

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)»

Совершенствование управления предприятием сферы услуг в
современных условиях

Научный
руководитель

Руководитель ОП, профессор,
_____ Д.Э.Н.

_____ А.Н. Чаплина

подпись, дата

должность, ученая степень

инициалы, фамилия

Выпускник

_____ 451721849

_____ ЭУ17-02Б-МО

_____ А.С.Земцова

подпись, дата

номер зачетной книжки

номер группы

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, основные элементы...	6
1.2 Анализ методов исследования системы управления предприятием сферы услуг.....	17
1.3 Особенности и проблемы системы управления предприятием сферы услуг.....	19
Заключение.....	25
Список использованных источников.....	27

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

ВВЕДЕНИЕ

В условиях инновационно-ориентированной рыночной экономики перед российскими предприятиями встает проблема гибкого оперативного реагирования на нестабильность рыночной среды, с одной стороны, и формирования долговременной конкурентной политики и стратегии развития предприятий, с другой. В этой связи особое значение приобретают теоретико-методологические и практически продвигая в области как само стратегического управления предприятиями сферы услуг, так и его системного обеспечения. Система управления выступает одним из наиболее действенных способов, призванных повысить эффективность управления современным предприятием.

Современные предприятия различных отраслей функционируют в условиях высокой сложности, неопределенности и динамичности окружающей социально-экономической среды. Становление «прозрачного» мирового рынка, когда можно получить практически мгновенный доступ к информации о любых товарах, у любых поставщиков в любых регионах мира, вызывает резкий рост конкуренции между предприятиями. Жесткая, инерционная организация управления предприятием не позволяет мгновенно реагировать на изменение требований рынка. Но главное не только в усилении конкуренции, но и в том, что она приобретает новые формы. Главным условием победы в конкурентной борьбе является способность долговременного предвидения и последовательной реализации различных инноваций в ассортименте продукции и услуг, в технологии, в управлении и пр. Для того, чтобы выжить и развиваться в этой среде, предприятиям необходимо прибегать к постоянной «самореорганизации» как форме адаптации к быстро меняющимся требованиям рынка, условиям современной экономики инновационного типа.

Важнейшим направлением такой «самореорганизации» выступает становление практики стратегического управления предприятием. Значимость практики

стратегического управления определяется, прежде всего, тем, что обычные методы повышения производительности и конкурентоспособности – рационализация и автоматизация производственных процессов – часто уже не приводят к качественным улучшениям, которые требуются предприятиям для динамичного развития в рыночной среде.

Для дальнейшего повышения эффективности использования всех видов экономических ресурсов развития предприятий обязательным становится формирование хозяйствующими субъектами системы стратегического управления, адекватной рыночным механизмам и раскрывающей перед субъектами рынка более широкие возможности для выбора правильных, разносторонне мотивированных решений по всем направлениям деятельности. Выбор стратегии управления предприятиями в наши дни можно считать жизненно важным как для самих хозяйствующих субъектов, так и для территориальных образований (регионального, муниципального уровня), в рамках которых они функционируют. Стратегическое управление предприятиями невозможно без учета внешней среды и ее изменений, в связи с чем предприятиям необходимо не только прогнозировать состояние рынков, но и учитывать стратегию социально-экономического развития региона, «встраиваться» в нее и оказывать влияние на ее реализацию. Эти проблемы были и остаются предметом исследования многих ведущих зарубежных и российских ученых.

Эволюцию взглядов на понятие сущности, роли и места услуг изучали в своих работах зарубежные и отечественные учёные А. Аброскин, Г. Багиев, Е. Башмачникова, Ш. Валиев, Э. Гамессон, Л. Ерохина, Н. Егорова, Е. Жильцов, З. Зайнашева, Т. Прокофьева, Э. Новаторов, С. Новосёлов, О. Радина, В. Романович, В. Стаханов, Д. Стаханов.

Теоретические основы и прикладные результаты исследования проблем управления организациями сферы услуг излагали в своих трудах М. Амирханов, А. Бабич, А. Бахмутский, О. Блинов, А. Борисов, А. Брасс, О. Волкова, М. Зонис, В. Кнорринг, Б. Литвак, Л. Лопатников, М. Мескон.

Целью бакалаврской работы является исследование и совершенствование управления предприятием сферы услуг в современных условиях на конкретном примере.

В соответствии с целью необходимо выполнить следующие основные задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы системы управления современными предприятиями сферы услуг;
2. Провести диагностику внешней и внутренней среды системы управления предприятием сферы услуг на примере КРОФ «Здоровье Сибири»;
3. Разработать план реализации моделей и механизмов системы управления современными предприятиями сферы услуг.

Объект исследования – КРОФ «Здоровье Сибири».

Предмет исследования – система управления КРОФ «Здоровье Сибири».

Предметом защиты является проект совершенствования системы управления, разработанный для фонда с учетом проблематики КРОФ «Здоровье Сибири».

Теоретико-методологическую основу исследования образуют концептуальные положения научных трудов отечественных и зарубежных специалистов по развитию теории управления в части разработки теоретико-методических рекомендаций по совершенствованию системы управления организациями сферы услуг.

Аналитическая часть построена на методах классификации и группировок, сравнительного и ситуационного анализа, выборочного наблюдения, факторного анализа, экспертных оценок.

Информационная база исследования сформирована на основе использования законодательных и нормативных актов РФ, официальных данных Федеральной службы государственной статистики РФ, статистических и информационно-аналитических данных России, службы РФ, а также материалов монографических исследований отечественных и зарубежных учёных, авторских расчётов и Интернет-ресурсов.

1 Исследование системы управления современными предприятиями сферы услуг

1.1. Система управления: сущность, структура, основные элементы

Экономика современной России основана на продаже сырьевых ресурсов, и, несмотря на то, что эта модель обеспечивала стабильность довольно долгое время, сегодня она стала тормозом для развития. Сегодня мы теряем капитал, инвесторов, людей, технологии, квалификации. Стоит отметить, что развитие производства в России идет крайне неравномерно: одни отрасли семимильными шагами идут вперед, а другие постепенно скатываются вниз, замедляя свое развитие. Огромную роль здесь играет не только ситуация на рынке, но и меры поддержки, которые правительство оказывает тем или иным отраслям производства в России. Например, в последнее время государство очень активно стимулирует сферу нанотехнологий, так что нанотехнологические производства развиваются особенно активно. Современное состояние экономики в России за последние двадцать лет изменилось, и теперь напоминает эпоху до индустрии. В итоге, современное состояние экономики в России находится в застойном периоде, уменьшилась производительность трудовых ресурсов [31].

