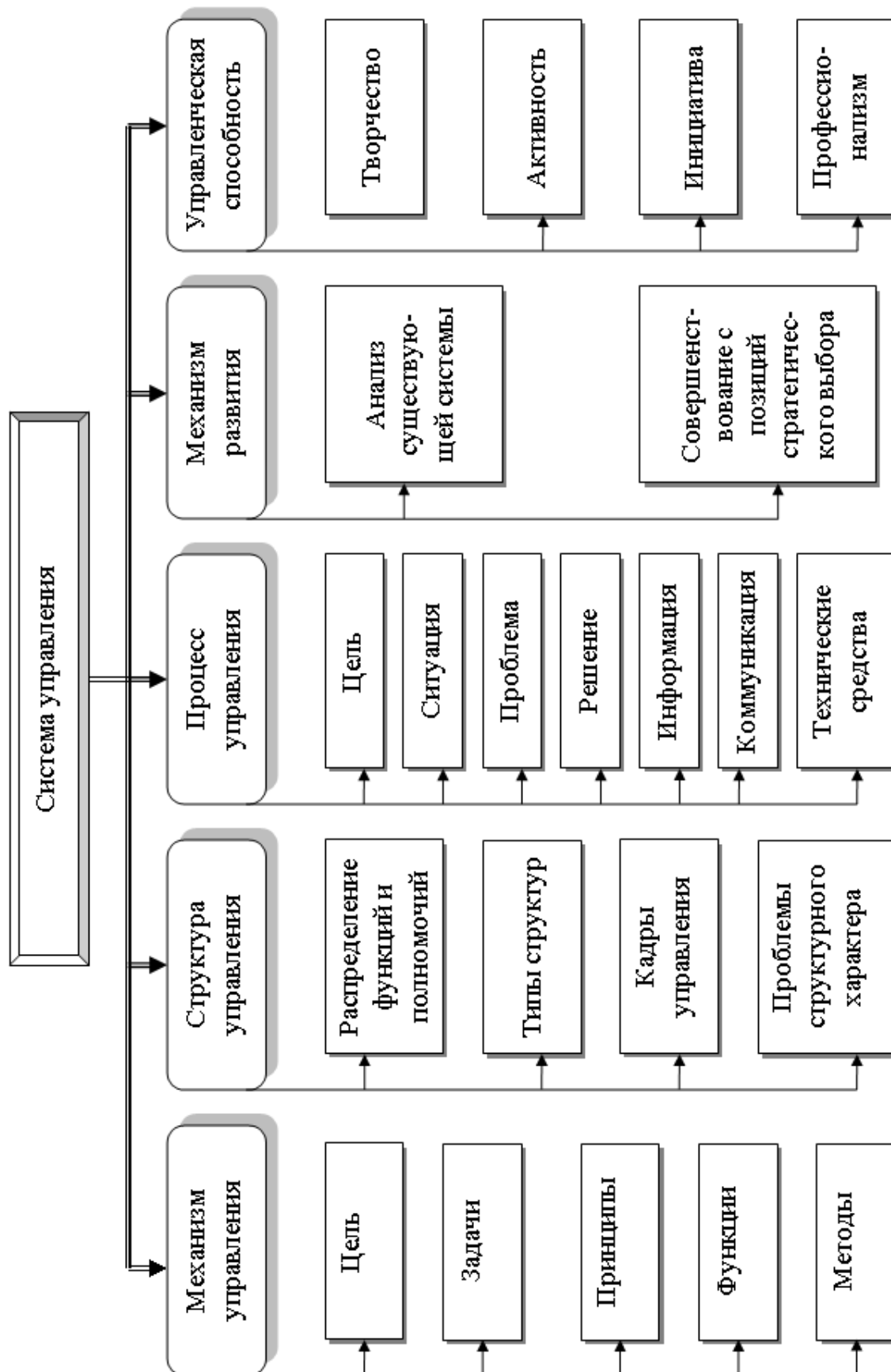


Рис.нок 1.1 – Компоненты системы управления

Системой управления является составная часть от социально-экономической системы, которая выделяется по связям, что дают характеристику отношениям в управлении предприятием. Это уникальный момент в теории менеджмента, поскольку именно для человека определяется уникальный свод разных взаимоотношений, сформированный в силу его отношений и взаимодействиями с прочими людьми из его окружения. Данные связи могут носить и социальный, и политический, и психологический, и экономический, и идеологический, и этический характер взаимодействия. Именно по этой причине системой управления является комплекс взаимоотношений по вопросам воздействия, которое связывает и согласует деятельность человека в данной изучаемой системе. Надо отметить, что данные взаимоотношения пронизывают всю социально-экономическую систему и затрагивают абсолютно все взаимоотношения людей в ней. Вся деятельность по управлению имеют собственную специфику, аналогичен вопрос и относительно данных связей, каждая из которых уникальна.

Комплекс отделов предприятия, всех составляющих подсистем данного предприятия и связей их друг с другом, процессов, позволяющих предприятию реализовать свою деятельность в сфере услуг, носит название системы управления.

Под системой управления (СУ) понимается совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное (целенаправленное) функционирование организации [11].

Для СУ организации необходимо:

- разработать миссию организаций;
- распределить функции менеджмента и управления;
- приобрести или модернизировать технологию управления;
- наладить систему стимулирования, снабжение и сбыт;
- организовать процесс оказания услуг [12].

