

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 ____ 2022 г.

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОП
_____ А.Н. Чаплина
« 28 » ____ мая ____ 2022 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

ТЕМА: «Инструменты повышения эффективности системы
управления предприятием сферы услуг»

Научный
руководитель

подпись, дата

должность, ученая степень

Максименко И.
А.

инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

номер зачетной книжки

номер группы

Грачева В.П.

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

подпись, дата

Максименко И. А.

инициалы, фамилия

Красноярск 2022

СОДЕРЖАНИЕ *

ВВЕДЕНИЕ	6
1. Теоретические основы повышения эффективности системы управления предприятием сферы услуг	8
1.1 Понятие и сущность системы управления предприятием	8
1.2 Структура, методы системы управления предприятием.....	16
1.3 Эффективность системы управления организацией	26
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	82
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	84

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

ВВЕДЕНИЕ

Система управления в организации обеспечивает выполнение формальных правил и процедур, определяющих весь процесс деятельности рабочих, его соответствие ключевой идее, процесс постановки цели, планирования и контроля над деятельностью всех подразделений.

Основная задача системы управления заключается в достижении целей организации, поэтому необходимо добиваться максимальной эффективности деятельности организации. Эффективность организации и системы управления в большей степени зависит от эффективности деятельности персонала, которая регулируется руководителем в процессе трудовой деятельности.

Поэтому анализ системы управления, поиск и подбор инструментов для повышения эффективности системы управления является важнейшей частью процесса управления организацией.

Целью выполнения выпускной квалификационной работы является разработка программы рекомендаций по повышению эффективности системы управления ООО «Гурман».

Предметом исследования является система управления предприятия сферы услуг. Объектом исследования служит ООО «Гурман».

Основные задачи, которые необходимо решить для достижения цели:

- изучить теоретические аспекты повышения эффективности системы управления;
- рассмотреть организационно-правовую характеристику ООО «Гурман»;
- провести анализ факторов среды, в которой организация функционирует
- провести анализ эффективности системы управления ООО «Гурман»;
- разработать программу по повышению эффективности системы управления ООО «Гурман».

Предметом защиты выпускной квалификационной работы является программа рекомендаций по повышению системы эффективности ООО «Гурман».

В первой части работы были исследованы сущность системы управления предприятием, структура и методы системы управления предприятием, показатели эффективности системы управления организацией.

Во второй части работы был проведен анализ внутренней среды организации, анализ факторов микроокружения и макроокружения, а также проведена оценка эффективности системы управления ООО «Гурман».

В третьей части работы были выбраны инструменты повышения эффективности системы управления и разработана программа по внедрению инструмента, а также проведена оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников. Общий объем работы – 87 страниц, в работе представлено 28 таблиц, 13 рисунков, 41 использованный источник.

1. Теоретические основы повышения эффективности системы управления предприятием сферы услуг

1.1 Понятие и сущность системы управления предприятием

Понятие «управлять» в работах Анри Файоля, теоретика и практика менеджмента, основателя административной школы управления, трактуется как «...предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». То есть предвидеть будущее и разрабатывать план действий, создавать единую материальную и социальную структуру предприятия, обеспечить надлежащее выполнение работы, объединять и гармонизировать все действия и следить за тем, чтобы все выполнялось согласно правилам и распоряжениям. [12] В общем значении понятие *управления* представляет собой непрерывный и целенаправленный процесс воздействия на систему для поддержания ее организованности и минимизации неопределенности с учетом направления ее развития и изменений внешней среды для достижения определенного эффекта, цели. [23]

Понятие «управление» и подходы к его пониманию преобразовывались в процессе исторического развития и систематизировались в концепции управленческих революций, сменяющихся в результате развития общественно-экономических формаций. *Первая управленческая революция вошла в историю как «религиозно-коммерческая»*, основанная на существовании глиняных табличек, шелковых свитков, египетских папирусах с высказываниями о проблемах управления, сохранившихся со времен Поднебесной империи в третьем тысячелетии до н.э. Древние египтяне первыми начали решать вопросы управления во время крупномасштабных работ, строительства пирамид, требующих организации деятельности, контроля и организации большого количества людей. *Вторая управленческая революция связана с Вавилонским царем Хаммурапи* во времена 1792-1750 до н.э., когда был создан свод законов управления государством для регулирования всех отношений между жителями, слоями населения, установлены юридические нормы в области заработной платы,

ответственности, был выработан лидерский стиль царя. В 682-605 гг. до н.э. произошла *третья управленческая революция* во времена ассирийского царя Навуходоносора II, связанная с соединением методов управления государством с контролем деятельности в сфере производства и строительства. *Четвертая управленческая революция* (17-18 вв.) связана с зарождением профессионального менеджмента и началом индустриализации европейской цивилизации. Пятая управленческая революция датируется концом 19 и началом 20 вв. и часто именуется бюрократической, так как была основана на концепции бюрократии, во время которой осуществлялось разделение труда, введены нормы, стандарты. [5,33]

