

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)»

---

"Формирование системы эффективного управления предприятием  
сферы услуг" (на материалах АО «Полюс Логистика»)

---

Научный руководитель	_____	д-р экон. наук, профессор	А. Н. Чаплина
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____	451626807	Е.В. Ключкова
	подпись, дата	номер зачетной книжки	инициалы, фамилия

Нормоконтролер:	_____	А.Н. Чаплина
	подпись, дата	инициалы, фамилия

Красноярск 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
1 Исследование Системы Управления Современными Предприятиями Сфера Услуг .....	5
1.1 Система Эффективного Управления: Сущность, Структура, Элементы .....	5
1.2. Анализ Методов И Процессов Развития Системы Управления Предприятия Сферы Услуг .....	14
1.3. Особенности И Проблемы Управления Предприятий Сферы Услуг .....	22
Заключение .....	29
Список Использованных Источников.....	32

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

## ВВЕДЕНИЕ

Тема формирования системы эффективного управления предприятием сферы услуг становится все более популярной. Об этом свидетельствуют не только многочисленные семинары и публикации, но и практика ведущих российских компаний. Многие российские компании сталкиваются с необходимостью создания систем повышения и поддержания эффективности бизнеса не в первый раз. Их менеджеры сетуют, что уже проведенные мероприятия — распределение ответственности, построение системы контроля за эффективностью, периодическая оценка результатов работы подразделений компании и их сотрудников — не дают желаемого эффекта. Опыт McKinsey свидетельствует, что успех реализации в компании системы управления эффективностью напрямую зависит от комплексности, последовательности и взаимоувязанности проводимых мероприятий. При этом важно понимать, что управление эффективностью — многогранная проблема, допускающая использование различных подходов и концепций. Задача руководителя, озабоченного эффективностью деятельности компании, как раз состоит в том, чтобы выбрать подход, в наибольшей степени соответствующий условиям его предприятия, и органично вписать его в общую систему управления организацией.

Российский бизнес растет, вместе с масштабом увеличивается и сложность управления, перед компаниями встают все новые задачи. В этой ситуации топ-менеджерам важно не растратить время по пустякам, а сосредоточиться на ограниченном числе действительно важных для бизнеса вопросов. Это практически невозможно сделать при отсутствии в компании formalизованной системы, отслеживающей основные показатели деятельности и позволяющей на базе этой информации влиять на происходящее в компании. Практика показывает, что одна из наиболее совершенных из таких систем — управление результатами на основе ключевых факторов. Единый набор фактов

и информации, генерируемый подобной системой, делает процесс управления результатами предметным и объективным, значительно повышая, тем самым, качество управления бизнесом в целом. Этим обусловлена актуальность выбранной темы дипломного проекта.

Целью выпускной квалификационной работы является формирование системы эффективного управления предприятием сферы услуг.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- исследовать системы управления современными предприятиями сферы услуг;
- изучить научно-методические основы развития системы управления предприятиями сферы услуг.
- предложить практическую реализацию разработанных моделей и механизмов системы управления современного предприятия сферы услуг.

Объектом исследований выступает действующее предприятие АО «Полюс Логистика».

Предмет исследования –система эффективного управления предприятия.

Теоретической основой данной работы являются труды отечественных и зарубежных авторов в области менеджмента, экономики, маркетинга, финансов, статистики. В процессе работы были изучены следующие авторы: Д. Бугрова, И.Г. Владимировой, Л.Д. Гитelman, В.И. Грушенко, Я. Дитрих, Н.Н. Ивановой и др.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы 93 стр. Выпускная квалификационная работа иллюстрирована 16 рисунками; 38 таблицами. Список использованных источников включает в себя 53 источника.

# **1 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СФЕРЫ УСЛУГ**

## **1.1 Система эффективного управления: сущность, структура, элементы**

При управлении организациями сферы услуг часто возникают вопросы либо совершенствования уже отработанной системы управления, либо ее реорганизации под другие задачи функционирования. В этом случае приходится исследовать систему управления и определить проблемы, требующие решения для улучшения деятельности фирмы [28].

Система управления – это группа взаимосвязанных и целенаправленно взаимодействующих элементов, каждый из которых, вносит определённый вклад в характеристики целого [50].

Понятийный аппарат системы эффективного управления представлен в таблице 1.1:

Таблица 1.1 – Понятийный аппарат системы эффективного управления

Понятие	Определение	Автор определения
Управление	Самостоятельный вид профессионально осуществляющей деятельности, направленной на достижение намеченных целей в рыночных условиях путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением функций и методов экономического механизма управления	Грушенко В.И.. [14]
Организация	Процесс деятельности по упорядочению элементов того или иного объекта в пространстве и времени	Дитрих Я.Б.. [16]
Система управления	Целостный комплекс взаимосвязанных компонентов, имеющий особое единство с внешней средой и представляющий собой подсистему системы более высокого порядка (глобальной системы)	Конаховская В.. [20]
Система управления	Совокупность связей по поводу воздействия, согласующего деятельность людей в социально-экономической системе	Лукичева Л.И.. [24]
Эффективность менеджмента	Управление деятельностью предприятия сферы услуг с минимальными затратами, максимально полученными результатами	Гроув С.Э. [13]

Эффективность	Понятие, предполагающее эффективное управление организацией	Мазур И.И.. [25]
---------------	---	------------------

Продолжение таблицы 1.1

Понятие	Определение	Автор определения
Эффективность управления	Специфическая категория, отражающая уровень и динамику развития управления, качественную и количественную сторону этого процесса	Андреева А.С.
Эффективность управления	Категория, которая демонстрирует вклад менеджера в результирующий показатель управленческой деятельности организации	Баранов В.В.
Исследование систем управления	Вид деятельности, направленный на развитие и совершенствование управления в соответствии с постоянно изменяющимися внешними и внутренними условиями	Мельников В.П.
Эффективность системы управления	Степень достижения поставленных целей при минимальных затратах	Волкова В.Н.
Результативность управления	Степень достижения цели управления, ожидаемого состояния объекта управления	Мескон М.Х.

Эффективность системы управления предприятием можно оценивать на стадии проектирования предприятия, при исследовании систем управления действующих предприятий и для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления [34].

Структура системы эффективного управления предприятием сферы услуг складывается из ряда компонентов (рис.1.1):

- механизм управления;
- структура управления;
- процесс управления;
- механизм развития;
- искусство управления

Механизм управления - совокупность средств и методов воздействия на деятельность людей и организации в целом. Формируется на основе целевого подхода, тесной связи с методами управления и принципами управления



Рисунок 1.1 – Структура системы эффективного управления предприятий сферы услуг

Структура управления - это состав и комбинация различных звеньев, связанных между собой по функциям и полномочиям

Механизм развития - это совокупность взаимосвязанных обстоятельств внутреннего и внешнего характера, способствующие становлению и функционированию системы управления предприятием

Искусство управления - это способность принимать решения в управлении организацией

Характерные черты и факторы эффективного управления предприятием можно увидеть на рисунке 1.5. [55]

Рассмотрим факторы, оказывающие влияние на эффективность управления в организации.