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

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

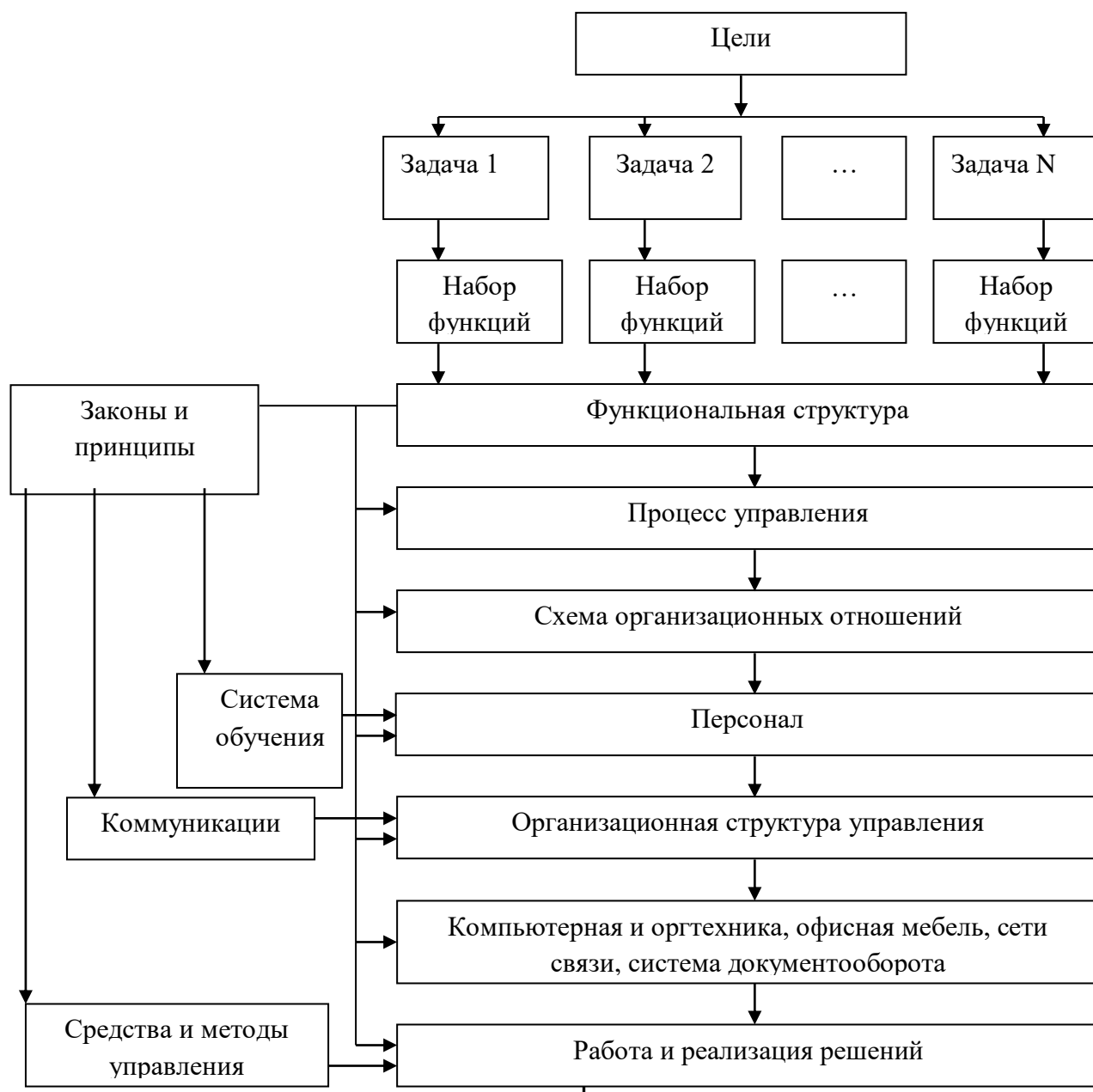


Рисунок 1.2 - Взаимосвязь элементов СУ [41]

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

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

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

Механизм и процесс управления характеризуют управленческую деятельность как процесс, а структура управления, механизм развития и искусство управления – как явление. Все элементы, входящие в СУ, также должны быть профессионально организованы для эффективной работы компании в целом [11].

Основными элементами, составляющими СУ компанией, являются: цель, процесс управления, метод, коммуникации, задача, закон, принцип, организационные отношения, функция, технология, решение, характеристики информационного обеспечения, система документооборота, организационная структура.

1.2 Методы исследования системы управления

К основным методам исследования системы управления предприятием сферы услуг следует отнести (рис. 1.3):

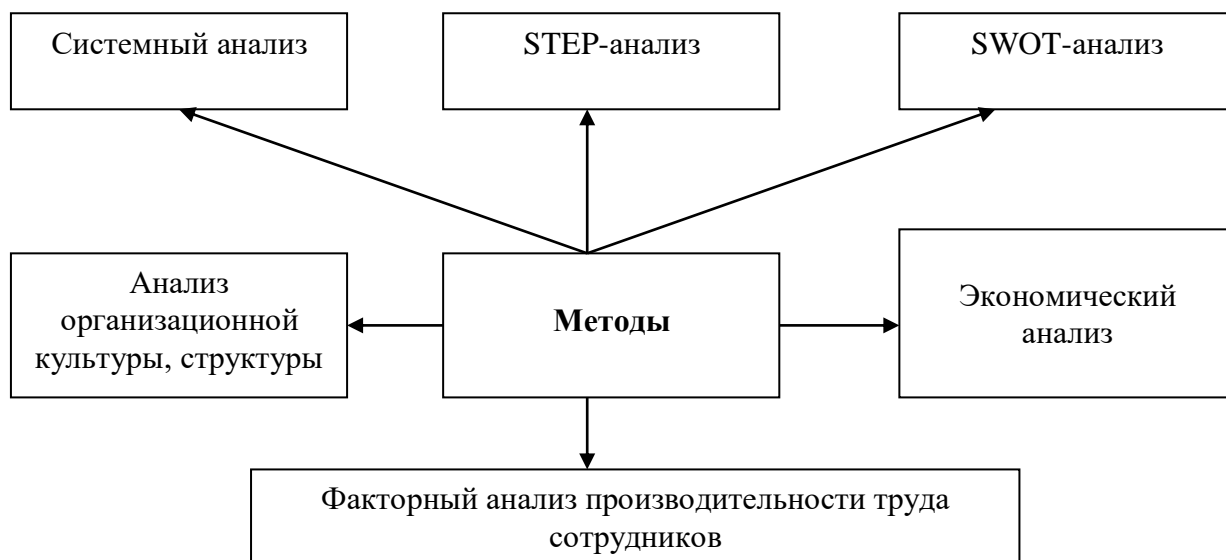


Рисунок 1.3 – Основные методы исследования системы управления предприятием сферы услуг

1. Системный анализ. Является методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления, ориентируя исследователя на изучение системы управления в целом и ее составляющих: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей составляющих между собой и внешней средой и сведение их в единую, целостную картину. Внешней средой являются не только другие подсистемы системы управления данной организации, но и внешние организации [18].

2. STEP-анализ – это маркетинговый инструмент для выявления влияющих факторов внешней среды. Обычно эти факторы делятся на четыре, что и соответствует аббревиатуре:

- социальные (S - social). Демографические изменения, отношение к труду и заработной плате, различные ценности населения;
- технические (T - technological). Развитие технологий, появление новых технических средств;
- экономические (E - economic). Инфляция, курсы валют, спрос;

- политические (P-political). Внесение изменений в законодательство, изменение правящей партии и т.д.