Одной из наиболее стремительно развивающихся отраслей во всем мире и в том числе в РФ является цифровая экономика. В утвержденной в России «Стратегии развития информационного общества РФ на 2017-2030 годы» дано следующее определение цифровой экономики: «Цифровая экономика – это хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде, обработка больших объемов и использование результатов анализа которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования позволяют существенно повысить эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг» [22].

Другими словами, цифровая экономика – это деятельность, непосредственно связанная с развитием цифровых компьютерных технологий, в которую входят и сервисы по предоставлению онлайн-услуг, и электронные платежи, и интернет-торговля, и краудфандинг и прочее. Обычно главными элементами цифровой экономики называют электронную коммерцию, интернет-банкинг, электронные платежи, интернет-рекламу, а также интернет-игры.

Построение цифровой экономики, цифровая трансформация на рынке, применение новых цифровых бизнес-моделей невозможно без системного подхода к инновационной деятельности организаций во всех сферах деятельности [22].

Главной проблемой, которая сдерживает эффективное и гармоничное развитие Красноярского края является произошедшая в годы рыночных реформ деиндустриализация индустриальных районов края, расположенных в зоне сплошного хозяйственного освоения.

В условиях перехода на рыночные отношения и резкого сжатия внутреннего рынка страны при одновременном открытии отечественного экономического пространства, перерабатывающий сектор страны не выдержал конкурентной борьбы с зарубежным производителем в изменившихся экономических условиях, что привело к закрытию и сокращению производства целого ряда предприятий, распаду хозяйственных связей и комплексов [34].

Другие проблемы в развитии Красноярского края – недостаточный уровень развития социальной сферы и отставание по уровню и качеству жизни населения, устаревшие технологии и оборудование в базовых отраслях промышленности и инженерной инфраструктуры, низкая восприимчивость к инновациям в реальном секторе экономики, диспропорции в пространственном развитии края - являются в значительной мере производными от глобальной проблемы деиндустриализации, которая носит общероссийский характер [31].

Что касается туризма и развития детского отдыха, то существуют проблемы, которые сдерживают развитие данной отрасли.

Главная проблема – это дороговизна путевок в детские лагеря. Вторая не менее важная проблема – это безопасность детей. В СМИ все чаще появляются сообщения о трагических случаях, которые происходят в наших детских лагерях (в настоящее время нет специальных предложений по страхованию детей на отдыхе). Третья проблема – это нехватка квалифицированных кадров (большинство сотрудников не имеют специального образования для работы с детьми). Неравномерность инфраструктуры, устаревшая материально-техническая база, отсутствие четкой координации инвестиционной деятельности на федеральном уровне также относится к сдерживающим факторам [18].

В целях развития инфраструктуры организаций отдыха детей и их оздоровления Министерством разработан проект ведомственной целевой программы «Развитие сферы отдыха и оздоровления детей», но в настоящее время данный проект находится на стадии согласования.

В настоящее время без информации невозможно осуществить управление, так как невозможно осуществить взаимосвязь и взаимодействие между разными элементами и подсистемами системы. Важное значение в процессе управления имеет не только наличие информации, но и содержание, характер, структура, сущность передаваемой информации. Таким образом, качественный уровень информации влияет на качественный уровень управления [34].

Наиболее распространенное определение «системы» дано одним из основателей общей теории систем, австрийским ученым, биологом-теоретиком Л. фон Берталанфи. В его формулировке система – это «некоторое количество взаимосвязанных элементов, объединение которых дает единое целое и новый системный эффект»[11].

Что касается управления, то в самом общем виде управление представляет собой определенный тип взаимодействия между двумя участниками, один из которых в этом взаимодействии – субъект управления, а второй – объект управления.

Управление понимается, как некоторый процесс целенаправленного воздействия субъекта на объект управления с целью достигнуть определенных результатов, о чем говорят Е.В. Либкинд, Н.Е. Рябикова, В.А. Чепурин [29] (рис. 1.1).

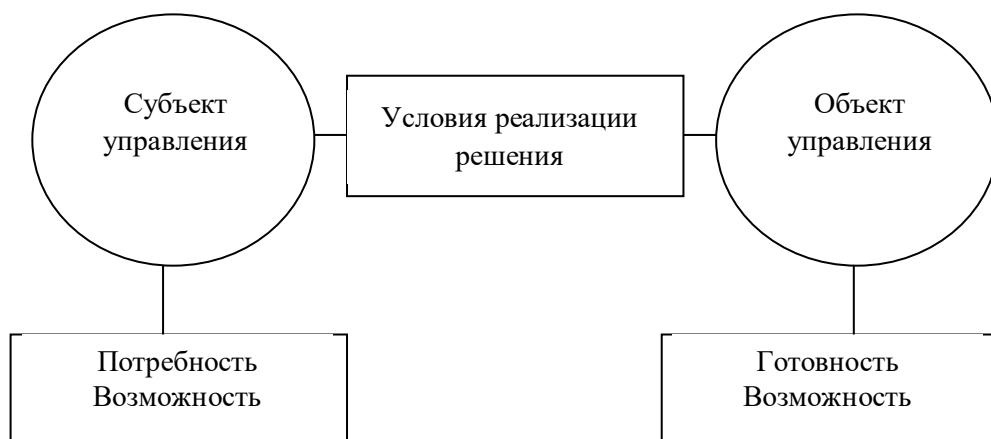


Рисунок 1.1 – Взаимодействие субъекта и объекта управления

Два момента характеризуют взаимодействие между субъектом и объектом управления:

1) субъект управления направляет объекту управления импульсы взаимодействия, которые содержат в себе в явном или косвенном виде информацию относительно того, как должен функционировать в дальнейшем объект управления. Эти импульсы чаще всего называются управленческими командами;

2) объект управления получает управленческие команды и функционирует в соответствии с содержанием данных команд.