Несмотря на то, что управленческая деятельность возникла еще тысячелетия назад, когда появилась необходимость планировать, организовывать и координировать действия групп людей для реализации определенных задач, только в начале XX века управление получило признание как вид профессиональной деятельности, требующей определенных навыков и знаний, произошла эволюция науки управления. [29]

Таблица 1.1 – Подходы и школы управления

Подходы	Школы	Представители школы
С точки зрения научного управления	Школа научного управления (1885-1920гг.)	Ф.У. Тейлор, Фрэнк и Лилия Гилберт, Г. Гантт, Г. Форд, Г. Эмерсон и др.
Административный подход	Классическая школа в управлении (1920-1950гг.)	А. Файоль, Д. Муни, Л. Урвик и др.
С точки зрения человеческих отношений	Школа человеческих отношений (1930-1950гг.)	Э. Мэйо, М. П. Фоллет, А. Маслоу и др.
С точки зрения науки о поведении	Школа поведенческих наук (1950-1990гг.)	К. Арджирис, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт и др.
С точки зрения количественных методов	Школа науки управления (1950-...)	Р. Акофф, В. В. Новожилов, Л.В. Канторович, Л. Бергаланфи, А. Гольдбергер и др.

В ходе эволюции сложились 5 подходов, из которых можно выделить 5 школ управления, повлиявших на развитие современной управленческой теории и практики.

Основателем *школы научного управления* считается американский инженер Фредерик Тейлор. По направлению данной школы работали также такие ученые, как Гаррингтон Эмерсон, Лилиан и Фрэнк Гилберт, Генри Форд и другие. В процессе рабочей деятельности на сталелитейном заводе, Ф. Тейлор начал замечать, что производительность рабочих недостаточно велика, какой могла бы быть, но затраты трудовых ресурсов достаточно высоки. [16] В процессе продвижения по карьерной лестнице Тейлор стал анализировать эффективность сотрудников разных видов деятельности. Анализ позволил ему создать и модернизировать авторскую теорию управления, которую он в последствие применил на одном из производств, в результате чего показали производительности труда возросли в разы. Он разработал систему, которая помогала тысячам людей повысить уровень жизни рабочих, он стал первым, кто стал анализировать труд. Нормирование труда, фотография рабочего дня, хронометраж рабочего времени – те понятия, с которыми напрямую связана теория Ф. Тейлора.[19] В своих трудах он писал: «Главнейшей задачей управления предприятия должно быть обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого в предприятии работника». [1]

Представители этой школы считали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, что способствует наиболее эффективному выполнению, но при этом учитывался и человеческий фактор. [27]

Ключевые положения школы – это научные принципы организации труда; рационализация трудовых операций; нормирование труда; разделение труда в управлении; разделение ответственности между менеджерами и рабочими. Тейлор и его современники считали, что управление – это определенная специальность, центральная часть, совмещающая знания экономики, бухучета,

юриспруденции и других наук, и что организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает лучше всего. [36]

На базе идей научного управления возникла *классическая (административная) школа управления*. Ее основоположником стал французский социолог-ученый Анри Файоль, создавший 14 универсальных принципов управления, к которым он пришел в результате того, что большую часть своей жизни проработал на одном предприятии, реализуя практическую деятельность в исследовательской и опытной сфере. Цель этих принципов, лежащих в основе его трудов, заключается в том, что следование им должно обеспечить максимальную эффективность для организации. Файоль считал, что сотрудники должны быть второстепенным элементом в создании организационной структуры, которую необходимо выстроить так, чтобы не дублировались функции и не было ненужных уровней управления. Только после этого осуществляется подбор рабочей силы. [20]

14 принципов управления по А. Файолю можно разделить на структурные принципы, принципы процесса и принципы конечного результата (рис. 1)