Анализ проводится следующим образом, вначале разбирается предприятие, после выделяются различные факторы влияния на предприятие, которые ранжируются и группируются. Иногда проводится дополнительный анализ [12].

3. SWOT- анализ. Оценка стратегического положения и перспектив организации, а также формулировка стратегии часто осуществляется на основе SWOT-анализа. Суть его состоит в том, что во внешней среде организации выявляются факторы, представляющие с одной стороны возможности, а с другой угрозы для ее развития. Одновременно оцениваются слабые и сильные стороны ее внутреннего потенциала, прежде всего в функциональных областях организации – производство, управление финансами, маркетинг, НИОКР. Затем происходит их попарное сопоставление с помощью SWOT – матрицы (табл. 1.2) [19].

Таблица 1.2 - SWOT – матрица [19]

| | Возможности | Угрозы |
|-----------------|---|--|
| Сильные стороны | Получение максимальной отдачи от использования возможностей | Борьба с опасностями за счет использования внутренних резервов |
| Слабые стороны | Использование возможностей для преодоления недостатков | Укрепление потенциала для преодоления внешних опасностей |

4. Анализ организационной культуры, структуры. Наряду с изучением различных аспектов внутренней среды организации очень большое значение имеет также анализ организационной культуры. Нет ни одной организации, которая бы не имела организационной культуры. Она пронизывает любую организацию насквозь, проявляясь в том, как осуществляют свою работу сотрудники организации, как они относятся друг к другу и к организации в целом.

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной

борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал. Особая важность анализа организационной культуры для стратегического управления состоит в том, что она определяет не только отношения между людьми в организации, но также оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

Так как организационная культура не имеет явного проявления, то ее сложно изучать. Однако, тем не менее, есть несколько устойчивых признаков, которые помогают оценить те слабые и сильные стороны, которые организационная культура порождает в организации.

Информацию об организационной культуре можно получить из различных публикаций, в которых организация представляет себя. Организации с сильной организационной культурой стремятся подчеркнуть важность людей, работающих в ней, уделяют большое внимание разъяснению своей философии, пропаганде своих ценностей. В то же время для организаций со слабой организационной культурой характерно стремление в публикациях говорить о формальных организационных и количественных аспектах своей деятельности.

Представление об организационной культуре дает и то, как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, как они взаимодействуют друг с другом, чему они отдают предпочтение в разговорах. Для понимания организационной культуры важно знать, как построена система карьеры в организации, и какие критерии служат для продвижения работников. В случае если в организации работников продвигают быстро и по результатам индивидуальных достижений, то можно предположить, что существует слабая организационная культура. Если же карьера сотрудников имеет долгосрочный характер и предпочтение при продвижении отдается умению

хорошо трудиться в коллективе, то такая организация имеет явные признаки сильной организационной культуры [30].

Пониманию организационной культуры способствует изучение того, существуют ли в организации устойчивые заповеди, неписанные нормы поведения, ритуальные мероприятия, предания, герои и т.п. и насколько об этом осведомлены все сотрудники организации, насколько серьезно они относятся ко всему этому. Если сотрудники хорошо осведомлены об истории организации, серьезно и с уважением относятся к правилам, ритуалам и организационным символам, то можно уверенно предположить, что организация обладает сильной организационной культурой.

Структура организации включает в себя средства, с помощью которых различные виды деятельности распределяются между компонентами организации, а также координируются действия этих компонентов. Любая организация должна быть структурирована, а в противном случае это «толпа (группа) индивидуумов». При неудачном структурном устройстве организации трудно достигать цели, организация может стать менее результативной и производительной.

Структура (по теории Томаса Бернса) могут быть механистические и этнические. Каждая организация формирует свою структуру и существует много способов ее построения. Структура механистическая (более формализована, бюрократия) пригодна для организаций, которые работают в устоявшихся и не изменяющихся условиях. Органические структуры пригодны для осуществления управления, когда имеют место нововведения и неопределенность (организации современного российского рынка). Ряд взаимосвязанных факторов определяют, какие структуры будут приемлемы, а какие - не будут. К ним относятся:

- размер организации,
- тип обслуживания рынков сбыта, техника и т.д.

Проблемы структурного характера проводятся на основании анкетирования работников предприятий [30].

5. Экономический анализ. Метод экономического анализа представляет собой системное, комплексное изучение, измерение и обобщение влияния факторов на результаты деятельности предприятия, персонала путем обработки специальными и традиционными приемами системы показателей с целью повышения эффективности функционирования.

Характерными особенностями метода являются:

- определение системы показателей, характеризующих хозяйственную деятельность;
- установление соподчиненности показателей с выделением совокупных результативных факторов и факторов, на них влияющих;
- выявление формы взаимосвязи между факторами;
- выбор приемов и способов для изучения взаимосвязи;
- количественное измерение влияния факторов на совокупный показатель [19].

1.3 Особенности и проблемы системы управления современными предприятиями сферы услуг

На сегодняшний день в условиях современного состояния экономики существует острейшая необходимость перехода всей мировой экономики на путь устойчивого развития. Достижение этой цели поставило перед многими регионами и странами необходимость сформулировать научно-обоснованные стратегии устойчивого развития с учетом проблем, особенностей, целей и приоритетов развития данного региона или страны. При этом необходимо учитывать, что достигнуть устойчивого развития страны возможно только при устойчивом развитии ее экономики и сферы предпринимательства [55].

Особенный вид экономической деятельности, который направлен на получение прибыли, носит название предпринимательство. Данный вид деятельности включает в себя создание и осуществление идей, которые направлены на то, чтобы удовлетворить общественные потребности. По этой

причине деятельность предпринимателя всегда будет пересекаться с определенными рисками, а также требовать инновационности в своей деятельности и необычного подхода к рутинным процедурам.

На данный момент предпринимательство состоит из разных форм деятельности, видов предпринимательской деятельности, различного состава структур предпринимательства, разнообразных организационно-правовых форм регистрации и оформления предпринимательской деятельности [11].

Рост и оптимизация структуры, развитие экономики страны допустимы лишь при развитии предпринимательской сферы, при увеличении уровня конкурентоспособности предприятий сферы услуг, в том числе за счет увеличения уровня их инновационности.