Согласно Виханскому и Наумову, «в процессе взаимодействия необходимо наличие у субъекта управления потребности и возможности управлять, а также наличие у объекта управления готовности и возможности выполнять команды, которые формируют отношения управления» [14].

Управление предприятием сферы услуг с учетом перспектив должно осуществляться на основе гибких экстренных решений, так как постоянные изменения во внешней среде требуют незамедлительной адекватной реакции с учетом целей предприятия и имеющихся ресурсов. Чтобы предприятию выжить и вести эффективную деятельность нет иного пути как путь постоянного уточнения стратегий и эффективного использования ограниченных ресурсов в конкретный момент времени. В основе управления конкурентоспособностью должен лежать стратегический подход, который реализуется через механизм управления [12].

Эффективность функционирования любого экономического объекта, вследствие возрастающей сложности, комплексности и усиления взаимосвязей, как утверждает И. Галушка [15] все в большей мере зависит от качества системы управления.

Необходимо дать определение системы управления предприятием, чтобы понять основу для проектирования и исследования системы управления.

Систему управления Стенли Янг [33] определяет как подсистему предприятия. Составными частями являются группы взаимодействующих людей, при этом функции системы управления являются восприятием входов предприятия (определенных проблем) и выходов (выполнение комплекса действий, процессов, итогом которых будут определенные решения), при этом должны увеличиваться доходы вследствие оптимизации взаимосвязи всех входов и выходов от деятельности всего предприятия.

В работе Глущенко В.В., Глущенко И.И. [17], понимают систему управления как такую систему, которая предназначена для воздействия на объект управления, при этом переводит этот объект в желаемое состояние, придавая его параметрам и процессам определенные количественные или качественные значения, при этом являясь конкретным аппаратным, нормативным, функциональным вариантом реализации технологий для решения конкретной проблемы управления.

Как отмечают, И. Асташкина, В. Мишин [7], система управления предприятием представляет собой самостоятельную систему, но может входить в систему более высокого порядка, при этом состав элементов каждой из подсистем системы управления предприятием является разнообразным и зависящим от конкретного содержания системы организации.

Схема системы управления представлена на рисунке 1.2.

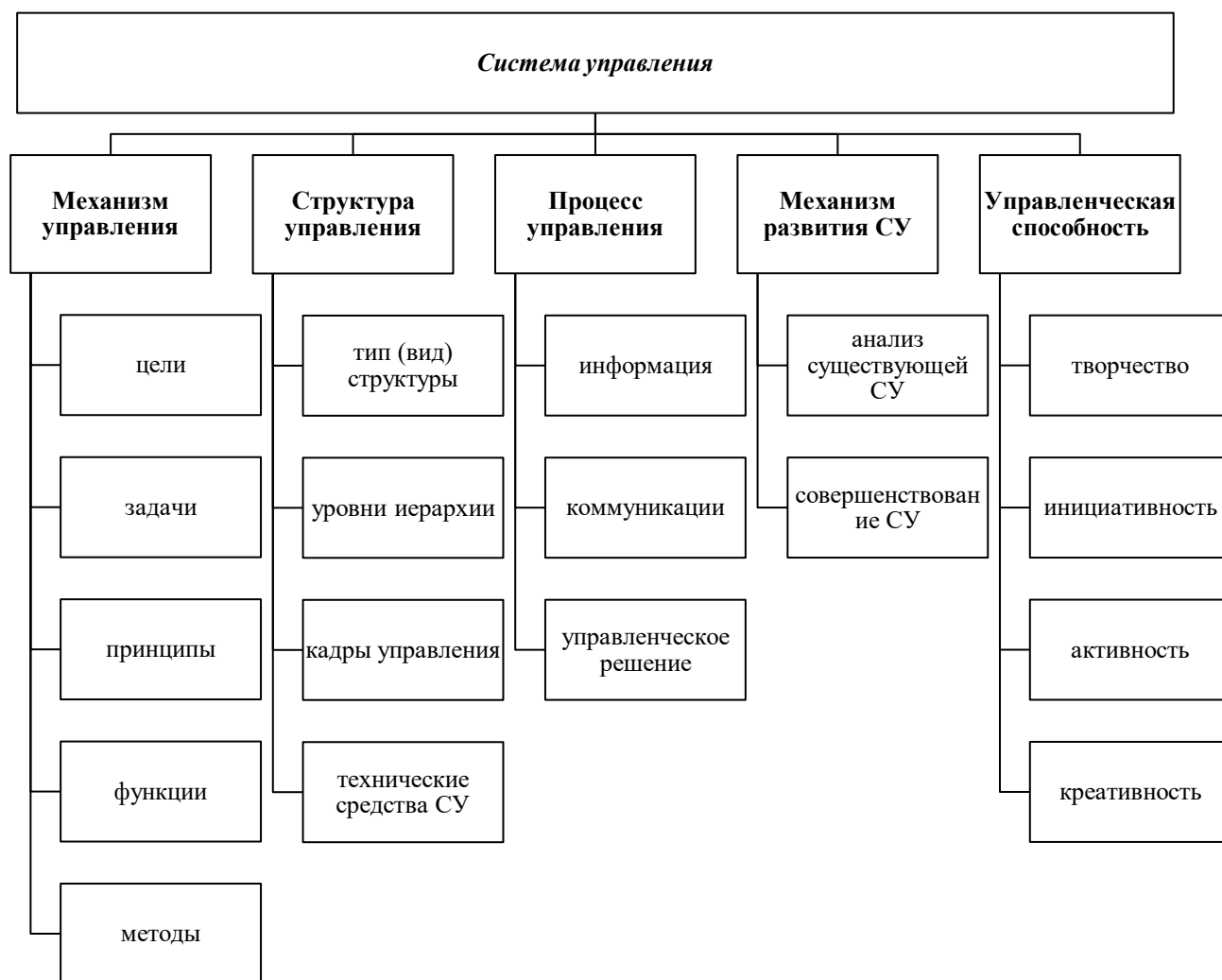


Рисунок 1.2 – Схема системы управления

Механизм управления – совокупность действий и методов воздействия на деятельность людей, с целью побуждения их к достижению организационных целей (мотивация). Понятие «механизм управления» отражает рычаги или средства воздействия, каковыми являются интересы, и ценности человека [12].