К числу этих объективных факторов следует отнести величину предприятия и количество его сотрудников. К ним также относятся особенности производственной деятельности. Промышленное предприятие, фондовая биржа, сельскохозяйственный кооператив, супермаркет или научно-исследовательский институт объективно отличаются и характером труда, и качеством рабочей силы, и спецификой управлеченческих механизмов. На управление влияют особенности выполняемых производственных задач, условия их реализации, способы и средства деятельности.

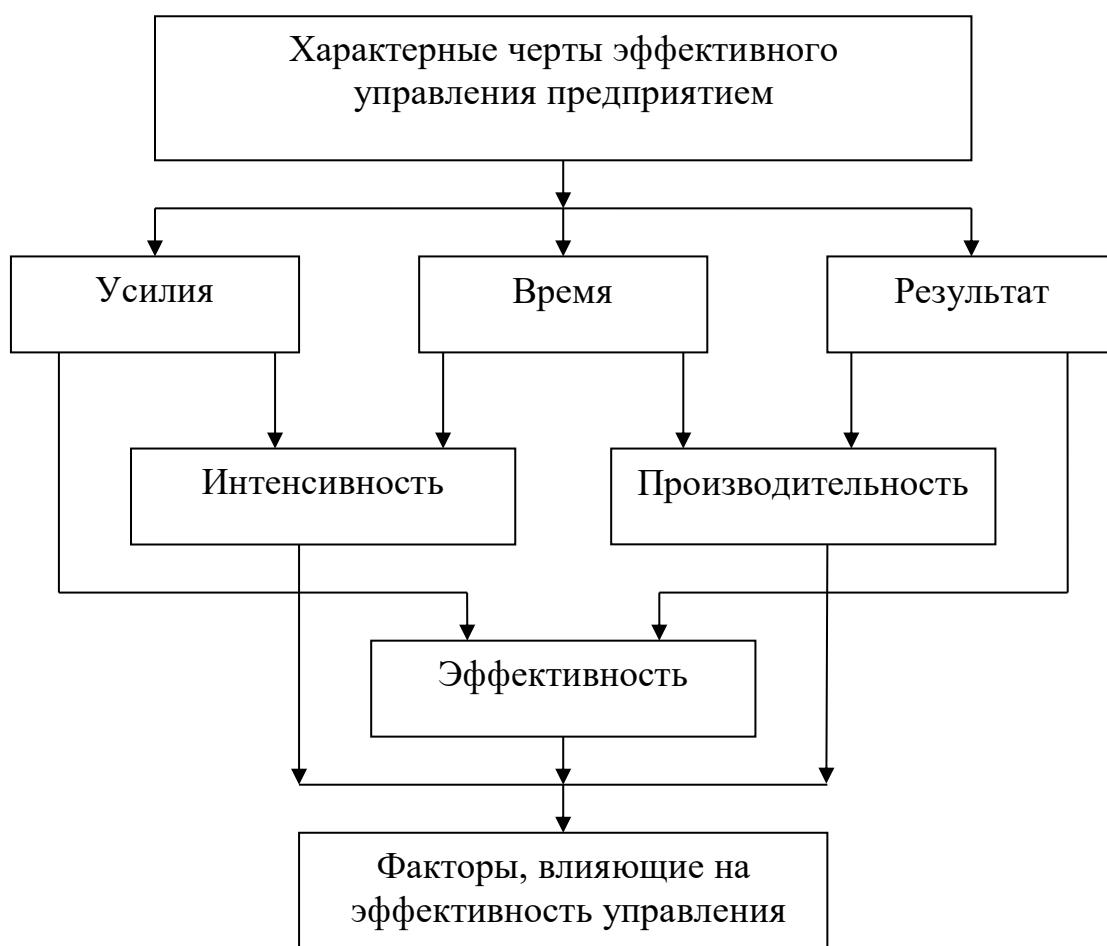


Рисунок 1.2 - Характерные черты и факторы эффективного управления предприятием [55]

В теории менеджмента недостаточно внимания уделяется изучению факторов, влияющих на достижение результатов управления. Основаниями для

выделения служат положение по отношению к субъекту управления (факторы внешние и внутренние), а также векторы активности субъекта (структурные и активизирующие). Каждая организация, каждый субъект имеют свои внешние и внутренние факторы влияния на эффективность управления ситуацией [9].

Управление структурными факторами для субъекта означает, прежде всего, управление делами, а активизирующими – людьми.

Структурные факторы управления требуют рационального подхода, логики, объективности и систематизации. Владение активизирующими факторами предполагает доминанту творческого подхода, знаний в области человеческого поведения, чутья ситуации и проблемы. Позитивная деятельность возможна, когда руководитель профессионально владеет методами управления обоими типами факторов. Хороший результат обеспечивается эффективной деятельностью лишь на коротком отрезке времени. Исследования показывают, что российские руководители достаточно успешно воздействуют на структурные факторы, и в то же время их готовность к применению активизирующих факторов довольно низкая.

Активизирующие факторы характеризуют процесс управления людьми, структурные – область технических навыков. Относительная доля факторов собственно процесса управления растет за счет сокращения технических умений по мере возрастания организационного уровня.

В индивидуально-сituативном стиле большое значение имеет умение руководителя налаживать межличностные отношения, использование сильных сторон личности руководителя, что существенно для достижения высоких результатов. Факторы, влияющие на стиль руководства, не могут быть однородными, идентичными. Одни из них действуют постоянно, другие – временно. К постоянным факторам влияния относятся: окружающая среда, социальные нормы, типичные черты личности, производственная ситуация; к времененным – опыт руководства, эмоции, психологический климат в коллективе.

Результативность индивидуально-ситуативного стиля определяется комплексными социальными связями, возникающими непосредственно в практике управления. Это касается, прежде всего, реализации демократических норм социального партнерства и с моей точки зрения предполагает формальное равенство участников трудового процесса, соблюдение культурных норм языкового контакта, учет руководителем психоэмоциональных особенностей разных социальных и профессиональных групп [26].

Суммируя все вышеизложенное, сформулируем следующие показатели эффективности управления организацией:

- способность правильно воспринимать, анализировать и прогнозировать внешние условия и своевременно распределять ресурсы;
- наличие обоснованных и хорошо сформулированных целей и информированность о них сотрудников предприятия;
- способность эффективно использовать ресурсы для достижения производственного результата;
- степень интеграции структурных подразделений фирмы, обеспечивающих согласованность их действий для достижения общих целей;
- гибкость и приспособляемость фирмы к изменяющимся условиям внешней среды.

Следует отметить, что важным условием эффективности является отказ от жестких и строго сформулированных структур и процедур управления, основанных на учете прошлого опыта деятельности, а не новых потребностей.

Систему управления эффективностью предприятия разумно анализировать как составляющую трех взаимоувязанных элементов [9]:

1. Этики результативности — организационного контекста, культуры и менталитета сотрудников, в рамках которых компания стремится достичь тех или иных результатов.

2. Системы контроля и управления результатами бизнеса — систематических процессов, процедур и методологических подходов, которые используются для оценки результатов деятельности компании и обратного воздействия с целью их улучшения.