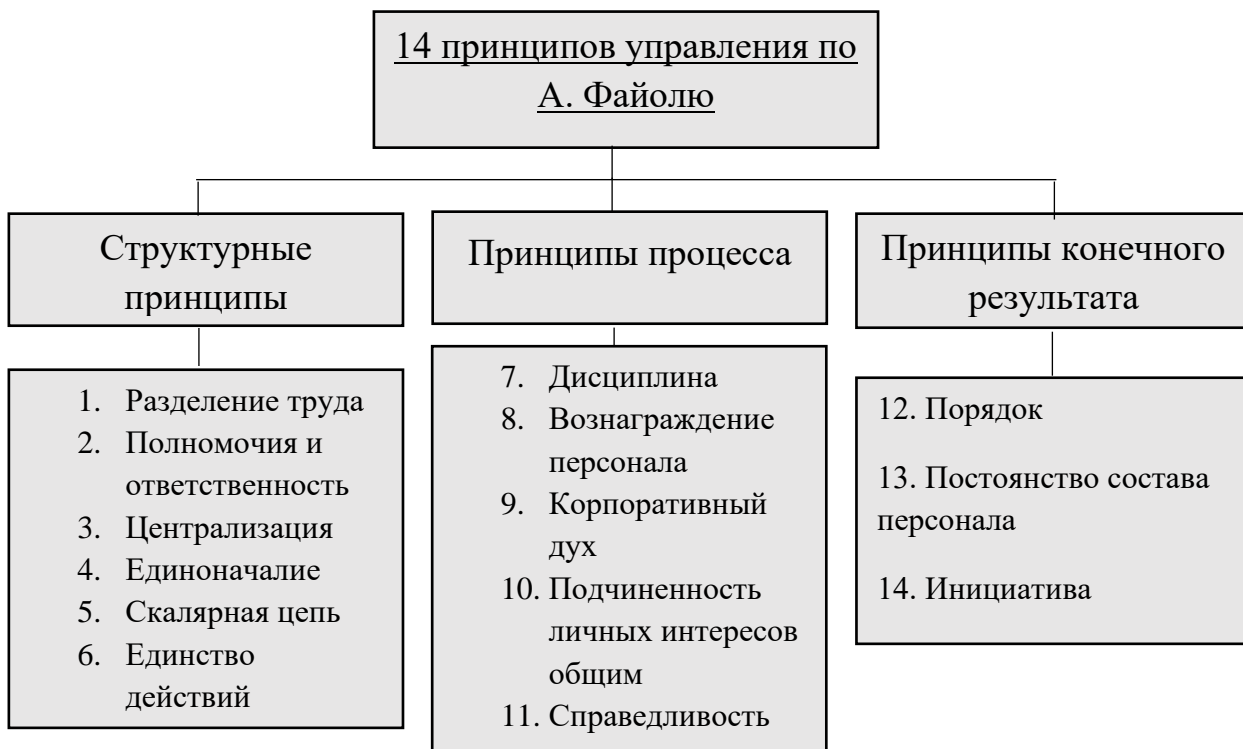


Рисунок 1 – 14 принципов управления по А. Файолю

Таким образом классическая школа управления заложила фундамент мировой управленческой науки, базирующаяся на четырех принципах:

- 1) четкое функциональное разделение труда;
- 2) передача команд и распоряжений сверху вниз;
- 3) единство распорядительства («никто не работает более, чем на одного начальника»);
- 4) соблюдение принципа диапазона контроля (осуществление руководства ограниченным числом подчиненных). [37]

Школа человеческих отношений продолжает школу классической школы и говорит больше о человеке и о том, что нельзя игнорировать человеческие потребности. Основные представители данной теории – Элтон Мэйо, Мери Паркер Фоллет, Абрахам Маслоу и другие. Элтон Мэйо был австрийским профессором психологии и философии, наблюдал и изучал психиатрию и человеческие отношения, благодаря чему провел после ряд экспериментов, в частности, хоторнский эксперимент, включающий в себя ряд социально-психологических экспериментов, задачей которых было выявление зависимости между физическими условиями работы и производительностью труда. [26]

Данная теория говорит о том, что человек является главным объектом в системе управления, что является ее отличительной чертой, при этом концепция «экономического человека» подвергается критике. Идея заключается в том, что человеком в процессе трудовой деятельности движет не только материальный стимул. [31]

Таким образом, школа человеческих отношений сосредоточила внимание на человеческих отношениях при достижении эффективности организации, но проблема не получила решения в полной мере, поэтому *поведенческую школу* часто можно наблюдать как продолжение школы человеческих отношений. Школа поведенческой науки сосредоточилась на методах налаживания человеческих отношений. Основными

представителями данной школы являлись такие ученые, как Крис Арджирис, Дуглас Мак-Грегор, Фредерик Герцберг, Ренсис Лайкерт и др. [7]

К основным достижениям школы поведенческих наук относят:

- межличностные отношения становятся предметом управления для роста эффективности рабочего процесса;
- использование человеческого потенциала в рабочем процессе таким образом, чтобы он применялся максимально эффективно;
- учет роли человека в результатах деятельности организации. [14]

«Новая школа» управления – «количественная» и «управленческая» школа характеризуется заменой словесных рассуждений моделями, символами, количественными значениями. Школа представлена большим количеством ученых, таких как Р. Акофф, В. В. Новожилов, Л.В. Канторович, Л. Берталани, А. Гольдбергер и др. Основами данной школы стало применение числовых, количественных методов к оценке и анализу эффективности управления. [39] То есть основной смысл школы науки управления заключается в том, максимально эффективная деятельность достигается путем использования экономико-математических методов в создании и управлении организационных структур и систем управления. [40]

Следует отметить, что каждая последующая теория не опровергает предыдущую, а только дополняет, благодаря чему раскрываются новые стороны, аспекты, углубляются знания в данной области, при этом новые теории и школы включают в себя достижения развития предыдущей теории как частные случаи. [15]

Рассмотренные ранее концепции управления в настоящее время служат фундаментом для построения системы управления предприятием.