Цель исходит из миссии, которая представляет собой предназначение, смысл существования организации. Цель — это желаемый результат. Каждое действие должно иметь определенную цель. С этой точки зрения цели могут быть общие и специфические, стратегические и тактические, конечные и промежуточные. Цели должны быть составлены с учетом требований SMART (рис. 1.3).

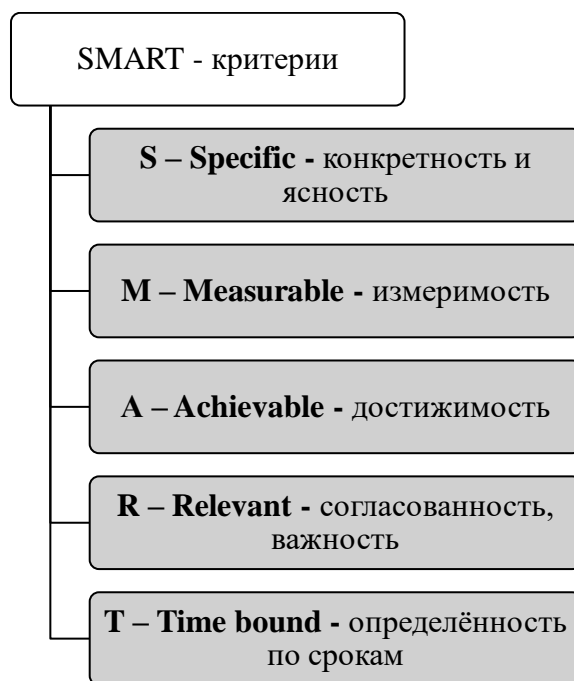


Рисунок 1.3 – Критерии SMART-целей

Задачи вытекают из цели — это то, что необходимо решить для достижения цели. Любая цель достигается последовательным решением задач. Эти задачи выделяются и решаются в процессе управленческой деятельности. Задачи математического характера — это вопрос, требующий нахождения решения с соблюдением определенных ограничений (условий) по исходным параметрам.

Принципы управления (от латинского *principalis* — главный) — основные исходные положения какой-либо теории, основные правила управленческой деятельности. Этим правилам должны следовать руководители любого уровня. Число принципов, которыми руководствуются менеджеры разного уровня,

может быть разным, но они должны определять поведение каждого руководителя.

Впервые термин «принципы управления» ввел инженер-технолог Фредерик Тейлор, который в 1911 году опубликовал работу под названием «Принципы научного менеджмента». На основе изучения способов выполнения работ и трудовых операций он сформулировал четыре принципа управления индивидуальным трудом рабочих (рис. 1.4)[32].

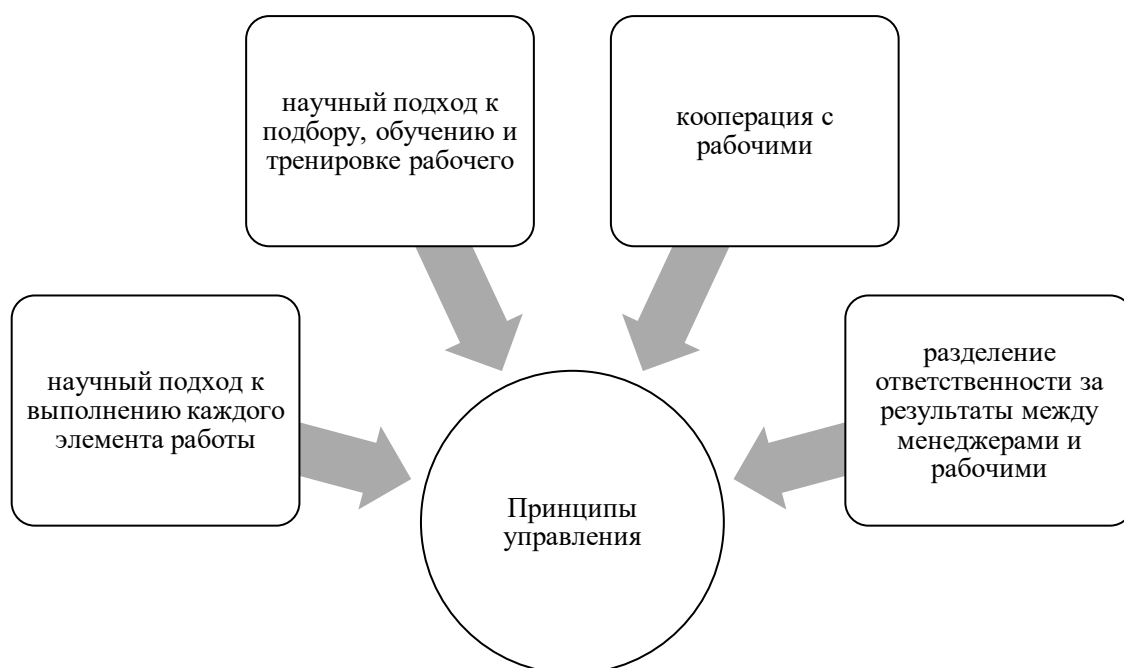


Рисунок 1.4 – Принципы управления Ф. Тейлора

Другой известный специалист в области менеджмента Анри Файоль в 1916 году в книге «Общее и промышленное управление» сформулировал 14 принципов управления, которые актуальны и в настоящее время.

Общие принципы управления (табл. 1.1) применимы ко всем видам управленческой деятельности и реализуются во всех динамичных системах.