3. Системы управления эффективностью персонала — процессов и стимулов, используемых компанией для достижения максимального уровня отдачи от сотрудников.

Каждый из этих трех элементов включает в себя целый ряд направлений, которые должны быть тесно увязаны между собой. Так, управление эффективностью персонала включает параметры и критерии оценки работы сотрудников, процесс рассмотрения результатов их работы, обратную связь и оргвыводы. При этом можно до бесконечности измерять эффективность работы сотрудников, но если результаты этих измерений не связать напрямую с заработной платой и карьерным ростом, то есть с системой мотивации, то эта работа будет совершенно бесполезной. Этика высокой результативности также формируется под воздействием эффективной системы мотивации и контроля, при четком определении целей и приоритетов компании, ясном и однозначном разделении полномочий и ответственности (рис. 1.3).

Для российских компаний наиболее важным из перечисленных элементов системы управления эффективностью нам представляется управление результатами бизнеса. Остановимся на его описании и покажем на его примере необходимые взаимосвязи в рамках комплексной системы управления эффективностью компании.

Именно механизмы измерения и оценки результатов деятельности компании — краеугольный камень общей системы управления эффективностью, и именно здесь многие компании встречают большинство затруднений. На первый взгляд, здесь нет ничего сложного, ведь существует финансовая и управленческая отчетность, на основе которых можно формулировать задачи и контролировать их исполнение. Однако зачастую из

данных бухгалтерского и управленческого учета невозможно получить необходимую информацию. Например, на их основе невозможно определить объем доходов по одному виду продукции, группе клиентов или объему затрат, связанных с их обслуживанием. Не зная этого, очень сложно вести предметный разговор с отвечающими за это направление руководителями.

## Элементы управления эффективностью



Рисунок 1.3 – Элементы системы эффективного управления [9]

Даже если подобная информация доступна, она часто не дает ответа на вопросы об истинных причинах той или иной проблемы и путях исправления ситуации. Например, могут быть неясны причины снижения продаж: то ли это следствие более высокого качества продукции конкурентов, то ли

неэффективно работает сбытовое подразделение, то ли проблемы надо искать в поставках. В любом случае, при отсутствии точной информации принятие управленческих решений будет более длительным и менее объективным. Информационный вакуум лишает менеджеров возможности активно управлять деятельностью подчиненных им подразделений. Не имея возможности однозначно формулировать задачи и степень их приоритетности, они не могут четко отслеживать их исполнение.

Столкнувшись с этими проблемами, многие компании приступили к созданию адекватной информационной базы, на основе которой можно уже выстраивать процессы управления результатами бизнеса. Подобная система управления результатами бизнеса состоит из трех элементов (рис. 1.4):

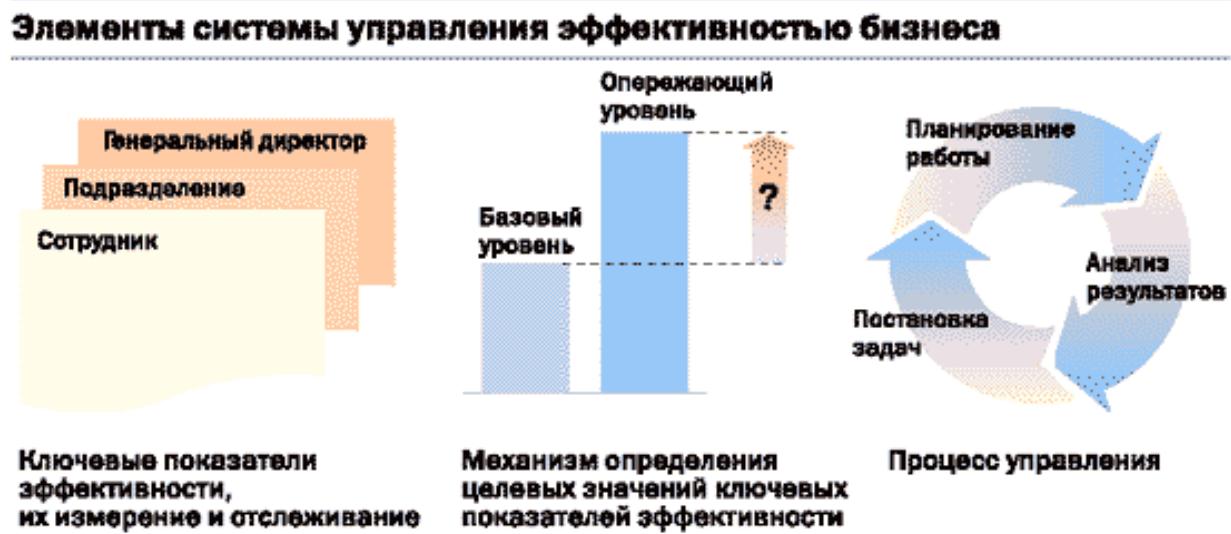


Рисунок 1.4 – Элементы системы управления эффективностью бизнеса [9]

1. Набор показателей или ключевые показатели эффективности и обеспечивающие их измерение и отслеживание процессы и информация.
2. Механизм определения целевых значений ключевых показателей эффективности.
3. Процесс управления — итеративный процесс постановки задач, планирования работы и оценки результатов.

Ключевыми показателями эффективности принято называть ограниченный набор основных параметров, которые используются

руководством для отслеживания и диагностики результатов деятельности компании и последующего принятия на их основе управленческих решений. Ключевые показатели эффективности должны отражать всю наиболее важную информацию для управления бизнесом.

Ключевые показатели эффективности в численном выражении показывают, насколько результативна компания в самых важных для ее бизнеса направлениях. Естественно, для разных компаний и подразделений в разное время и в разных условиях эти факторы будут отличаться.

## 1.2. Анализ методов и процессов развития системы управления предприятия сферы услуг

Процесс (от лат. *processus* - продвижение) – ход какого-либо явления, последовательная смена состояний, стадий развития и т.д., совокупность последовательных действий для достижения какого-либо результата [35].

Процесс в управлении – аспект деятельности, перекрывающий и связывающий четыре основные функции: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Основные связующие процессы – это принятие решений и коммуникация. Выполнение функций управления всегда требует определенных затрат времени и сил, в результате которых управляемый объект приводится в желаемое состояние. Это и составляет основное содержание понятия «процесс управления». Чаще под ним понимается определенная совокупность управленческих действий, которые логично связываются друг с другом, чтобы обеспечить достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на «входе» в продукцию или услуги на «выходе» системы. Следует отметить, что процесс стратегического управления является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений .

Процесс – это динамическая сторона управления, которая характеризуется изменениями, происходящими под воздействием внутренней и

внешней среды в различные отрезки времени. Процесс управления происходит поэтапно: целеполагание, оценка ситуации, определение проблемы и принятие решения по ее разрешению.

К основным элементам процесса управления относятся: цель; ситуация; проблема; решение.

Цель определяет смысл выполнения процесса управления. Процессы реализуются для достижения цели. Процесс управления – это всегда целенаправленная деятельность участников. Следовательно, каждый процесс управления совершается для достижения какой-то определённой цели. Поэтому процесс управления предусматривает выяснение или постановку цели, ради которой он будет выполняться.