Устойчивое развитие торгового предприятия заключается в сбалансированном функционировании его составляющих элементов – финансовых, информационных, инновационных и т.д. Незапланированные отклонения существенных показателей в процессе развития и хозяйственной деятельности предприятия сферы услуг могут привести к потере его устойчивости. Большое значение имеет нежелательная потеря устойчивости развития предприятий торговли, ведь стабильность и эффективность их работы обуславливает развитие экономики страны и стратегию устойчивого социально-экономического развития регионов. С позиции же торгового предприятия, реализующего потребительский ассортимент и замыкающего цикл товародвижения, проблема управления и обеспечения устойчивости предприятия является существенной в развитии национальной торговли.

Для выполнения целей данной работы проанализируем основные экономические показатели предпринимательства и экономики РФ.

В настоящий момент нельзя отрицать, что сфера услуг выступает как одна из самых перспективных и динамично развивающихся отраслей экономики. На данный момент нет организаций, которые бы не предоставляли услуг или, как минимум, ни разу не прибегали к услугам других фирм.

Необходимо отметить, что услуга по своей сути не является материальной и не проводит передачи прав собственности. Великий ученый – маркетолог Филипп Котлер дал определение услуге, как любой деятельности, «при которой одна сторона может предложить другой некоторые нематериальные эффекты, не приводящие к владению чем-либо».

Следовательно, рынком услуг будет являться сфера обмена услугами, что выступают как результат функционирования компаний. Исторически предпосылка появления рынка услуг – это совершенствование и дальнейшее развитие товарно-денежных отношений. К уже имеющемуся рынку товаров в дополнение пришел рынок услуг, однако при этом очень длительное время эти два рынка не были отличимы друг от друга и представлялись учеными един целым [10].

В результате проведения анализа предприятий отрасли услуг, можно составить список ключевых факторов успеха, присвоить каждому из факторов степень значимости. Чем выше степень, тем важнее для предприятия обладать этим КФУ в конкурентной борьбе.



Рисунок 1.4 - Ключевые факторы успеха (по модели М.Портера)

Таблица 1.3 - Ключевые факторы успеха отрасли предприятий сферы услуг Красноярского края

| Номер КФУ | Группа КФУ | КФУ | Степень значимости |
|-----------|---|---|--------------------|
| 1 | Продукт | Разработка и внедрение новых продуктов и услуг, оригинальные концепции предприятий торговли и сферы услуг | 1 |
| 2 | | Широкий ассортимент продукции и услуг | 4 |
| 3 | Технические возможности | Внедрение инноваций | 2 |
| 4 | | Возможность обслуживать одновременно большое количество потребителей | 2 |
| 5 | | Высокая скорость реагирования на запрос | 2 |
| 6 | | Наличие высоко технологичного оборудования | 4 |
| 7 | | Широкий географический охват (наличие представительств в разных городах) | 3 |
| 8 | Производство продукции и оказание услуг | Высокая эффективность процессов (стандартизация, постоянное совершенствование, контроль) | 2 |
| 9 | | Высокое качество товаров и услуг | 1 |
| 10 | | Сеть поставщиков, эффективная система закупок | 4 |
| 11 | Маркетинг | Наличие хорошо организованной сети сбыта или крепких связей с посредниками (агентства праздников, банкетные площадки) | 2 |
| 12 | | Устойчивый положительный имидж | 1 |
| 13 | | Стратегия интенсивного захвата рынка | 3 |
| 14 | Знания и опыт | Способность управлять знаниями и накопленным опытом (сбор, рефлексия, обмен) | 3 |

На рынке услуг предприятий сферы потребительских услуг представлены перспективные возможности для реализации предприятиями сильных сторон в плане первоначального укрепления позиций на рынке, а позднее расширения его за счет продаж нового продукта (новые виды услуг) и использования торговых мощностей. Исходя из этого, предприятиям, оказывающим услуги целесообразнее в настоящий момент выбрать стратегию усиления позиций на рынке.

Изучая статистику с официальных сайтов за 2020 год [55], мы пришли к выводу, что объем услуг по оказанию платных услуг населению страны стал своего рода источником экономического развития, исходя из полезности данных услуг для потребителя. В современных условиях экономики данный

сектор определяется не только и не столько своими размерами и прибыльностью, сколько гетерогенностью, при этом ее степень непрерывно растет по мере появления и развития новых видов услуг.

При анализе критериев делового климата в секторе услуг в третьем квартале 2020 года примерно одна треть (31%) опрошенных выявили снижение прибыли своих предприятий сферы услуг (в среднем снижение прибыльности предприятий по сектору услуг составило 20%, а это значительное снижение, особенно есть учесть, что оно было определено для трети опрошенных). Кроме того, было выявлено продолжение очень интенсивного снижения финансового состояния поставщиков услуг; прибыльность на основе общей оценки опрошенных упала абсолютно во всех исследованных видах услуг [55].

Необходимо отметить, что рейтинг факторов, которые ограничивают развитие предприятий сферы услуг, в все последние годы возглавляет один фактор – это отсутствие спроса на услуги данных предприятий, в третьем квартале 2020 года данную причину снижения прибыльности главной назвали более половины опрошенных. Кроме того половина опрошенных предпринимателей выявили существенное давление на деятельность предприятий острой нехватки собственных финансовых средств и денежных средств в структуре баланса предприятия, также одна треть опрошенных одной из основных проблем снижения эффективности предприятия СУ назвали высокий уровень налогообложения и сложность составления и сдачи в налоговый орган финансовой отчетности. Наименее благоприятной данная ситуация с финансами была выявлена в секторах персональных и рекламных услуг и в секторе технического обслуживания и ремонта автотранспортных средств. У туристических агентств получилось в некоторой степени исправить данную ситуацию с нехваткой собственных финансовых средств (рисунок 1.5).