Таблица 1.1 – Общие принципы управления

Название принципа	Краткое содержание
Эффективности	Достижение поставленной цели с минимальными затратами ресурсов и в кратчайшие сроки
Научной обоснованности	Все управленческие действия должны осуществляться на базе применения научных методов и подходов
Системности	Упорядочение всех частей системы, приведение их в согласованное взаимодействие
Конкуренции	Использования соревновательного начала для поиска и применения наиболее эффективных методов развития
Разделения труда	Деление работы на простейшие операции, строгая регламентация обязанностей, посредством разработки стандартов, формальных правил и процедур, определение ответственности каждого лица в системе управления
Стимулирования	Сочетание материальных и моральных стимулов при воздействии на трудовые мотивы человека
Оптимального сочетания централизации и децентрализации	Сочетание административного и самоуправленческого (инициативного) подхода в управлении.

Функции управления — это назначение и виды управленческой деятельности. Отдельные виды управленческой деятельности определяются разделением и специализацией труда (рис. 1.5)[32].

Выделяют следующие основные функции управления:

1. Планирование;
2. Организация;
3. Мотивация;
4. Контроль.

В качестве дополнительной выделяют также функцию координации, сущность которой состоит в обеспечении согласованности всех элементов системы управления.



Рисунок 1.5 – Основные функции управления

Методы управления — это способы осуществления управленческой деятельности, приемы решения конкретных управленческих задач (рис. 1.6)[32].



Рисунок 1.6 – Методы управления

Структура управления – это 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.

Технические средства управления — средства труда менеджера, оргтехника и средства связи, используемые в современной информационной технологии.

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

Управленческая информация (от латинского *information* — осведомлять) один из видов ресурсов, используемых в управленческой деятельности (данные, сведения, значения экономических и технических показателей), необходимые руководителям любого уровня.

Управленческие отношения выражают взаимные связи в условиях совместного труда для достижения поставленных целей.

Различают следующие виды отношений в системе управления:

- между руководителями и подчиненными;
- между управляющей и управляемой подсистемами;
- внутри управляющей подсистемы;
- внутри управляемой подсистемы;
- между подчиненными;
- между руководителями по вертикали и горизонтали.

Механизм развития системы управления включает в себя анализ существующей системы управления и ее совершенствование.

Управленческие (менеджерские) способности – это те свойства индивида, которые проявляются через функции способностей, но не являются

способностями в строгом смысле слова, но они важны для успеха в управленческой деятельности [29].

1.2 Анализ методов исследования системы управления предприятием сферы услуг

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 [12]. 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 1.7 [21].

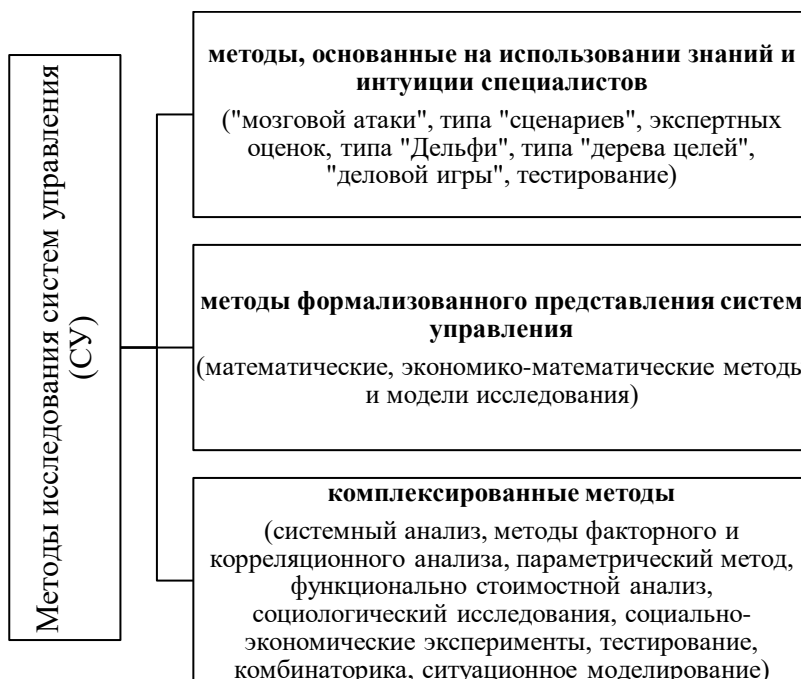


Рисунок 1.7 – Методы исследования СУ

Методы типа мозговой атаки. Данная концепция получила широкое распространение с начала 1950-х гг. как «метод систематической тренировки творческого мышления», направленный на "открытие новых идей и достижение согласия группы людей на основе интуитивного мышления". Методы этого типа известны также под названиями мозгового штурма, конференций идей, коллективной генерации идей (КГИ).

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.

Метод «дерева целей». Эта идея впервые была предложена У. Черменом в связи с проблемами принятия решений в промышленности.

Термин «дерево» подразумевает использование иерархической структуры, полученной путем деления общей цели на подцели, а их, в свою очередь, на более детальные составляющие, которые можно называть подцелями нижележащих уровней, а с некоторого уровня - функциями. Как правило, термин «дерево целей» используется для иерархических структур, имеющих отношения строго древовидного порядка, но сам метод иногда применяется и в случае «слабых» иерархий.

Метод «дерева целей» ориентирован на получение полной и относительно устойчивой структуры целей, проблем, направлений, т.е. такой структуры, которая на протяжении какого-то периода времени мало изменялась при неизбежных изменениях, происходящих в любой развивающейся системе. Для достижения этого при построении вариантов структуры следует учитывать закономерности целеобразования и использовать принципы и методики формирования иерархических структур целей и функций[21].

Метод факторного анализа. Его сущность состоит в выделении из множества изучаемых факторов, влияющих на исследуемый объект, меньшего их числа, но отражающих наиболее существенные свойства исследования. Фактор представляет собой переменную, находящуюся в логической зависимости со следствием изучаемого явления и определяющую его. Он может быть единичным (влияющим на следствие одной переменной) и комплексным (определяется одновременно несколькими переменными). Комплексный фактор, связанный со всеми переменными, обычно называют генеральным.

Методика социологического исследования представляет собой совокупность методов сбора, обработки и анализа фактов действительности, позволяющих реализовать цели и задачи исследования. Социальные факты включают поведение индивидов или социальных групп, суждения, оценки, мнение людей.