Каждому из процессов управления присуща своя цель. Цели в процессе управления должны иметь операционный характер и преобразовываться в конкретные задачи и рабочие задания. Для каждой управленческой ситуации они являются ориентиром для концентрации необходимых ресурсов.

Ситуация в процессе управления возникает в результате появления отклонений в деятельности управляемого объекта или влияния на факторы внешней среды, в которой работает организация.

Ситуация – это определённое возмущение, которое является причиной возникновения процессов управления. Ситуация может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на организацию. Например, резкое повышение спроса на продукцию предприятия позволяет повысить цену, и, наоборот, резкое снижение потребительского спроса на эту продукцию вынуждает организацию вырабатывать меры, устраняющие нежелательные тенденции.

Сложность и сфера воздействия ситуации является причиной постоянных и периодических процессов управления. Ситуации в процессе управления создают проблемы, которые должны быть разрешены менеджерами.

Проблема – это необходимость обоснования и выбора определённой позиции в разрешении возникшей ситуации. Проблема предполагает выяснение основных противоречий между условиями работы организации, вызванными появлением ситуации, и условиями, требующимися для достижения организацией своих целей. Выявление характера управленческой ситуации позволяет определить возможные направления деятельности менеджера по устранению возникших отклонений по достижению поставленной цели.

Воздействие на конкретную ситуацию осуществляется через решение.

Решение – это заключительный и, одновременно, самый ответственный элемент в процессе управления.

Решение предусматривает выбор наиболее эффективного варианта воздействия на возникшую ситуацию, выбор конкретных средств и способов, разработку конкретных управленческих процедур осуществления процесса управления.

Именно этот элемент приводит в действие человеческие, материальные и финансовые ресурсы. От того, какое будет принято решение, зависит эффективность выработанной управленческой реакции на воздействие, оказываемое возникшей ситуацией.

Системная организация управления предприятием распространяется на все виды деятельности организации и в современных условиях XXI в. использует в первую очередь концепцию рыночного управления, а также следующие направления к построению управления: научного управления; административного управления (классическая теория управления); управления с позиции психологии и человеческих отношений; концепции адаптации или стратегии приспособления; концепции глобальной стратегии; концепции целевой ориентации; управления с позиций науки о поведении; системный и ситуационный, т.е. подходы к управлению как к процессу [28].

Эффективность системы управления оценивается при помощи разных подходов (рис.1.5):

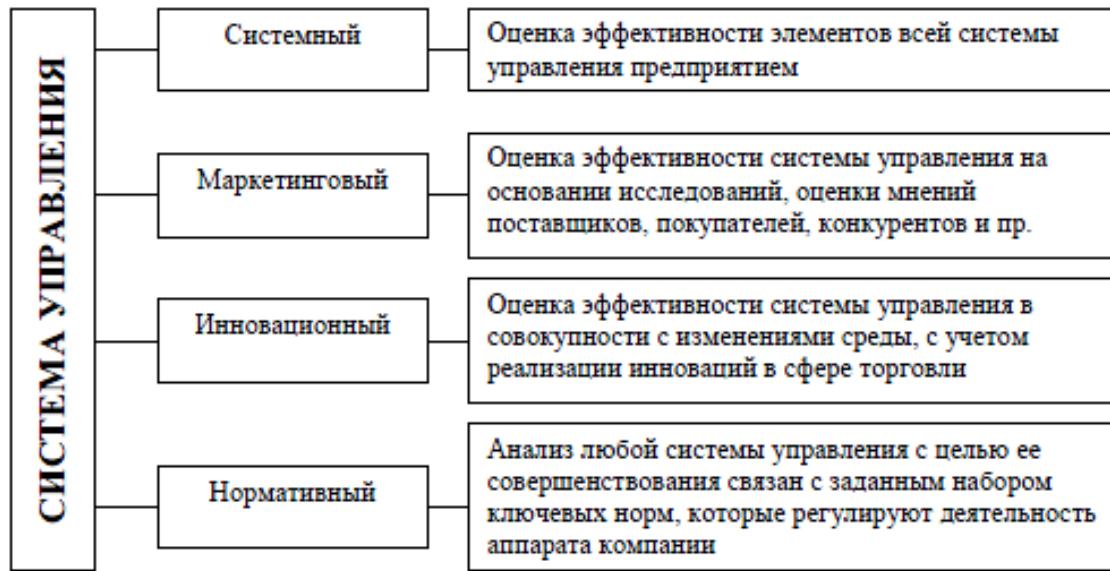


Рисунок 1.5 – Подходы к оценке эффективности системы управления предприятием сферы услуг [21]

Выделяют следующие критерии оценки эффективности системы управления:

- сложность организационной структуры и обоснование целесообразности функционирования каждого из ее звеньев;
- скорость реагирования на вновь возникающие ситуации и принятия соответствующих управленческих решений;
- стратегия, в соответствии с которой осуществляется руководство организацией в целом и каждой из отдельных ее подсистем;
- издержки, которые приходятся на содержание управленческого аппарата, а также их соотношение с полученными результатами;
- результаты непрерывного мониторинга деятельности менеджмента высшего звена;
- оценка воздействия управленческого аппарата на конечный результат деятельности предприятия;
- численный и качественный состав руководящего звена, а также соотношение с общим количеством работников [15].

Таким образом, результаты деятельности организации зависят не только от эффективности работы персонала, но также и от того, насколько грамотно и функционально выстроена организационная структура предприятия. Для этого проводится периодическая проверка с целью выявления несоответствия, а также приведения параметров к современным требованиям и нормам [27].

Эффективность исследования систем управления во многом определяется выбранными и использованными методами исследования (метод – способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи; совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения (познания) действительности). Грамотное применение методов способствует получению достоверных и полных результатов исследования проблем, возникших в организации [7]. Выбор методов исследования, интеграция различных методов при проведении исследования определяется знаниями, опытом и интуицией специалистов, проводящих исследования. Вся совокупность методов исследования и оценки эффективности систем управления представлена на рисунке 1.6.

Рассмотрим популярные, распространенные методы исследования и оценки эффективности систем управления на предприятии.

В настоящее время наиболее широко в процессе исследования эффективности систем управления используют экспертные методы оценки. Они позволяют решать проблемы перевода большинства информации управленческого характера от качественных эквивалентов в количественные.

Например, использование в анализе организационной среды SWOT-анализа более эффективно в сочетании с экспертной оценкой основных факторов среды.

В исследовании управления широкое распространение имеет метод экспертных оценок. Это объясняется сложностью многих проблем, их происхождением из «человеческого фактора», отсутствием надежных экспериментальных или нормативных инструментов.