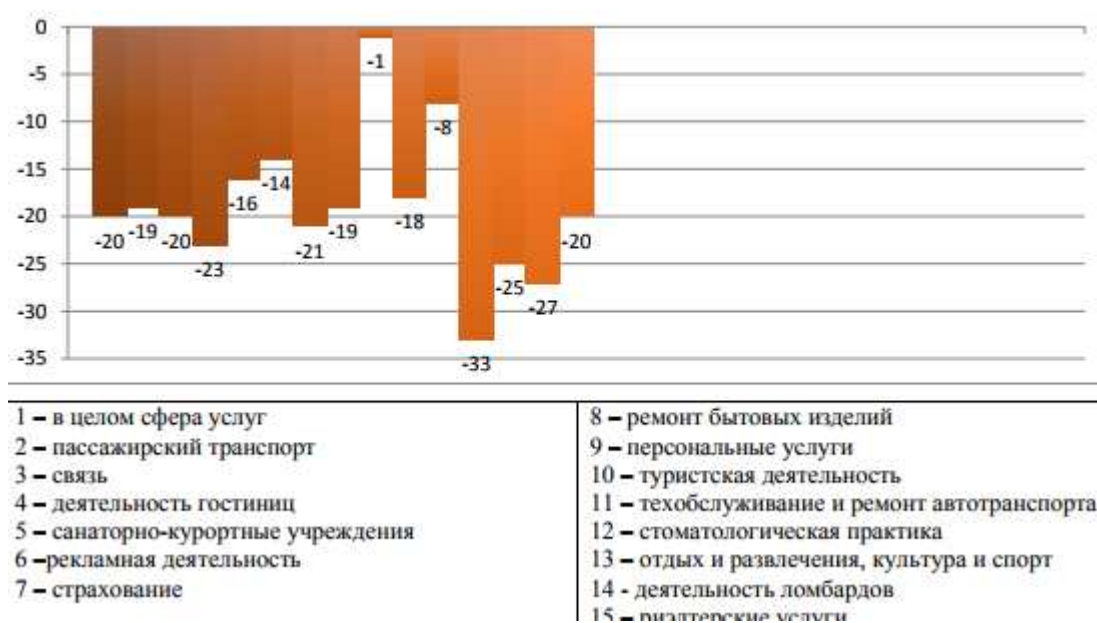


Рисунок 1.5 -Показатели уменьшения чистой прибыли организаций сферы услуг, % [55]

Условия делового климата предприятий сферы услуг суммарно показывают следующие результирующие показатели проведенного опроса предпринимателей в анализируемой сфере – сезонно приспособленный индекс предпринимательской уверенности (ИПУ). Однако данный показатель в 2020 году дал надежду на продолжение роста данного показателя, хотя в начале 2020 года увеличения данного индикатора не наблюдалось и ИПУ находился на уровне в 6%.

Динамика данного показателя (ИПУ) продемонстрировала, что за период конца 2019 – первой половины 2020 годов, выхода предприятий сферы услуг из зоны замедления развития и снижения финансовой эффективности не произошло. Очевидной причиной такого печального вывода по-прежнему является недостаток реальных денежных средств населения для увеличения их спроса на предлагаемые услуги. Кроме того продолжающееся падение реальных денежных доходов, высокие темпы роста на продовольственные товары, низкие темпы роста номинальной зарплаты приводят к неизбежному выводу, о продолжении снижения эффективности предприятий сферы услуг. Согласно аналитическим данным Росстата,

летом 2020 года реальные доходы населения снизились относительно лета 2018 года на 8,3% - подобное снижение выявлялось лишь около 10 лет назад - это был в разгар кризиса 2008 года [53].

Рассмотрим значения показателя ИПЦ в разных видах сферы услуг. Отрицательные значения ИПУ в третьем квартале 2020 г. были выявлены для одиннадцати из пятнадцати проанализированных видов услуг. Необходимо отметить, представители туристических агентств продемонстрировали достаточно высокую степень деловой уверенности впервые за несколько лет (начиная со второго квартала 2015 года в сегменте туристических услуг непрерывно выявлялись отрицательные значения данного показателя). Поскольку в настоящий момент положение с международным туризмом и уровень благосостояния потенциальных покупателей туристических услуг за данный период анализа изменились исключительно в худшую сторону, подведем итог, что туристические фирмы сумели перенаправить потоки туристов на внутренние направления отдыха. Но в остальных видах услуг, включая лидера по уровню деловой уверенности 2019 года – услуги ломбардов, показатель ИПУ по прежнему остается в зоне отрицательных показаний, демонстрируя неблагоприятные условия для ведения бизнеса. В отдельных секторах сферы услуг проявляются существенные сдвиги показателя ИПУ в пределах отрицательного диапазона значений деловой уверенности. Уменьшение значения показателя ИПУ на 3 п. п. в секторе услуг по ремонту бытовых изделий сделало данный вид деятельности аутсайдером сред предприятий сферы услуг. Однако осязаемое развитие ситуации было выявлено для техобслуживания и ремонта автотранспортных средств и оказания услуг фирм – риэлтеров [54].

В третьем квартале 2020 года, аналогично с ситуацией второго квартала 2020 года, 46% опрошенных собственников предприятий в сфере потребительских услуг пожаловались на недостаток собственных финансовых ресурсов. Из данных респондентов более 2/3 были директора предприятий пассажирского транспорта, что представлено на рисунке 1.6.



Рисунок 1.6- Тормозящий фактор "недостаток собственных финансовых средств" – по видам сферы услуг в третьем квартале 2017 года, процент от общего числа исследованных предприятий сферы услуг, % [55]

По прогнозам опрошенных предпринимателей по вопросам увеличения спроса на услуги в 2021 году результаты остались достаточно положительными. Падение доли спроса преобладает в ответах респондентов, представляющих все анализируемые виды деятельности предприятий сферы услуг, кроме туристических услуг, для которых был выявлен нулевой баланс позитивных и негативных изменений.

Далее проведем анализ факторов, которые представители сферы услуг выявили как основные в сдерживании развития бизнеса сектора услуг. Преобладающее число опрошенных такими факторами признали: отрицательное влияние конкурентов - других компаний, отсутствие кадров с высоким уровнем профессионализма и преданности работе, высокие цены на аренду и слишком высокие процентные ставки по условиям кредитования в банках. Реже упоминаются пробелы в законодательстве и коррупционные действия чиновников (рис. 1.7).

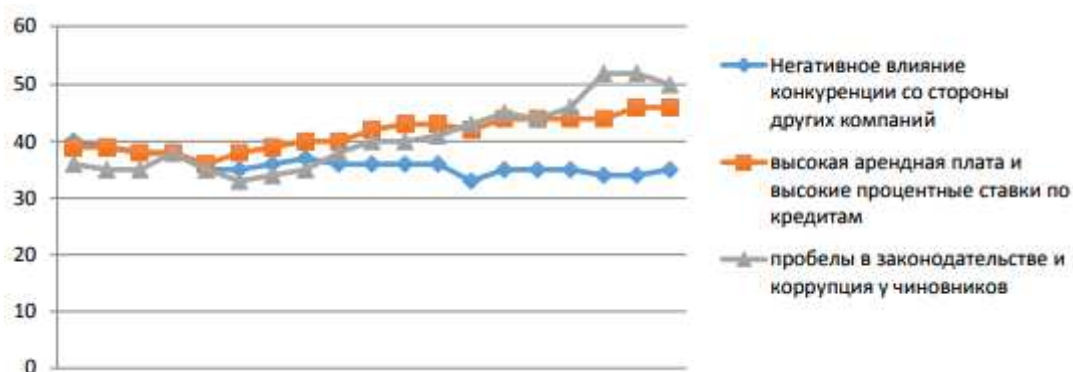


Рисунок 1.7 - Динамика удельного веса факторов, которые предприниматели признали как основные по сдерживанию развития деятельности организаций в сфере услуг за 3 года (2017-2020 г.г.). Доля организаций от общего числа факторов, % [55]