Организация процесса исследования заключается в подготовке специально разработанных материалов (документов): анкет, бланков интервью, социокарт, листа наблюдения.

Комплексное использование в практике руководством предприятий методов исследования систем управления позволяет выявить достоинства, а также «узкие» места, для устранения которых требуется разработать соответствующие мероприятия.

1.3 Особенности и проблемы системы управления предприятием сферы услуг

Стремительное развитие сферы услуг является неперенным условием успешного завершения современной структурной перестройки экономики. Многие отрасли по производству услуг приобрели ключевое значение для функционирования экономики в перспективе, стали движущей силой научно-технического и социально-экономического развития страны. Сфера услуг

выполняет множество функций, основными из которых являются экономическая, социальная и воспроизводственная.

Рынок услуг рассматривается в единстве с товарным рынком как одна из его разновидностей, подчиняющаяся общим законам рыночной экономики [10].

При этом рынок услуг имеет ряд особенностей (рис. 1.8).

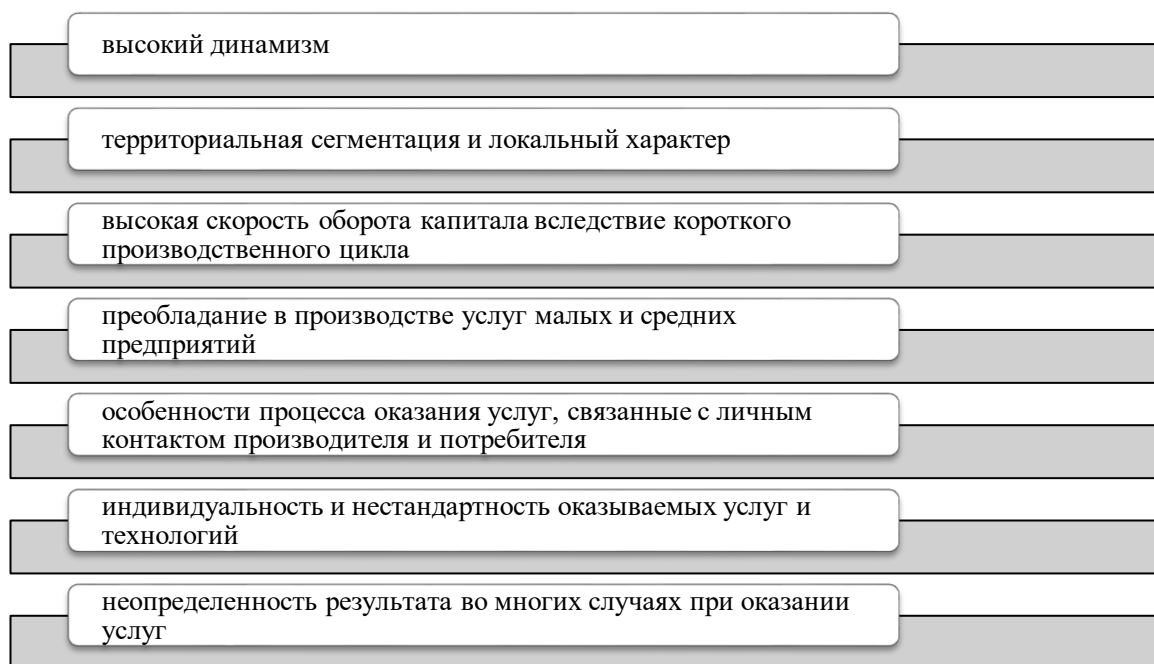


Рисунок 1.8 – Особенности рынка услуг

Система оказания услуг, как считает Б. Карлоф, подобна системе производства и распределения в промышленной компании, хотя часто представлена совершенно в ином виде [23]. А система управления услугами, по мнению Г. Ассэля, схожа с системой управления товарами [9].

Вместе с тем имеется ряд специфических особенностей сферы услуг.

1. Характерными особенностями, как известно, обладают сами услуги (неосязаемостью, гетерогенностью, несохраняемостью, неотделимостью предоставления услуг от потребления)

2. Разнообразны не только виды услуг, но и организации, которые могут их оказывать: государственные учреждения (образование,

здравоохранение, транспортные, информационные и другие услуги), коммерческие организации (банки, страховые компании, рекламные агентства и др.), некоммерческие структуры (предоставление благотворительных, развлекательных, образовательных и других услуг).

3. Услуги предоставляются не только специализированными отраслями и фирмами сферы обслуживания, но и производственными предприятиями (доставка продукции, ремонт и техническое обслуживание, страхование, консультирование и обучение персонала и т. д.). Как указывает П. Дойль, «многие производственные фирмы на самом деле являются предприятиями обслуживания. Около половины затрат на производство относится к приобретению услуг (например, реклама, транспортировка, финансовые услуги). Все больше и больше сотрудников производственных фирм занимаются проектированием, маркетингом, финансами, послепродажным обслуживанием, а не производством товаров».

4. Услуги ориентируются как на отдельных потребителей (например, медицинские учреждения, предприятия питания, бытового обслуживания населения), так и на удовлетворение потребностей фирм и иных организаций (например, оказание деловых услуг: технических, бухгалтерских, аудиторских, юридических и др.).

5. Существует прямая зависимость между ростом доходов населения и повышением спроса на различные услуги, например, позволяющие избавиться от рутинных обязанностей (уборка дома, приготовление пищи и пр.) или связанные с проведением досуга (искусство, спорт, отдых и др.).

Перечисленные особенности влияют на формирование системы управления в сфере услуг.

Модель менеджмента услуг, предлагаемая Б. Карлофом, выглядит следующим образом (рис. 1.9).



Рисунок 1.9 – Модель менеджмента

Модель менеджмента услуг начинается с рыночной ниши (сегмента рынка) и далее, двигаясь против часовой стрелки, приводит к понятиям «концепция обслуживания», «система поставки услуг» и «образ». Образ рассматривается здесь как информационный инструмент, с помощью которого руководство может воздействовать на штат, потребителей и поставщиков ресурсов. Имидж компании и отношение указанных лиц к перспективам ее развития влияет на положение фирмы на рынке и эффективность затрат.