Итак, рассмотрим понятийный аппарат – управление, система управления, организация.

Таблица 1.2 – Понятийный аппарат

Понятие	Определение
Управление	«процесс организации целенаправленного воздействия на некоторую часть среды, называемую объектом управления, в результате чего удовлетворяются потребности субъекта, взаимодействующего с этим объектом»
Управление	«воздействие на объект, улучшающее функционирование или развитие данного объекта»
Управление	«целенаправленный процесс, выполняемый непрерывно во времени и пространстве, требующий глубокого анализа, разработки и постановки определенных целей»
Организация	«группа лиц, взаимодействующих друг с другом ради достижения стоящих перед ними целей с помощью материальных, правовых, экономических и иных условий»
Организация	«состояние упорядоченности разрозненных элементов (людей, объектов и прочего), их взаимосвязь, взаимное расположение в рамках такого целого»
Система управления	«процесс создания, совершенствования и поддержания функционирования организационной структуры при реализации принятого управленческого решения и разработанного плана мероприятий»
Система управления	«совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, образующих упорядоченную целостность, единство»

Каждая организация – это открытая система, которая функционирует во внешней среде и находится в постоянном с ней взаимодействии. [3] Целью деятельности организации является получение различного вида ресурсов извне с последующим производством ресурса, продукта или услуги во внутреннюю среду. То есть организация представляет собой совокупность усилий, направленных на достижение определенных целей. [24]

При том, что систему управления организации нельзя ощутить в виде материального объекта, ее существование и качество определяется как результат рабочей деятельности людей, которые образуют организацию, и отражается на степени достижения целей организации и изменении показателей эффективности. Система управления необходима для выполнения

функций управления предприятия, относящихся ко всем отделам, подразделениям, проектам. [27] К функциям системы управления относятся:

Создание условий для *самоорганизации* сотрудников, включающая в себя регламентацию функций управления между сотрудниками и бизнес-процессами, определение полномочий и ответственности подчиненных и управляющих, определение системы и порядка оплаты труда, материального и нематериального стимулирования, а также критериев оценки деятельности, формирование стандартов, организационной культуры, традиций, норм поведения. [22]

Определение *идеологии*, идеи ценностей, выражающееся в формировании представления у внутренних и внешних участников организации предназначения организации, ее миссии, включающая создание бренда, торговой марки, а также определение основных видов деятельности и направлений развития организации.

Определение целей как для всей организации, так и для подразделений, то есть планирование будущего, желаемого состояния организации, определение основной, генеральной цели, подцелей и оперативных задач, которые необходимо решить для движения в направлении к желаемому состоянию, также составление системы оценок и подбор критериев для определения степени достижения поставленных целей.

Формирование системы *планирования*, определяющейся в создании целей, задач, графика работ по долгосрочному и краткосрочному планированию, проектному и инвестиционному планированию, по производственному планированию.

Организация исполнения проектов, то есть формирование механизма принятия управленческих решений, документооборота, распределение обязанностей и утверждение исполнителей, контроль и организация рабочих процессов исполнителей в рамках проектов, отделов, управление коммуникациями, внедрение АСУ. [10]

Контроль исполнения процессов, целей и задач стратегических и оперативных, сроков и этапов исполнения проектов и подпроектов, учет и отчетность, аудит, оценка качества всех систем и процессов.

1.2 Структура и методы системы управления предприятием

Система управления в организации обеспечивает выполнение формальных правил и процедур, определяющих весь процесс деятельности рабочих, его соответствие ключевой идее, процесс постановки цели, планирования и контроля над деятельностью всех подразделений. Данные правила и процедуры имеют важное значение в организации системы управления предприятием, они формализуют отношения и процессы между участниками деятельности, распределяют функции и задачи между сотрудниками, регулируют и закрепляют полномочия и зоны ответственности сотрудников. Свод этих правил и процедур закрепляется в ряде документов, таких как различные внутренние акты, например, устав организации, а также положения законодательства относительно деятельности предпринимателя в определенной сфере деятельности, положения о структуре управления и финансов, положения об организационной структуре, штатном расписании, трудовые договоры. [25]

Для организации система управления – это механизм, обеспечивающий стабильную работу всей организации, в котором субъект управления оказывает влияние на объект управления. При этом руководитель не единственный субъект управления в системе, им является любой сотрудник, оказывающий влияние на процессы, протекающие в организации. Однако для того, чтобы быть основным, центральным субъектом управления, принимающим главные решения, ему необходимо эффективно и надлежаще осуществлять функции управления. Любая социальная система подвержена изменениям, а протекание этих процессов требуют управления. Необходимо создать эффективную систему управления для каждого отдела, подразделения, проекта, с помощью которой представляется возможным изменять структуру, функции, систему планов и задач для конкретного проекта или отдела без потери качества и времени на перестройку структуры при изменении курса деятельности. Для этого при изменении плана важно составлять график