Кроме того, численность населения страны, занятая на работе на предприятиях сферы услуг продолжает снижаться, хотя необходимо отметить, что данная тенденция понемногу уменьшается. Баланс сезонно скорректированных оценок показателя ИПУ составляет в третьем квартале исследуемого года (-6%), при том, что за последние шесть кварталов показатель ИПУ стандартно был равен (-8%). Более интенсивно уменьшалось количество работающих на станциях технического обслуживания автомобилей и в мастерских по ремонту бытовых изделий: по данной сфере услуг баланс изменений показателя достигал значения (-13)%. Однако согласно проведенному исследованию количество работников в ломбардах и в стоматологических клиниках имело тенденцию к росту (балансы оценок достигли значений +7 и +3% соответственно) [54].

Собственники бизнеса в секторе ремонта бытовых изделий и в секторе недвижимости назвали свое экономическое положение ухудшающимся (29 и 28% соответственно), что представлено на рисунке 1.8.



Рисунок 1.8 - Оценки экономического положения организаций сферы услуг в III квартале 2020 года. Доля общего числа обследованных организаций деятельности, % [55]

Однако спрос потребителей на сферу услуг в третьем квартале 2020 г. продолжал падать такими же темпами, как и в предыдущих кварталах. Согласно анализу данных органов статистики, снижение спроса потребителей было выявлено для 28% малых предприятий сферы услуг, а рост данного спроса – лишь для 16% малых предприятий сферы услуг.

Проанализируем меры господдержки малых и средних предприятий сферы услуг в регионах и отметим, что во всех субъектах Российской Федерации были утверждены государственные программы стимулирования экономической активности и развития малого, среднего предпринимательства и потребительского рынка услуг [46].

Помимо проанализированных ранее отрицательных факторов, которые сдерживают развитие бизнеса сферы услуг, опрошенные собственники предприятий сферы услуг отметили ряд причин снижения эффективности их предприятий на уровне рассматриваемых масштабов [47]:

1) несовершенство и низкая адаптация системы начисления и сбора налогов, что приводит к снижению активности функционирования предприятий сферы услуг, особенно малых предприятий;

2) направление программ поддержки развития предпринимателей на решение финансовых, имущественных, консультативных и информационных вопросов без учета специфики ведения бизнеса в сфере потребительских услуг;

3) наличие несовершенств в нормативно-правовой базе;

4) недостаток производственных мощностей, соответствующих существующим санитарным и противопожарным нормам (достаточно вспомнить лишь трагедию в г. Новокузнецк и последующие проверки и высокий процент несоответствия уровня противопожарной безопасности торговых центров по стране);

5) необходимость повышать уровень качества сервисного обслуживания;

6) наличие ценовых барьеров для граждан с низкими доходами и соответственно с низкой покупательной способностью, а процент таких потенциальных покупателей, не способных приобрести нужные им услуги на территории РФ растет;

7) недостаточная информированность потенциальных потребителей об услугах, предоставляемых им, что вызвано несимметричностью информационного рынка.

На основании проведенного исследования хочется сделать вывод, что в РФ необходимо создавать новые и более эффективные механизмы поддержки бизнеса в сфере услуг, которые смогут создать ту основу, которая так необходима для разработки теории, методологии инфраструктурного обеспечения бизнеса сферы услуг; разработать стратегии развития бизнеса, практическая реализация которых позволит создавать механизм развития экономики, что, в последствие, приведет к формированию на разных уровнях ее обеспечения устойчивого развития предприятий сферы услуг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система управления – это набор взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, посредством которых осуществляется воздействие субъекта управления на объект управления.

Системой управления является составная часть от социально-экономической системы, которая выделяется по связям, что дают характеристику отношениям в управлении предприятием. Это уникальный момент в теории менеджмента, поскольку именно для человека определяется уникальный свод разных взаимоотношений, сформированный в силу его отношений и взаимодействиями с прочими людьми из его окружения. Данные связи могут носить и социальный, и политический, и психологический, и экономический, и идеологический, и этический характер взаимодействия. Именно по этой причине системой управления является комплекс взаимоотношений по вопросам воздействия, которое связывает и согласует деятельность человека в данной изучаемой системе. Надо отметить, что данные взаимоотношения пронизывают всю социально-экономическую систему и затрагивают абсолютно все взаимоотношения людей в ней. Вся деятельность по управлению имеют собственную специфику, аналогичен вопрос и относительно данных связей, каждая из которых уникальна.

Наличие и масштабы развития этих сфер инновационной деятельности определяют как текущую меру готовности, так и будущую степень эффективности освоения предприятием новых технологий. От величины инновационного потенциала зависит выбор той или иной стратегии инновационного развития. Так, если у предприятия имеются все необходимые ресурсы, то оно может пойти по пути стратегии лидера, разрабатывая и внедряя принципиально новые, или базисные, инновации. Если инновационные возможности ограничены, то целесообразно их наращивать и избирать стратегию последователя, т.е. реализовывать

улучшающие технологии. Такой подход к трактовке инновационного потенциала можно считать классическим.

Инновационный потенциал предприятия сферы услуг реализуется через возможность данным предприятием реализовать инновационные проекты с высоким уровнем эффективности.

Инновационный проект, характеризуется как экономический агент, имеющий определенные нормы рентабельности от своей деятельности, и дающий однозначную его трактовку всем субъектам экономики для выявления именно подобного рода проектов, с последующей их особой оценкой. По определению можно отметить важную роль экономической составляющей в инновационных проектах, их экономическую привлекательность в системе управления бизнес-единицами.

Общая модель изучения инновационного проекта в системе управления бизнесом строится по двум главным направлениям, как утверждает О.Ю. Ефимова.

Первое – это сбор и анализ информации, как о самом инновационном проекте, так и о его внешнем окружении, т.е. условий прямо или косвенно влияющих на эффективность: открытость информации, наличие интеграционных связей и т.д.