Культура и философия компании имеют первостепенную важность для контроля, поддержки и развития социального процесса - поставки услуг, приносящих пользу заказчикам. Наряду с организацией системы доставки и выработкой реалистической концепции услуг, культура и философия компании являются важнейшими факторами долгосрочной эффективности. Именно на их основе формируются ценности и моральный дух компании, обеспечивающие ее жизнеспособность и успех.

Таким образом, основные характерные особенности услуг, проблемы менеджмента и пути их решения могут быть представлены в следующем виде (табл. 1.2).

Таблица 1.2 – Проблемы менеджмента, связанные с особенностями услуг и пути их решения

Характерная особенность услуг	Проблема менеджмента	Путь решения проблемы
А	Б	В
Неосвязаемость	Отсутствие товара: услуга является действием или опытом Трудности в представлении стандартных образцов: предоставление услуг связано с риском для клиента Услугу нельзя продемонстрировать: затруднена дифференциация предложений Отсутствие патентной системы: свободный вход на рынок для конкурентов	Стимулирование удовлетворенных услугами клиентов Рекомендация услуг друзьям и знакомым клиентов Определение лидеров мнений и поощрение их к пользованию услугами компании Разработка осязаемых ориентиров, свидетельствующих о высоком уровне обслуживания: внешний вид помещения, оборудования, сотрудников, реклама торговой марки
Неразделенность предоставления услуг и их потребления	Потребители участвуют в процессе предоставления услуг Вовлечение в процесс обслуживания групп потребителей: проблема контроля Компанию, оказывающую услуги, представляет ее персонал, восприятие компании определяется отношением клиента к ее сотрудникам Условия обслуживания - отличительная черта поставщика услуги Трудности с расширением компаний, предоставляющих услуги: необходимость создания сетей	Обучение персонала эффективному общению с клиентами: искусству слушать, понимать эмоциональное состояние другого человека, вежливому поведению Наличие помещений, дающих возможность одновременного обслуживания больших групп потребителей Быстрое обслуживание: основные операции необходимо рационализировать, а второстепенную работу - исключить из процесса предоставления услуг Создание сети отделений: компания имеет возможность открывать стандартные сервисные модули, например, используя франчайзинг
Гетерогенность	Стандартизация услуг затруднена, поскольку их характеристики во многом определяются потребителями Проблема контроля качества услуг: разнородность условий обслуживания	Вложение средств в отбор персонала, его мотивацию и обучение Оптимизация сервиса: автоматизация процесса предоставления услуг, детализация должностных инструкций, тщательный контроль Индивидуализация обслуживания

Окончание таблицы 1.2

А	Б	В
Несохраняемость	Услуги нельзя хранить: отсутствуют товарные запасы Проблемы, связанные с пиковой нагрузкой: низкая эффективность труда Трудности с установлением цен на услуги: проблемы с ценообразованием	Приемлемые условия ожидания Увеличение спроса вне пиковых периодов Использование системы предварительных заказов Переход на неполный рабочий день Перераспределение работ Помощь со стороны клиентов (поощрение участия покупателей) Разделение услуг Дифференцированное ценообразование

Особенности менеджмента, связанные с основными характеристиками услуг, определяют те основные проблемы, которые встают перед руководителями компаний сферы услуг. Из всего многообразия проблем, приведенных в таблице 1.2, наиболее важными являются те, которые связаны с человеческим фактором, играющим первостепенную роль на предприятиях сферы услуг, а именно: управление качеством; достижение высокой производительности; управление персоналом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Объединяя все элементы системы управления предприятия можно прийти к выводу, что современное управление предприятием нуждается в исследовательском подходе, что будет способствовать динамичности, перспективности управления, росту потенциала, повышению профессионализма в принятии управленческих решений, научности управления.

Система управления КРОФ «Здоровье Сибири» в целом является эффективной системой управления, учитывая специфику деятельности фонда, что подтверждается уверенным ростом основных производственно-экономических показателей.

Цель системы управления КРОФ «Здоровье Сибири» - создание организационных условий для эффективного использования ресурсов и достижения целей, поставленных перед фондом.

Особенности системы управления предприятиями на современном этапе тесно связаны с изменением стратегических ориентиров их деятельности. Основными стратегическими целями предприятий в рыночных условиях становятся удовлетворение потребностей покупателей, как по количеству, так и по качеству; повышение конкурентоспособности за счет роста эффективности производства, максимизации прибыли, завоевание новых рынков.

Главной задачей управления в современных условиях становится адаптация конкретных хозяйствующих субъектов к постоянно меняющимся условиям. Решить эту задачу возможно при построении на предприятии деятельности по самоорганизации, совершенствованию, рационализации.

В целях обеспечения соответствия системы управления требованиям бизнеса и дальнейшего динамичного роста производственно-экономических показателей в настоящей работе было предложено:

- совершенствование финансового состояния фонда за счет строительства Базы отдыха;

- благоустройство территории Базы отдыха;
- совершенствование структуры управления за счет создания отдельного отдела управления Базой отдыха.

Использование предложенных рекомендаций позволит руководству КРОФ «Здоровье Сибири» улучшить свои финансово-экономические показатели, эффективно использовать имеющиеся ресурсы, поддерживать конкурентоспособность фонда.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 2 [Электронный ресурс]: федер. закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ ред. от 30.11.2011. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд [Электронный ресурс]: федер. закон от 05.04.2013. № 44-ФЗ // Официальный сайт ФССП России. – Режим доступа: <http://fssprus.ru/2315090/>
3. О некоммерческих организациях [Электронный ресурс]: федер. закон от 12.01.1996. N 7-ФЗ // Правовая навигационная система «Кодексы и Законы». – Режим доступа: <https://www.zakonrf.info/zakon-o-nekommercheskih-organizaciyah/>
4. Об обеспечении прав детей на отдых, оздоровление и занятость в Красноярском крае [Электронный ресурс]: закон Кр. Края от 07.07.2009. № 8-3618 // Официальный интернет-портал правовой информации Красноярского края. – Режим доступа: <http://zakon.krskstate.ru/doc/2521>
5. Об общественных объединениях [Электронный ресурс]: федер. закон от 19.05.1995. N 82-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6693/
6. Об утверждении средней стоимости путевки в краевые государственные и муниципальные загородные оздоровительные лагеря на 2021 год [Электронный ресурс]: Пост. Пр-ва Кр. края от 17.11.2020. № 786-п // Официальный интернет-портал правовой информации Красноярского края. – Режим доступа: <http://zakon.krskstate.ru/doc/48299>
7. Асташкина, И. Стадии и этапы исследования систем управления [Электронный ресурс] / И. Асташкина, В. Мишин // Центр креативных