## **Методы исследования и оценки эффективности систем управления на предприятии**

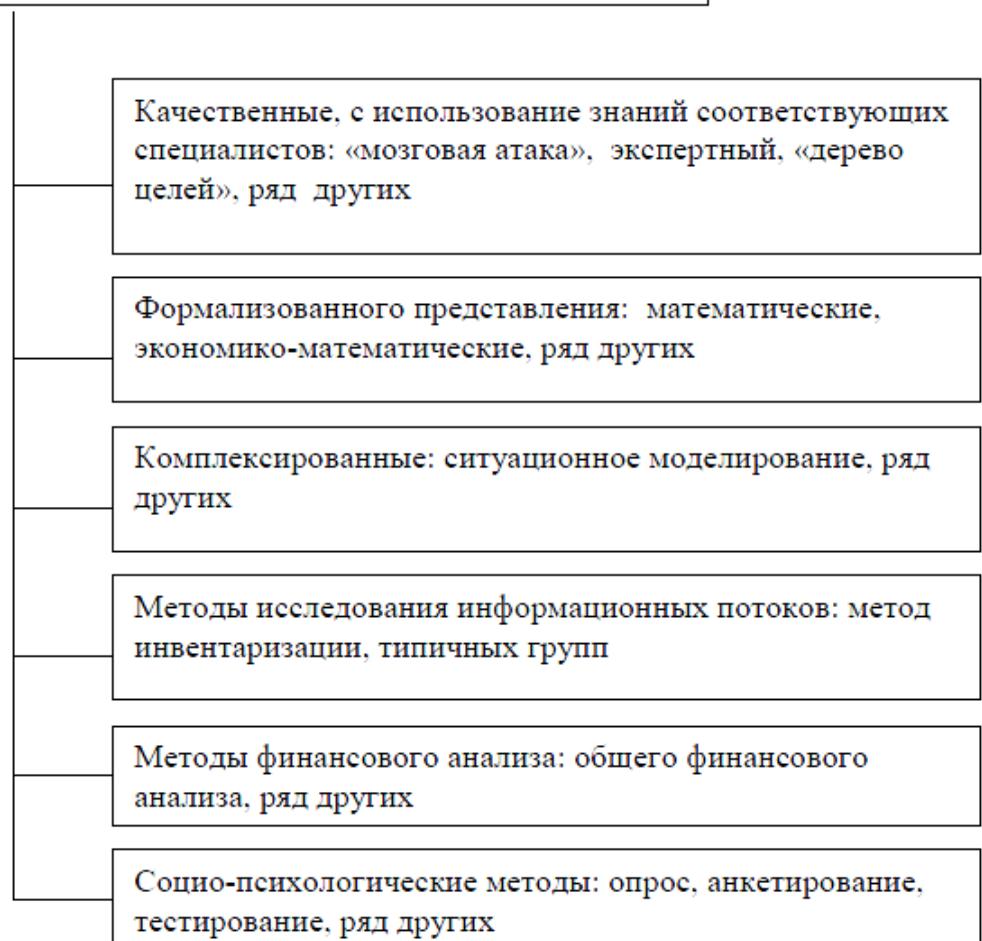


Рисунок 1.6 - Методы исследования и оценки эффективности систем управления на предприятии

Существует достаточно большое количество методов получения экспертиз оценок. В одном случае с каждым экспертом работают отдельно, он даже не знает, кто ещё является экспертом, а потому высказывает свое мнение независимо от авторитетов. Во втором – экспертов собирают вместе для подготовки материалов, при этом эксперты обсуждают проблему друг с другом, учатся друг у друга, и неверные мнения отбрасываются. В третьем – число экспертов фиксировано и таково, чтобы статистические методы проверки

согласованности мнений и затем их усреднения позволяли принимать обоснованные решения. В других случаях число экспертов растет в процессе проведения экспертизы, например, при использовании метода «снежного кома». В настоящее время не существует научно обоснованной классификации методов экспертных оценок и тем более – однозначных рекомендаций по их применению. Сущность экспертных методов заключается в получении ответов специалистов на поставленные перед ними вопросы. Полученная от экспертов информация в целях минимизации погрешностей и влияния субъективного фактора обрабатывается при помощи специальных логических и математических процедур и преобразуется в форму, удобную для выбора решения. Их значение состоит в том, что они усиливают элемент коллегиальности в процессе принятия сложных решений и, используя интуицию и коллективную генерацию идей, позволяют находить новые, оригинальные решения проблем, к которым нельзя прийти с помощью только логических рассуждений [26]. Сущность экспертных методов, как при решении задач исследования систем управления, так и при использовании их в практике принятия решений в других областях науки, техники, управления, заключается в усреднении различными способами мнений (суждений) специалистов-экспертов по различным вопросам [34].

Мозговая атака – метод, который на сегодняшний день пользуется популярностью. С его помощью можно найти альтернативные пути решения сложных задач в исследовании систем управления. К тому же он позволяет личности раскрыть свой внутренний потенциал. Применяется данный метод чаще всего в больших коллективах на совещаниях, когда требуется прийти к какому-то определенному решению [19].

Математическое моделирование – метод исследования эффективности систем управления путем построения и изучения их математических моделей. В основу математического моделирования положена косвенная аналогия явлений различной физической природы [30].

Финансовый анализ представляет собой процесс исследования финансового состояния и основных результатов финансовой деятельности предприятия с целью выявления резервов повышения его рыночной стоимости и обеспечения дальнейшего эффективного развития. Результаты финансового анализа являются основой принятия управленческих решений, выработки стратегии дальнейшего развития предприятия. Поэтому финансовый анализ является неотъемлемой частью менеджмента, важнейшей его составляющей.

Создаваемая экономико-математическая модель взаимодействующих экономических показателей должна учитывать возможности для различных ее количественных преобразований абсолютного и относительного характера, позволяющих устанавливать альтернативные варианты качественных и количественных изменений взаимодействующих экономических показателей в финансовом анализе. Установление и анализ динамики изменений частных и обобщающих показателей эффективности управления позволяет ее менеджменту определить приоритеты количественного и качественного изменения отдельных ресурсных составляющих, принимать организационно-экономические, финансово-инвестиционные, инновационные и маркетинговые меры, регулируя достижение адекватных планируемых и фактических величин показателей эффективности системы управления предприятием сферы услуг

В практике исследования эффективности системы управления широко используется метод социологического исследования. Он позволяет оценить состояние системы управления по факторам реальной деятельности персонала, интересам и ценностям человека, его отношения к существующим проблемам и понимания этих проблем.

Опрос – метод исследования, основанный на устном или письменном обращении к определенной группе людей с вопросами, содержание которых представляет проблему исследования на эмпирическом уровне. Объект опроса (опрашиваемый) называется респондентом.

Метод анкетирования – опрос, проводимый письменно с использованием анкеты [24].

Тестирование – метод психологической диагностики, использующий стандартизованные вопросы и задачи (тесты), имеющие определенную шкалу значений. Применяется для стандартизированного измерения индивидуальных различий.

Основные области применения тестирования в исследовании эффективности систем управления отбор персонала с целью наибольшего соответствия конкретному виду работы и снижения вероятности конфликтных ситуаций; разработка индивидуальных программ повышения уровня профессиональной подготовки [39].