проекта, то есть обозначать даты, сроки начала и окончания деятельности, а также назначить ответственное лицо. [32]

Проблемы, связанные с управлением, рассматриваются как предмет самостоятельной науки – теории управления, согласно которой система управления целенаправленна и необходима для поддержания функционирования организационной системы и сохранения ее структуры. Для всей организационной системы управление является ее частью, функцией. Как управляемую систему организацию характеризуют три основных принципа: обоснованность, целенаправленность и моделируемость. [34]

Для построения структуры управления на предприятии необходимо также руководствоваться рядом принципов (рис. 2)



Рисунок 2 – Принципы построения системы управления

Принцип *адаптивности к новым условиям* означает, что для выживания организации в условиях постоянно меняющейся внешней среды и высокой

конкуренции необходимо выстроить систему управления таким образом, чтобы организация могла мобильно и оперативно подстроиться под обстоятельства, провести проект по внедрению новшества или изменить имеющийся курс деятельности, принять меры по устранению риска, а также предвидеть его. [2]

Для максимальной эффективности деятельности сотрудников различных звеньев управления необходимо подобрать *оптимальный уровень централизации руководства*. В зависимости от сферы деятельности, уровня квалификации сотрудников, их должностных полномочий и ожидаемого результата требуется разный уровень контроля руководителя. В современных организациях прослеживается тенденция к усилению децентрализации для большей продуктивности специалистов, роста количества идей и расширения рамок и возможностей, однако, такие условия подойдут для высокоорганизованного и квалифицированного персонала. Помимо того, высокий уровень децентрализации может обернуться разрозненностью в представлении сотрудников о целях их деятельности и целях деятельности организации, расхождении в представлении о том, какие пути решения верны для решения рабочих задач. [11]

Принцип *персональной ответственности* заключается в том, что для каждого руководителя и подчиненного существует формально закрепленный за его должностью перечень обязанностей и полномочий, за соблюдение или несоблюдение которого несет ответственность сам сотрудник. При соблюдении данного принципа следует обратить внимание на то, что на степень ответственности сотрудника при исполнении трудовой деятельности влияет не столько документальное закрепление его обязанностей, сколько мотивация и организационный климат, побуждающие к ответственности за выполнение той или иной задачи. [14]

Принцип *соответствия процессу и механизму управления* заключается в том, что при построении системы управления совокупность средств и

методов, которые использует руководитель для координации и направления деятельности подчиненных, должна продолжать эффективно работать. [27]

Соблюдение принципа *соразмерности звеньев по трудоемкости* необходимо для того, чтобы в рабочем процессе, выполнении конкретного проекта, не возникало дисбаланса по объему работ, который может повлечь за собой перенос сроков проекта, «провисание» деятельности одного отдела в ожидании выполнения работ другого, где сосредоточилась большая часть задач или наиболее трудоемкие задачи. В этом случае снижается производительность и эффективность деятельности предприятия в целом или в конкретной области.

Принцип *использования современных информационных технологий* является одним из важнейших элементов управления в современном мире. Их использование необходимо для сбора и обработки информации, накопление которой служит базой для дальнейшей деятельности организации, повышая эффективность управления в перспективе. [40]

Принцип *эффективности контроля за работой подразделений* является принципиально важным при построении системы управления для всех ее участников, так как контроль не только позволяет отслеживать отклонения от плана и координировать процессы деятельности для достижения максимальной эффективности, он также позволяет отмечать положительные результаты работы, дает представление сотрудникам о том, чего от них ждет руководитель.

Одним из наиболее важных является принцип *соответствия развития компании генеральной цели*. То есть вся деятельность, решения, изменения в организации должны напрямую или косвенно содействовать достижению генеральной цели компании, но не противоречить ей. [36]

Система управления состоит из элементов управления, которые можно разделить на подсистемы управления. Представим систему управления в виде схемы (рис. 3).



Рисунок 3 – Модель системы управления организацией

Можно выделить такие подсистемы управления, как механизм управления, структура управления, процесс управления, механизм развития и искусство управления. [13]

Механизм управления служит для организации как совокупность способов и мер воздействия на объект управления для достижения определенных целей, слаженности работы и подчинения персонала организации, взаимосвязи и последовательности деятельности всех функциональных подразделений в организации. Можно выделить такие элементы механизма управления, как миссия, то есть основная цель существования организации с выделением ее особенностей, принципов и преимуществ, цель – желаемое состояние, результат, к которой стремится организация, задачи, которые необходимо решать для достижения цели, принципы – то, чем руководствуется и на какие положения опирается руководитель в процессе деятельности и методы, то есть то, какими способами

в организации производится воздействие на персонал для эффективности производства. [24]