технологий. – 1999-2021. – Режим доступа:
<https://www.inventech.ru/lib/analis/analis0025/>

8. Абчук, В.А. Система управления организацией. Учебное пособие. Гриф УМО вузов России / В.А. Абчук. - М.: Перспектива, 2017. – 610 с.

9. Ассэль, Г. Маркетинг: принципы и стратегия / Г. Ассэль. – Учеб. для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 99 с.

10. Афонин, И.В. Управление развитием предприятия / И.В. Афонин. – М.: Дашков и К, 2002. – 379 с.

11. Берталанфи Л. фон. Общая теория систем – критический обзор. Источник: Исследования по общей теории систем: Сборник переводов / Общ. ред. и вст. ст. В. Н. Садовского и Э. Г. Юдина. – М.: Прогресс, 1969. С. 23–82.

12. Бурцева Т.А. Особенности управления предприятиями сферы услуг / Т.А. Бурцева, Е.А. Лысова // Вестник НГИЭИ. 2016. №9 (64). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-predpriyatiyami-sfery-uslug>

13. В России появилось первое комплексное исследование детского отдыха [Электронный ресурс]: Мосгортур. - Режим доступа: <https://mosgortur.ru/news/2018/02/13/1.htm#:~:text=«На%20сегодняшний%20день%20объем%20российского,и%20появление%20новых%20игроков%20рынка>

14. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2020. – 656 с.

15. Галушка, И. Эффективность систем управления [Электронный ресурс] / И. Галушка // On-line библиотека. – Режим доступа: <http://www.xserver.ru/user/effsu/>

16. Гвишиани, Д.М. Организация и управление: учеб. пособие / Д.М. Гвишиани. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 208 с.

17. Глущенко, В.В. Исследование систем управления / В.В. Глущенко, И.И. Глущенко. – Моск. обл.: ООО НПЦ "Крылья", 2004. – 416 с.

18. Голикова, О.М. Проблемы современного состояния развития детского отдыха в Российской Федерации / О.М. Голикова // АНИ: экономика и

- управление. 2017. №2 (19). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-sovremennogo-sostoyaniya-razvitiya-detskogo-otdyha-v-rossiyskoj-federatsii>
19. Горшкова, Л.А. Основы управления организацией. Практикум. Учебное пособие / Л.А. Горшкова. - М.: КноРус, 2017. – 433 с.
 20. Железнякова, С.А. Управление качеством продукции: учебное пособие / С.А. Железнякова. - М.: Юнита, 2011.
 21. Игнатъева, А.В. Исследование систем управления: учеб пособие / А.В. Игнатъева, М.М. Максимцов. – М. 2009. – 106 с.
 22. Ильинский, В.В. Системный подход к управлению инновационной деятельностью предприятий в условиях цифровой экономики / В.В. Ильинский // *Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли.* №1. – 2017. С. 183-191.
 23. Карлоф, Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. / Науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнова. М.: Экономика, 2011. – с. 288
 24. Красноярский край в цифрах 2018: Стат. сб./ Красноярскстат. – Красноярск, 2019. – 157 с.
 25. Модель Остервальдера: быстрый анализ ключевых аспектов бизнеса (с примерами) [Электронный ресурс]: Журнал «Генеральный Директор». – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/11965-model-ostervaldera>
 26. Официальный сайт КРОФ «Здоровье Сибири». – Режим доступа: <http://fond-sibiri.ru/>
 27. Потенциал рынка детского туризма в России [Электронный ресурс]: Исследовательский центр компании «Делойт» в СНГ. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/research-center/potencial-rynka-detskogo-turizma-v-rossii.pdf>
 28. Роспотребнадзор предложил снять запрет на отдых детей вне своего региона [Электронный ресурс]: РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/society/22/03/2021/6058d49e9a79478bf41cf869>

29. Система управления. Основные ее элементы и подсистемы[Электронный ресурс] :Студопедия. – Режим доступа: https://studopedia.ru/10_217127_sistema-upravleniya-osnovnie-ee-elementi-i-podsistemi.html

30. Скопин, О.В. Теоретические основы исследования систем управления предприятием / О.В. Скопин, Н.Л. Назарова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал, 2009. - № 3 (19)

31. Стратегия социально-экономического развития Красноярского края на период до 2020 года / Красноярскстат. – Красноярск, 2012. – 142 с.

32. Удалов, Ф.Е. Основы менеджмента: Учебное пособие / Ф.Е. Удалов Ф.Е., О.Ф. Алехина, О.С. Гапонова. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2013. – 363 с.

33. Янг С. Системное управление организацией. Пер. с англ. под ред. С.П. Никанорова, С.А. Батасова. - М., "Советское радио", 1972. – 456 с.

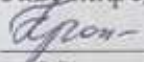
34. Яндиева Л.Х. Особенности управления предприятием в современных условиях / Л.Х. Яндиева // Вестник Адыгейского государственного университета. – 2014. №4 (151).

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)»

Совершенствование управления предприятием сферы услуг в
современных условиях

Научный

руководитель



подпись, дата

Руководитель ОП, профессор,

д.э.н.

должность, ученая степень

А.Н. Чаплина

инициалы, фамилия

Выпускник



подпись, дата

451721849

номер зачетной книжки

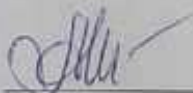
ЭУ17-02Б-МО

номер группы

А.С. Земцова

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:



подпись, дата

А.Н. Чаплина

инициалы, фамилия

Красноярск 2021