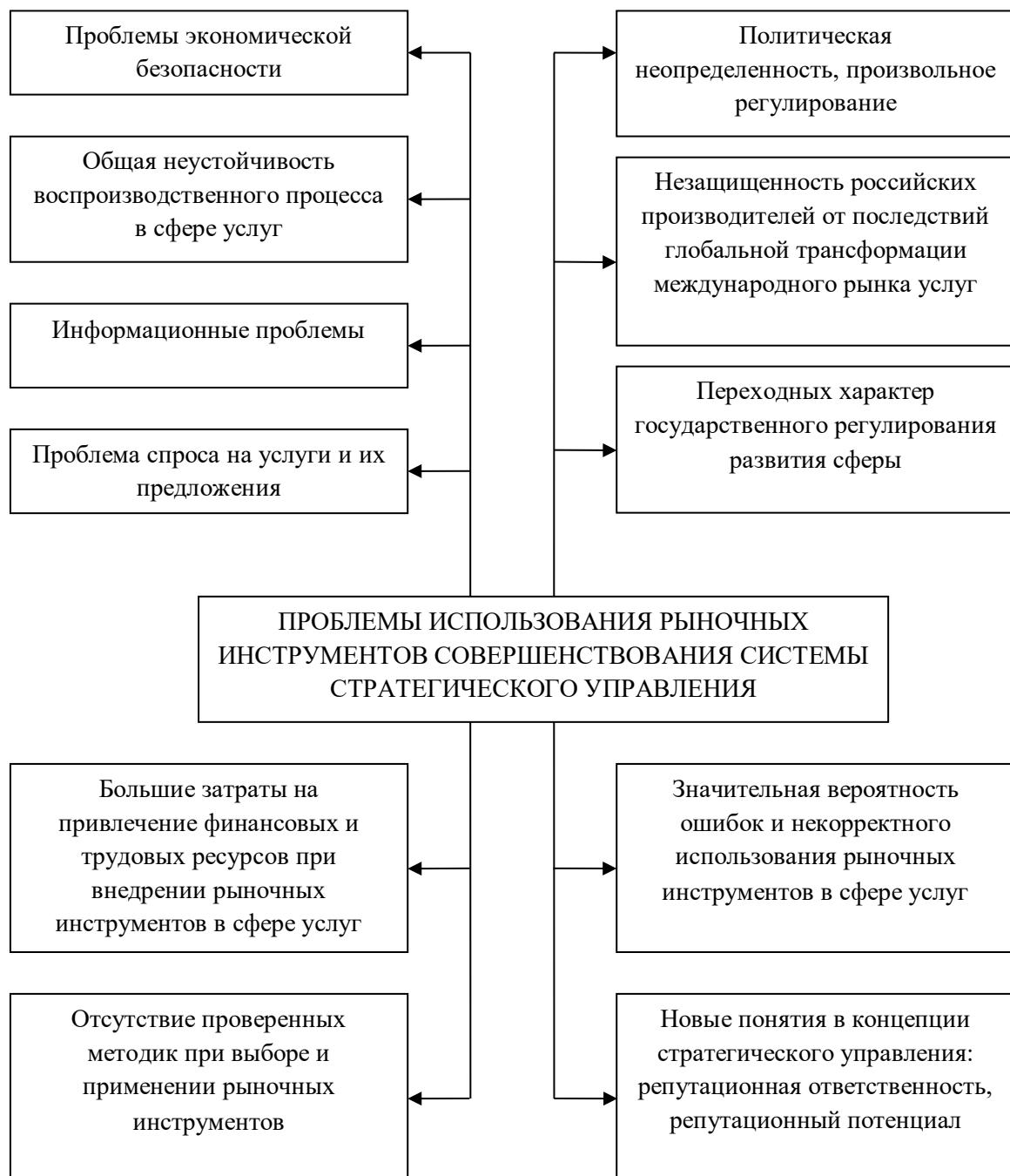
Комплексное использование в практике руководством предприятий сферы услуг методов исследования и оценки эффективности систем управления на предприятии позволяет выявить достоинства, а также наличие проблем, для решения которых требуется создать план мероприятий.

### 1.3. Особенности и проблемы управления предприятий сферы услуг

Рыночные преобразования в Российской Федерации постепенно переходят в новую фазу, для которой характерно качественное изменение условий функционирования отечественных предприятий. Экономическая и политическая стабилизация, достигнутая в России в последние годы, способствовала экономическому росту и увеличению потребительского спроса, что обусловило экспансию на отечественный рынок транснациональных сетевых торговых компаний, таких как METRO Cash&Carry, Auchan, IKEA, Ramenka и других, обладающих колоссальным опытом организации торговли на мировых рынках. Российский рынок становится весьма привлекательным для иностранных розничных торговых сетей. Чтобы выжить в конкурентной борьбе, российские предприятия торговли должны сформировать новые

организационные и стратегические подходы к повышению конкурентоспособности и совершенствованию деятельности.

## Проблематика использования рыночных инструментов



## Рисунок 1.7 - Проблемы использования рыночных инструментов совершенствования системы стратегического управления

Рассмотрим проблемы менеджмента в России, который выделил И.Адизес [7].

Самая большая проблема - это автократия, корни которой кроются в истории страны. Сейчас: с одной стороны, все хотят демократизации, с другой - когда в компании появляются открытые, свободно мыслящие менеджеры, их моментально выдавливают оттуда.

При этом, даже если лидер не собирается быть автократичным, люди хотят видеть его таким, иначе его просто не будут уважать. И сверху эта ситуация измениться не может — она должна меняться с уровня рядовых сотрудников, которые тоже привыкли к директивному управлению.

Руководители компаний охотно рассуждают о модных практиках: Agile, геймификация, работа без офиса. Но все новые методы управления требуют вовлечения сотрудников, их причастности к делу, а это невозможно при сохранении гиперконтроля. У русских отличные мозги, они способны прекрасно учиться, о все это не используется, тонет в бюрократии и подозрительности, считает Адизес [7].

Стоит назвать еще одну крупную проблему в большинстве компаний в России - это пережившая свою эпоху коммунистическая система центрального планирования: сперва вы придумываете что делать, а потом вся компания работает над тем, чтобы воплотить замысел.

Имеются хорошие менеджеры по производству, но чрезвычайно слабый маркетинг, особенно та его часть, которая занимается изучением рынка. Придумывая продукт, компания не интересуется, будет ли он нужен: идут от производства, а надо идти от маркетинга и продаж, то есть от рынка. Это самое большое и сложное изменение, которое требуется в российских компаниях, для этого нужно перестраивать всю их структуру и систему приоритетов. Чем дальше от столицы, тем менее склонны компаний к центральному

планированию. Даже внутри России корпоративный менталитет сильно отличается от московского: например, уже в Санкт-Петербурге предприниматели не настолько зациклены на планировании [7; 25].

До недавнего времени менеджмент в компаниях работал так же, как сотни лет назад, когда хозяин фермы или фабрики говорил работникам, куда идти и что делать. У менеджеров, образно выражаясь, был большой рот и маленькие уши, они действовали по принципу: я начальник — ты дурак: ты делаешь то, что я тебе скажу. Сегодня, когда мы живем в информационном обществе, это уже не работает: лидер не может управлять иерархией компании из 40 этажей, не слезая с самого верха своей властной пирамиды. Информация разлита повсюду, и часто хорошие идеи и решения приходят снизу. Теперь и директорам, и менеджерам нужны большие уши и маленький рот: они должны уметь получать информацию из самой организации, следить за тем, что происходит в коллективе. Времена единовластия прошли: управленцы должны стать более скромными, открытыми и уважительными к мнению членов своей команды. Должно быть как в человеческом организме, где есть мозг, но в то же время каждая из триллионов клеток тоже «думает» и мозг прислушивается к поступающим от них сигналам.