Вторым направлением аналитической обработки информации, связанной с инновационным, служит оценка экономической привлекательности проектов с точки зрения способности приносить заданную норму прибыли и в определенный период времени. Для этого можно использовать следующие блоки данных по проекту, которые формируют потенциал бизнеса: наличие ресурсных активов, квалификационный уровень трудовых ресурсов и т.д.

Алгоритм обоснования экономической привлекательности инновационных проектов состоит из четырех этапов:

Первый этап – оценка факторов привлекательности инновационного проекта. Второй этап в алгоритме обоснования экономической

привлекательности инновационных проектов – это выбор соответствующих методов оценки. Третий этап – расчет экономической привлекательности инновационного проекта. Последний четвертый этап – обобщение экономической привлекательности инновационного проекта, то есть насколько экономически привлекателен разработанный инновационный проект, либо нет.

Объектом исследования в работе является рекламное агентство ООО РПК «Раут», который реализует полный производственный комплекс оказания рекламных услуг: от производства рекламы до ее монтажа и продвижения.

ООО РПК «Раут» является рекламным агентством полного производственного цикла, реализует большое количество рекламных проектов разного направления, однако компания не имеет отдела наиболее современных рекламных проектов – SMM - продвижения. Именно такой отдел и планируется открыть в данном рекламном агентстве.

Рекламную деятельность ООО РПК «Раут» можно охарактеризовать как не достаточно эффективную. Один из путей повышения эффективности маркетингово-сбытовой деятельности фирмы - это создание в организационной структуре отдела SMM – продвижения и рациональная организация его работы.

В соответствии с вышесказанным наиболее целесообразным управленческим решением по совершенствованию рекламной деятельности ООО РПК «Раут» является организация отдела SMM – продвижения, в именно, наем в штат нескольких специалистов по SMM – продвижения, так как именно данное направление является наиболее актуальным на рынке рекламных услуг сегодня.

Для совершенствования рекламной деятельности предприятие собирается применить организационный ресурс. В качестве организационного ресурса выступает работа по оптимизации рекламной работы. На данном этапе развития ООО РПК «Раут», как видно из

приведенной организационной структуры предприятия, не имеет отдела SMM – продвижения, что снижает количество заказов в рекламном агентстве и уровень его конкурентоспособности в целом.

В случае реализации предложенных мероприятий выручка от реализации рекламных услуг вырастет на 29550,5 тыс. руб., себестоимость на 5492,37 тыс. руб. При этом темп роста себестоимости несколько ниже, чем темп роста выручки, что объясняется «эффектом масштаба». В результате представляется возможным дополнительно получить 5005,48 тыс. руб. чистой прибыли, что обеспечит ее прирост на 9,45%.

Решением проблемы на исследуемом предприятии, которая заключается в том, что инструменты оценки персонала и кадрового потенциала, применяемые в ООО РПК «Раут», не позволяют проводить комплексную оценку персонала является внедрение комплексной диагностики персонала и кадрового потенциала.

Для повышения эффективности осуществления диагностики персонала и кадрового потенциала необходимо разработать эталонную модель кадрового потенциала работников предприятия. Разработка эталонной модели кадрового потенциала проводится в два этапа:

- построение частных моделей кадрового потенциала по каждому рабочему месту;
- создание совокупной модели кадрового потенциала работников, где закладываются общие количественные и качественные характеристики в целом по сотрудникам.

Таким образом, в основе процесса создания совокупной модели кадрового потенциала лежит определение потребности в рабочей силе, что позволяет установить на планируемый период качественный и количественный состав работников предприятия. Для определения количества работников используется метод расчета по рабочим местам и нормативам численности. При этом анализируют перспективы развития предприятия и имеющуюся динамику изменения численности персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

2. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 3 ч.: по сост. на 10 марта 2021 г. – Москва : Проспект, 2021. – 542с.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации: по состоянию на 1 апреля 2021 г. – Москва : Проспект, 2021. – 207 с.
4. Басовский Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Л.Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 620 с.
5. Бланк И.А. Торговый менеджмент / И.А. Бланк. – Киев: Эльга, 2020. – 780 с.
6. Бондаренко В.В. Менеджмент организации. Введение в специальность: учеб. пособие / В.В. Бондаренко, В.А. Юдина, О.Ф. Алёхина.- Москва : КНОРУС, 2018. - 232 с.
7. Боровкова В.А. Управление рисками в торговле / В.А. Боровкова. – Санкт - Петербург: Питер, 2019. – 287 с.
8. Бреслав Е. 7 нот бизнеса: Настольная книга руководителя / Е. Бреслав, И. Голуба.- Москва : Эксмо, 2019.- 576 с.
9. Брэдик У. Менеджмент в организации: учеб. пособие / У. Брэдик. – Москва : ИНФРА – М, 2017. – 344с.
10. Ванина, Г.С. Формирование экономической привлекательности проектов: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Галина Сергеевна Ванина. – Санкт-Петербург, 2019. – 218 с.
11. Вачугова Д.Д. Основы менеджмента / Д.Д. Вачугова. – Москва : Высшая Школа, 2018. – 570 с.
12. Вершигора Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е.Е. Вершигора. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 283 с.
13. Винников, В.С. Оценка и эффективное использование возможностей развития предприятия: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Виктор Сергеевич Винников. – Москва, 2018. – 188 с.

14. Гаврилова, О. Обзор систем, методов и методик оценки персонала / О. Гаврилова. // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2019. – № 6. – С. 13.
15. Герасимова Е.А. Учет фактора времени при разработке стратегии предприятий сферы услуг / Е.А. Герасимова, Н.Н. Еронкевич // Проблемы современной экономики. – 2012. - №2 (42). – С. 22 – 24.
16. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. - Москва : ИНФРА-М, 2019. – 282 с.
17. Главная ресурсная проблема. Кто в России будет работать. – режим доступа: <https>
18. Гладкий, А. Бизнес-планирование и анализ инвестиционных проектов / А. Гладкий. – Москва: Литрес, 2020. – 288 с.
19. Голиченко, О.Г. Зависимость инновационных стратегий российских предприятий от степени технологичности производства: структурный и динамический аспекты / О.Г. Голиченко, Ю.Е. Балычева // Инновации, 2019. – № 1 (195). – С. 53-65.
20. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент / Э.С. Гроув. – Москва : Филин, 2019. – 280 с.
21. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : Учебник для бакалавров / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. - Москва : Издательство-торговая корпорация «Дашков и К», 2019. – 208 с.
22. Дежина, И.Г. Технологические платформы и инновационные кластеры: вместе или порознь? / Дежина И.Г. – Москва: Изд-во Института Гайдара, 2020. – 124 с.
23. Драчева Е.Л. Менеджмент / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. – Москва : Академия, 2018. – 288с.
24. Егоров Ю.Л. Исследование систем управления: учеб. пособие / Ю.Л. Егоров. – Москва : Экзамен, 2018. – 492 с.