Структура управления характеризуется типом организационной структуры, ее соответствием деятельности и целям организации, а также возможностью подразделениям предприятия выполнять функции, необходимые для достижения целей организации. К основным видам организационной структуры относятся: линейная, линейно-штабная, функциональная, матричная, дивизиональная. Каждый из видов организационной структуры имеет ряд достоинств и недостатков, и подбирается в соответствии с делением предприятия на функциональные отделы, каждый из которых должен решать задачи для достижения генеральной цели. Кадры управления можно разделить на три категории – руководители, специалисты и технический персонал. Структура управления является наиболее эффективной, если кадры подобраны пропорционально в соответствии с необходимостью в какой-либо категории и нет кадрового дисбаланса или острой нехватки в определенной категории кадров, а также специалисты каждой категории обладают необходимой квалификацией. Связь между элементами структуры является важнейшим элементом в структуре управления, она обеспечивает взаимосвязанную и слаженную работу подразделений, передачу четкой и достоверной информации, а также скорость передачи этой информации. Принято различать вертикальную связь – то есть связь между руководителем и подчиненным, и горизонтальную – то есть одноуровневую связь между сотрудниками одного звена. [17]

Процесс управления включает в себя информацию управления, то есть совокупность сведений, необходимых для минимизации неопределенности, коммуникации, то есть способы передачи информации – устные, письменные, электронные и другие, а также технологию управления – процесс обработки полученной информации, проблемы, возникающие в процессе управления и процесс принятия управленческого решения.

Механизм развития подразумевает анализ действующей системы управления и, при обнаружении недостатков, совершенствование системы управления. [28]

Искусство управления включает в себя такие элементы, как активность, инициатива, творчество, самовыражение и т.д. Современный руководитель должен проявлять желание действовать, менять, пробовать новое, поскольку активная деятельность приводит к прогрессу. Необходимо проявлять инициативу и не ждать, когда к изменениям и новшествам начнут побуждать факторы внешней среды. Также важен творческий потенциал и его развитие – он способствует созданию совершенно нового продукта, услуги или технологии, а не копированию чужого опыта. Помимо этого, ценится способность самовыражения руководителя, а также возможность и поощрение самовыражения подчиненных, что положительно влияет на развитие, рождение новых идей и проектов.

Основная задача системы управления заключается в достижении целей организации, поэтому необходимо добиваться максимальной эффективности деятельности организации. Эффективность организации и системы управления в большей степени зависит от эффективности деятельности персонала, которая регулируется руководителем в процессе трудовой деятельности. Воздействие на продуктивность и производительность персонала происходит путем применения совокупности способов и приемов управления – *методов*. Метод – это способ достижения какой-либо цели или задачи. Метод системы управления подразумевает применение инструментов, средств управления, способов реализации функций управления. [38]

В зависимости от сферы деятельности и условий методы управления могут подбираться индивидуально. В общем виде методы управления можно разделить на три группы: организационно-административные, экономические и социально-психологические (рис. 4). Данные методы воздействия наиболее эффективны для управления персоналом при их комплексном применении, их

правильная комбинация способствует достижению своевременного и качественного результата. [15]