При этом получение устойчивого и долгосрочного эффекта, по мнению Э.М.Короткова [19;20], обеспечивается синергией анализа, диагностики и проектирования методологии и организации менеджмента (рис. 1.8).

Приведенная формула отражает сочетание прагматического и научно-аналитического подходов к управлению. Первый предполагает использование известных рецептов успеха, второй – решение проблем в определенной последовательности и своевременно, для чего необходимо их исследование.

Прагматический подход в отдельности содержит высокую вероятность промахов и ошибок, поэтому эффективный практический менеджмент строится на использовании научных знаний и рекомендаций, рецептов практического успеха, профессионального опыта, навыков и умений, а также искусства

управления. Все это осуществляется на основе анализа, диагностики проблем, проектирования и обоснованного выбора вариантов их решений.



Рисунок 1.8 - Формула системы эффективного управления

Некоторые структуры управления снижают показатели деятельности организаций по причине наличия проблем структурного характера, к которым следует отнести [22; 39]:

- слабую мотивацию и плохое моральное состояние;
- запоздалые и непродуманные решения;
- конфликты и отсутствие координации;
- увеличение затрат;
- неадекватную реакцию на изменение обстоятельств.

Проблемы структурного характера часто связаны с вопросами подбора личного состава и стратегической политикой организации решения проблем структурного характера.

Проведение анализа и разрешения проблем структуры осложняется тем, что структура – это не просто система полномочий для выполнения работы, но система, предполагающая движение людей по службе, и политическая система.

Менеджмент организации необходимо так же рассматривать с позиции внутренней культуры управления. Анализ организационной культуры включает оценку путей выполнения работы и характера отношения к людям в организации. Культура выражается в преобладающем стиле управления, в методах мотивации сотрудников, образе самой организации и т.д.

Аналитический подход к организационной культуре подразумевает согласование культуры и структуры с другими переменными, такими как люди, задачи, окружающая среда, технология. Анализ культуры проводится на основе результатов анкетирования [38].

В зависимости от целей исследования можно проводить более глубокий анализ управления предприятием сферы услуг.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система управления – это группа взаимосвязанных и целенаправленно взаимодействующих элементов, каждый из которых, вносит определённый вклад в характеристики целого

Эффективность менеджмента как социально-экономическая категория – это результативность данной деятельности, степень оптимальности использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Функциональная роль эффективности управления – отражать уровень и динамику его развития, качественную и количественную стороны данного процесса. [43]

Эффективность исследования систем управления во многом определяется выбранными и использованными методами исследования (метод – способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи; совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения (познания) действительности). Грамотное применение методов способствует получению достоверных и полных результатов исследования проблем, возникших в организации [7].

Рассмотрим применение рыночных инструментов совершенствования системы управления предприятиями сферы услуг в России. Согласно проведенному опросу на предприятиях сферы услуг чаще всего применяются стратегическое управление (89%), применение методик бенчмаркинга (84%), совершенствование миссий и целей предприятия (также 84%), а также реинжиниринг бизнес-процессов.

Одним из важнейших инструментов, ориентированных на обновление или перестройку имеющихся на предприятиях бизнес-процессов для достижения коренного повышения эффективности системы управления предприятиями сферы услуг является реинжиниринг бизнес-процессов.

Основное содержание реинжиринга бизнес-процессов АО «Полюс Логистика» – отказ от управления функциональными структурными подразделениями в пользу управления бизнес-процессами, т.е. обособление по признаку полного соответствия характеру и требованиям клиента к качеству складской услуги.

Целью реинжиниринга АО «Полюс Логистика» является повышение качества управляемости компанией за счет формирования горизонтальных связей между подразделениями компании, внедрения информационных технологий, усиления роли человеческого фактора и тем самым улучшения качества обслуживания клиентов.

Задачами реинжиринга бизнес-процессов АО «Полюс Логистика» являются:

- описание бизнес-процессов компании;
- переход к процессной организационно-штатной структуре;
- распределение функций, прав и обязанностей сотрудников, а также подразделений компании и формирование системы коммуникаций;
- разработка системы документооборота, норм, процедур и правил поведения участников бизнес-процессов компании;
- внедрение информационных технологий;
- создание системы подбора, обучения и развития персонала компании, формирование корпоративного духа;
- разработка и внедрение системы материального стимулирования.

Разделение функций по специализированным подразделениям согласно основным бизнес-процессам с формированием горизонтальных связей внутри компании АО «Полюс Логистика» является первой характерной чертой реинжиринга бизнес-процессов.

В результате реинжиниринга бизнес-процессов линейная структура компаний по оказанию складских услуг, ориентированная на отдельные не связанные между собой функции, уступает место новой структуре, в которой

сформированы горизонтальные технологические связи по основным бизнес-процессам во главе которых стоят процессные менеджеры

Осуществление реинжиниринга бизнес-процессов в области складских услуг уже само по себе дает компании ощутимые преимущества над конкурентами в борьбе за клиента. Однако осуществление всего процесса реинжиниринга компании может быть успешным тогда, когда в этот процесс осознанно вовлекается весь персонал, изменяется система его ценностей и мотивации, создаются информационные технологии.

Повышение эффективности управления АО «Полюс Логистика» целесообразно и необходимо, поскольку повышает не только эффективность процесса управления, но и системы в целом, а также способствует достижению поставленных целей.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации. - М.: Эксмо, 2021. - 32 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 3 ч. [Электронный ресурс]: по состоянию на 06 апреля 2021 г. - Режим доступа: Консультант Плюс.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации: в 2 ч. [Электронный ресурс]: по состоянию на 06 апреля 2021 г. - Режим доступа: Консультант Плюс.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: по состоянию на 06 апреля 2021 г. - Режим доступа: Консультант Плюс.
5. Аммельбург, Г. Предприятие будущего : структура, методы и стили руководства / Г. Аммельбург; пер. с нем. В.А. Чекмарева. – М. : Международные отношения, 2019. – 416 с.
6. Андреева, Е.Л. Организационные структуры фирмы в условиях глобализации: учебное пособие / Е.Л. Андреева. – Екатеринбург : Изд-во Уральского гос. экон. ун-та, 2019. – 242 с.
7. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер. с англ. С. Жильцова; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2018. – 414 с.
8. Большаков, А.С. Современный менеджмент: теория и практика / А.С. Большаков. – СПб. : Питер, 2019. – 411 с.
9. Бугров Д. Метрика эффективности /Д.Бугров [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://hr-portal.ru/article/metrika-effektivnosti>.
10. Владимирова, И.Г. Компании будущего: организационный аспект / И.Г. Владимирова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 187 с.
11. Волкова, К.А. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции / К.А. Волкова. – М. : Экономика, 2017. – 526 с.
12. Гительман, Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению / Л.Д. Гительман. – М. : Дело, 2018. – 496 с.

13. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент / Э.С. Гроув. – М.: Филин, 2020. – 280 с.
14. Грушенко, В.И. Разработка организационной структуры управления предприятием / В.И. Грушенко, Л.В. Фомченкова, В.Т. Халдеев // Проблемы теории и практики управления. – 2019. – №11. – С. 23-25.
15. Данилин О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности для промышленных предприятий и практика их применения / О.Данилин [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/principy-razrabotki-klyuchevyh-pokazateley-effektivnosti-dlya-promyshlennyh-predpriyatiy-i>.
16. Дитрих, Я.Б. Проектирование и конструирование организации: Системный подход / Я.Б. Дитрих. – М. : Дело, 2018. – 324 с.
17. Зеленин Д. Как внедрить систему ключевых показателей /Д.Зеленин // Управляющий партнер ЗАО «ПиЭмТим» – 2017. - №2. - С. 5-6.
18. Иванов, М. Организация как открытая система / М. Иванов // Менеджмент сегодня. – 2019. – №1. – С. 11-14.
19. Коленсо, М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен / М. Коленсо; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2019. - 175 с.
20. Конаховская В. Оценка эффективности управления предприятием / В. Конаховская, М. Мясникова, А. Бурмистров // Управление началом. – 2018. - №5. – С. 74
21. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента / Э.М.Коротков. – М.: Дела, 2019. – 896 с.
22. Корнюхин, С.В. Организационная структура предприятия: современные подходы и пути развития / С.В. Корнюхин. – М. : Европейский центр по качеству, 2018. – 148 с.
23. Лега, В.В. Элементы анализа управления / В.В. Лега. – Смоленск : Основа, 2018. – 155 с.
24. Лукичева, Л.И. Управление организацией : учебное пособие / Л.И. Лукичева. – М. : Омега-Л, 2019. – 360 с.

25. Мазур И.И. Эффективный менеджмент: учеб. пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Высшая школа, 2018. – 555с.
26. Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Марр Б. – Москва: Лаборатория знаний, 2018. – 344 с.
27. Менеджмент организации / под ред. Румянцевой З.П., Соломатина Н.А. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 430 с.
28. Менеджмент: учебник / под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт-Издат, 2019. – 591 с.
29. Менеджмент: учебное пособие для вузов / под ред. Ю.В. Кузнецова, В.И. Подлесных. – СПб. : Бизнес-пресса, 2020. – 422 с.
30. Мильнер, Б.З. Теория организаций / Б.З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 286 с.
31. Мильнер, Б.З. Управление будущего: предпосылки и тенденции / Б.З. Мильнер // Экономист. – 2018. – №4. – С.23-32.
32. Никитчук С.С. Анализ основных подходов к определению оценки эффективности управления предприятием // С.С.Никитчук [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-osnovnyh-podhodov-k-opredeleniyu-otsenki-effektivnosti-upravleniya-predpriyatiem>
33. Новопашин, А.И. Менеджмент в условиях глобализации мировой экономики: Философско-методологический анализ / А.И. Новопашин. – М. : Высшая школа, 2018. – 248 с.
34. Основы менеджмента : учебно-практическое пособие для вузов / под ред. А.А. Радугина. – М. : Центр, 2019. – 432 с.
35. Парментер Д. Ключевые показатели эффективности / Парментер Д. – Москва: Олимп-Бизнес, 2019. – 264 с.
36. Питерс Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Т. Питерс, Р.Уотермен - М.:Дело, 2020. -239с.

37. Попов, Н.А. Экономика торгового предприятия / Н.А. Попов. – М. : ТАНДЕМ, 2019. – 208 с.
38. Реструктуризация предприятий и компаний : справочное пособие / под ред. И.И. Мазура. – М. : Высшая школа, 2019. – 342 с.
39. Реструктуризация производства, бизнеса и менеджмента / под ред. Л.Ф. Манакова. – Новосибирск : НГАСУ и РААСН СО, 2020. – 173 с.
40. Семенов, Г.В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления : учебное пособие / Г.В. Семенов. – Казань : Изд-во Казанского ун-та, 2019. – 184 с.
41. Семь нот менеджмента : настольная книга руководителя / Под ред. В. Красновой, А. Привалова. – М. : Эксперт, 2017. – 573 с.
42. Соколов, В.Г. Исследование гибкости и надежности экономических систем / В.Г. Соколов. – Новосибирск : Наука, 2018. – 249 с.
43. Справочник менеджера: инструментарий моделирования и прогнозирования для менеджера / под ред. В.А. Лисичкина. – М. : Айперон, 2019. – 475 с.
44. Тарасов, В. Причины возникновения и особенности организации предприятий нового типа / В. Тарасов // Проблемы теории и практики управления. – 2019. – №1. – С.15-17.
45. Тронин, Ю.Н. Менеджмент и проектирование фирмы: учеб. пособие для вузов / Ю.Н. Тронин, Ю.С. Масленченков. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 238 с.
46. Управление системой ключевых показателей эффективности [Электронный ресурс] - Режим доступа : <http://www.cfin.ru>.
47. Фатхутдинов, В.А. Система менеджмента : учебно-практическое пособие / В.А. Фатхутдинов. – М. : Интел-синтез, 2019. – 350 с.
48. Федорова, Н.Н. Организационная структура управления предприятием: учебное пособие / Н.Н. Федорова. – М. : Велби, 2019. – 256 с.
49. Хэмэл, Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмэл, К. Прахалад, Г. Томас ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2020. – 381 с.

50. Экономика: учебник / Под ред. И.С. Степанова. – М. : ЮРАЙТ, 2019. – 432 с.
51. Экономический анализ организационных структур предприятия / под ред. Б.И. Герасимова. – Тамбов : Издательство Тамбовского гос. техн. ун-та, 2019. – 120 с.
52. Эффективность управления организацией: учебное пособие / А.А . Гущина и др. – Омск: СибАДИ, 2020. – 180 с.
53. Эффективность управления [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://infomanagement.ru>.
54. Эффективность управления предприятием – ключевая задача менеджеров [Электронный ресурс] – Режим доступа : http.
55. Эффективное построение компании [Электронный ресурс]: - Режим доступа :: <http://www.McKinsey.ua>

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

Институт торговли и сферы услуг  
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой ТЭТ  
*Яров -* И.В. Кротова  
«28» мая 2021 г.

СОГЛАСОВАНО  
Руководитель ОП  
*Чаплина* 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)»

"Формирование системы эффективного управления предприятием  
сферы услуг" (на материалах АО «Полюс Логистика»)

Научный руководитель	<i>Чаплина</i> подпись, дата	д-р экон. наук, профессор	A. Н. Чаплина ициалы, фамилия
Выпускник	<i>Чаплина 25.05.21</i> подпись, дата	451626807 номер зачетной книжки	3ЭУ16-02БМО номер группы
			E. В. Клочкова ициалы, фамилия

Нормоконтролер: *Чаплина 25.05.21*  
подпись, дата A. Н. Чаплина  
ициалы, фамилия

Красноярск 2021