25. Ермолина, Л.В. Экономическое содержание категории «эффективность». Понятие стратегической эффективности / Л.В. Ермолина. // Основы экономики, управления и права. – 2020. – № 2 (8). – С. 98-102.
26. Зотина Т.О. Современные проблемы менеджмента в России / Т.О. Зотова, О.В. Котомина // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки. – 2020. – Новосибирск. №4 (31). – С. 28-32.
27. Залюбовский, И. От программ – к внедрению / И. Залюбовский // Службы кадров. – 2020. – №11. – С. 8-13.
28. Ильин, А.И. Экономика предприятия : учебное пособие / Под общ. ред. А.И. Ильина. – Москва : Новое знание, 2018. – 698 с.
29. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. – Минск: Новое знание, 2019. – 336с.
30. Киселев В.А. С чего начинается эффективное управление предприятием? / В.А. Киселев // Управление персоналом. – 2016. - №5. – С. 42-44
31. Кляйнманн, М. Ассесмент-центр. Современные технологии оценки персонала : Учебное пособие / М. Кляйнманн. – Москва : Гуманитарный центр. – 2018. – 128 с.
32. Кожевина, О.В. Управление изменениями : учебник / О.В. Кожевина. – Москва : НИЦ ИНФРА-М. – 2019. – 304 с.
33. Коротков Э.М. Исследование систем управления / Э.М. Коротков. – Москва : Дека, 2018. – 288 с.
34. Ксенофонтова Х.З. Социология управления: учеб. пособие / Х.З. Ксенофонтова.- Москва : КНОРУС, 2019.-288 с.
35. Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле / В.В. Лукашевич. – Москва : Экономика, 2019. – 238 с.
36. Максимова, Ю.И., Кузьмин Д.Н. Формирование эффективного функционирования системы управления кадровым потенциалом / Ю.И. Максимова, Д.Н. Кузьмин // Актуальные вопросы гуманитарных и

общественных наук сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – 2019. – С. 161-166.

37. Менеджмент: учебное пособие / под ред. Н.Ю. Чаусова, А.О. Калугина. – Москва : КНОРУС, 2018. - 496 с.

38. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Инфра-М, 2018. – 540 с.

39. Миришли Ш.Э.-О. Проблемы современного российского менеджмента / Ш. Э.-О. Миришли, Н.А. Николаева // Экономические науки. – 2019. - № 39 -1. – С. 22 – 29.

40. Мухин В.И. Исследование систем управления: учебник / В.И. Мухин. – Москва : Экзамен, 2018. – 384 с.

41. Никконен, А. Предприниматели недооценивают важность экономического маркетингового языка. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https>

42. Поршнев А.Г. Управление организацией: учебник / А.Г. Поршнев, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 669 с.

43. Романова, М.В. Управление проектами : учебное пособие / М.В. Романова. – М. : ИД ФОРУМ : НИЦ ИНФРА-М. – 2018. – 256 с.

44. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З.П. Румянцева. – Москва : Инфра-М, 2018. – 304 с.

45. Савченко И. Система управления предприятием как фактор повышения его конкурентоспособности / И. Савченко // Менеджмент сегодня. – 2020. - №3. – С. 42 – 49.

46. Семь нот менеджмента. Настольная Книга руководителя / под ред . В.В. Кондратьева. – Москва : Эксмо, 2018. – 976 с.

47. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: учебник для вузов / А.М. Смолкин. – Москва : Инфра-М, 2019. – 248 с.

48. Современные проблемы науки: современные проблемы менеджмента: учебно-методический комплекс [Электронный ресурс] / сост.:

А. Н. Чаплина, Е. А. Герасимова. – Электрон. дан. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2014.

49. Тихомирова, О.Г. Управление проектами : практикум / О.Г. Тихомирова. – М. : НИЦ ИНФРА-М. – 2019. – 272 с.

50. Томпсон – мл. А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А, Томпсон – мл. - Москва : Вильямс, 2018. – 928 с.

51. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов - Москва: ИНФРА-М, 2018. - 312 с.

52. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебник / Р. А. Фатхутдинов. - Москва : Дело, 2019. – 448 с.

53. Чаплина, А.Н. Методы проектирования системы управления современных организаций : учеб. пособие / А.Н. Чаплина, Е.А. Герасимова, С.В. Здрестова–Захаренкова, А.Д. Чаплин ; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2009. – 436 с.

54. Чаплина, А. Н. Практика современного менеджмента (метод case-study) / А. Н. Чаплина, Е. А. Герасимова, С. В. Здрестова-Захаренкова. – Красноярск: Красноярск. гос. торг.-экон. ин-т. – 2011. – 278 с.

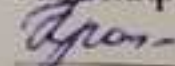
55. Чаплина, А. Н. Формирование стратегии комплексного развития предпринимательской структуры: монография / А. Н. Чаплина, Е. А. Герасимова // Красноярск: Краснояр. гос. торгово-эконом. инс. 2009. – 218 с.

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

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ


Зав. кафедрой ТЭТ

 И.В. Кротова

« 28 » мая 2021 г.

СОГЛАСОВАНО

Руководитель ОП

 А.Н. Чаплина

« 28 » мая 2021 г.

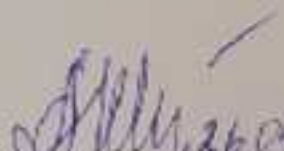
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

ТЕМА «СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЕМ СФЕРЫ УСЛУГ»

Научный

руководитель

 26.05.21
подпись, дата

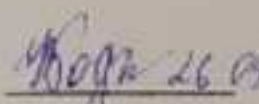
д-р экон. наук, профессор

должность, ученая степень

А.Н. Чаплина

инициалы, фамилия

Выпускник

 26.05.21
подпись, дата

451627927

номер зачетной книжки

ЗЭУ16-

02БМО

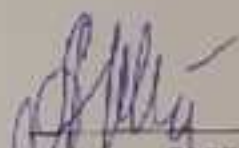
номер группы

Ю.С.

Бодряшкина

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

 26.05.21
подпись, дата

А.Н. Чаплина

инициалы, фамилия

Красноярск 2021