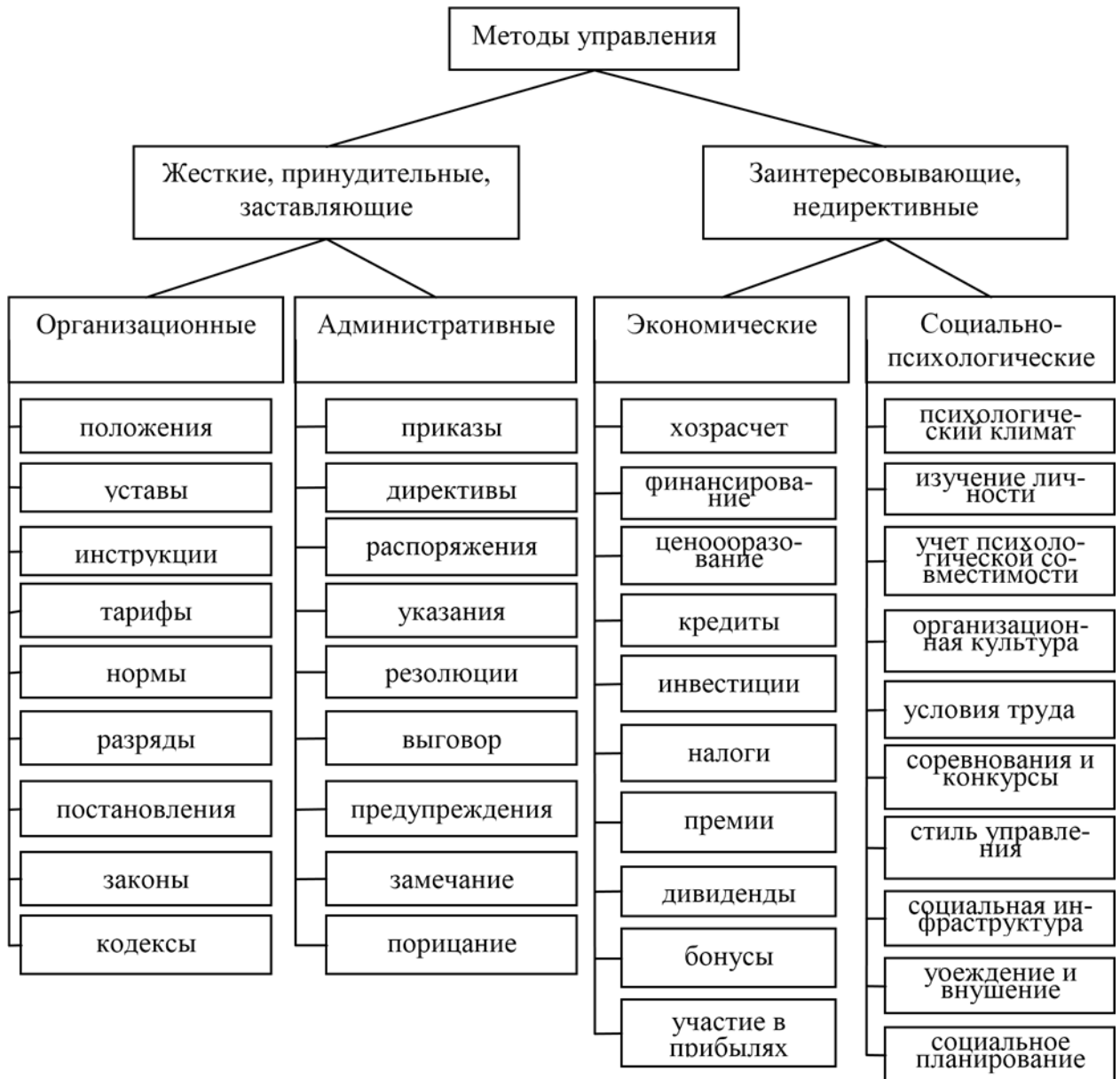


Рисунок 4 – Методы управления

Организационно-административные методы управления считаются самыми строгими, так как не дают права выбора, вариантов поведения подчиненным. Они носят жесткий директивный характер и основываются на власти, принуждении и дисциплине. Данную группу методов можно подразделить на организационные методы и административные методы. Организационные методы – это нормирование, регламентирование, предназначенные для регламентирования порядка и процесса работы. Чаще

всего закрепляются в таких документах, как устав организации, различные положения, стандарты. Подгруппа административных методов, в отличие от организационных, ориентирована не на общие требования, распространяющиеся на всех сотрудников организации, а на конкретные ситуации нарушения правил, адресованные определенному сотруднику, нарушившему регламент, правила, законы организации. В данном случае в устной или письменной форме отдаются приказы, постановления и другие формальные распоряжения конкретному сотруднику с обозначением конкретных нарушающих действий и дат, в которые произошло нарушение.

Основной задачей при применении *экономических методов* стимулирования является побуждение сотрудника к инициативе, активности, повышенной производительности. Эффект достигается путем материального стимулирования – повышенная заработная плата, премиальная часть оплаты труда, бонусы. Так как материальная заинтересованность имеет основополагающее значение в рабочих отношениях, экономические методы имеют наиболее сильное влияние на сотрудников. [18]

Социально-психологические методы действуют на сотрудников через комплекс социальных и психологических элементов управления. Можно выделить два направления воздействия этого метода на коллектив – усовершенствование организационного климата, морального и психологического состояния сотрудников в целом, и деятельность, направленная на раскрытие способностей и потенциала конкретного сотрудника, заключающаяся в помощи и поддержке развития его профессиональных данных. В группу данного метода можно отнести улучшение условий труда, развитие организационной культуры, мотивацию сотрудников. Для применения социально-психологических методов руководитель должен обладать высокими коммуникативными навыками, разбираться в психологии причинно-следственных связей поведения и поступков людей, понимать причины и способы регулирования конфликтов, уметь определять индивидуальные особенности конкретного человека,

темперамент, характер и многое другое, при этом для оценки морально-психологического климата и проблем коллектива руководителю не обязательно проводить анализ самостоятельно, возможно также привлечение сторонних специалистов, социологов, психологов. В таблице 0 представлены различия методов управления.[28]

Таблица 1.3 – Различия методов управления

Характеристика	Организационно-административные (принуждение)	Экономические (побуждение и принуждение)	Социально-психологические (побуждение)
Основа применения	Угроза наказания	Возможность увеличить доход	Достижение психологического комфорта
Подходы к реализации	Жесткие	Адаптивные к ситуации	Адаптивные к личности
Требования к субъекту	Исполнительность	Профессионализм	Профессионализм, умение работать в команде, инициативность

Следует отметить, что в современном мире все большее значение отдается побуждающим методам управления. В выборе места работы сотрудники чаще отдают предпочтение компаниям, где большое внимание уделяется коллективу, персональному развитию, организационной культуре. В компаниях, где методы принуждения и угроз занимают главенствующую позицию, перспективные сотрудники не задерживаются надолго. Тенденция такова, что люди больше ценят стабильность не только в финансовом, но и в психологическом плане. Предпочтение в выборе отдается той компании, где есть возможность профессионального, культурного, морального роста, где преобладает здоровый организационный климат. [21]

1.3 Эффективность системы управления

Эффективность, согласно американскому экономисту Ш. Майталю, – это отношение того, что организация действительно производит, к тому, что она вполне могла бы произвести при существующих ресурсах, знаниях и способностях.

Можно выделить следующие причины низкой эффективности организации – это чрезмерное расходование ресурсов и экономическая неэффективность. [13]

В случае *излишнего расхода ресурсов* организации необходимо пересмотреть направления деятельности компании, изменить его, или перераспределить ресурсы в уже существующем процессе деятельности.

Если организация не смогла преодолеть первый вид неэффективности, выбрать одну из возможных альтернатив развития для сокращения расхода ресурсов, за этим следует вторая причина неэффективности – *экономическая* (техническая). В данном случае ресурсы организации распределяются непропорционально и такие ресурсы, как труд, время, финансы не используются в полной мере.

Для устранения проблемы излишнего расходования ресурсов руководители могут использовать конкретные инструменты, а для устранения экономической эффективности чаще всего применяется использование комплекса инструментов, методов и программ, меняющих структуру организации. [6]

Для того, чтобы начать исследование эффективности системы управления, необходимо провести анализ факторов, влияющих на организацию, сведения о которых должны быть достоверными и актуальными. Анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность организации, является первым шагом к усовершенствованию системы управления. Схематично представим систему этих факторов (рис. 5)



Рисунок 5 – Система факторов, влияющих на организацию

Внешняя среда служит источником ресурсов для деятельности организации. Различают среду косвенного воздействия, то есть макроокружения, и среду прямого воздействия, то есть микроокружения. [35]

При анализе *макроокружения* используется метод СТЭП-анализа, при котором анализируются социальные, технологические, экономические и политические факторы внешней среды. Это те факторы, на которые организация не может повлиять, но может учитывать для планирования и координации деятельности в процессе достижения целей. Также следует учитывать, что не имеет смысла анализировать макроокружение только в одном из его направлений, так как все элементы среды косвенного воздействия взаимосвязаны, и изменения одной компоненты влечет изменения в остальных. Но при этом сила влияния на организацию может быть различна в зависимости от сферы деятельности предприятия. [30]

Анализ *микроокружения*, то есть факторов среды прямого воздействия, как правило включает в себя анализ покупателей, поставщиков, трудовых ресурсов, конкурентов, акционеров, муниципальных органов. В данном случае

организация не только учитывает эти факторы для координации деятельности, но и, в некоторых случаях, может влиять на них.

Анализ покупателей подразумевает изучение реального и потенциального отношения к предоставляемому продукту или услуге, анализируются предпочтения и спрос покупателей, зависящие от географических характеристик, социальных и психологических факторов, портрета потребителя.

Анализ поставщиков осуществляется в направлении их количества, ассортимента, качества и стоимости продукции, всех тех факторов, которые могут повлиять на работу организации. [4]

Конкуренты анализируются для того, чтобы выявить их и свои сильные и слабые стороны, и на основе полученной информации получить возможность для усиления собственных показателей и повышения конкурентоспособности организации.

Анализ рынка рабочей силы необходим для выявления возможностей для усиления потенциала, качества обслуживания, возможности привлечения новых сотрудников.

К факторам *внутренней среды* организации относятся ее цели, структура, ресурсы, задачи, кадры, технология. Наиболее полный анализ факторов внутренней среды можно получить, анализируя совокупность всех факторов в разрезе функциональных подсистем, определяя в каждой сфере «узкие места». Выделяются такие функциональные подсистемы, как маркетинговая, организационная, производственная, кадровая. [17]

Анализ кадров включает в себя исследование процесса подбора персонала, требования к соискателям при приеме на работу, оценку их квалификации и результатов отбора, взаимоотношения и коммуникацию по горизонтальным и вертикальным связям.

Организационный анализ подразумевает исследование структуры, коммуникаций в организации, иерархию подчинения и их эффективность.

Анализ производства исследует процесс создания продукта и/или его реализации. [9]

Анализ маркетинговой деятельности включает в себя анализ рынка сбыта, продвижения продукта на рынке, эффективность продвижения, возможности для усовершенствования продвижения продукта или услуги.

Важную роль играет также организационная культура, которая существует параллельно деятельности всех вышеперечисленных подсистем, анализ которой также необходим. [38]

Поиск и подбор инструментов для повышения эффективности системы управления осуществляется в большей мере на основе анализа внутренней среды организации, так как это та часть системы, элементы которой являются результатом управленческой деятельности, то есть то, на что руководитель может влиять.

Совокупность элементов, которые служат индикаторами эффективности системы управления, представим на рисунке 6.

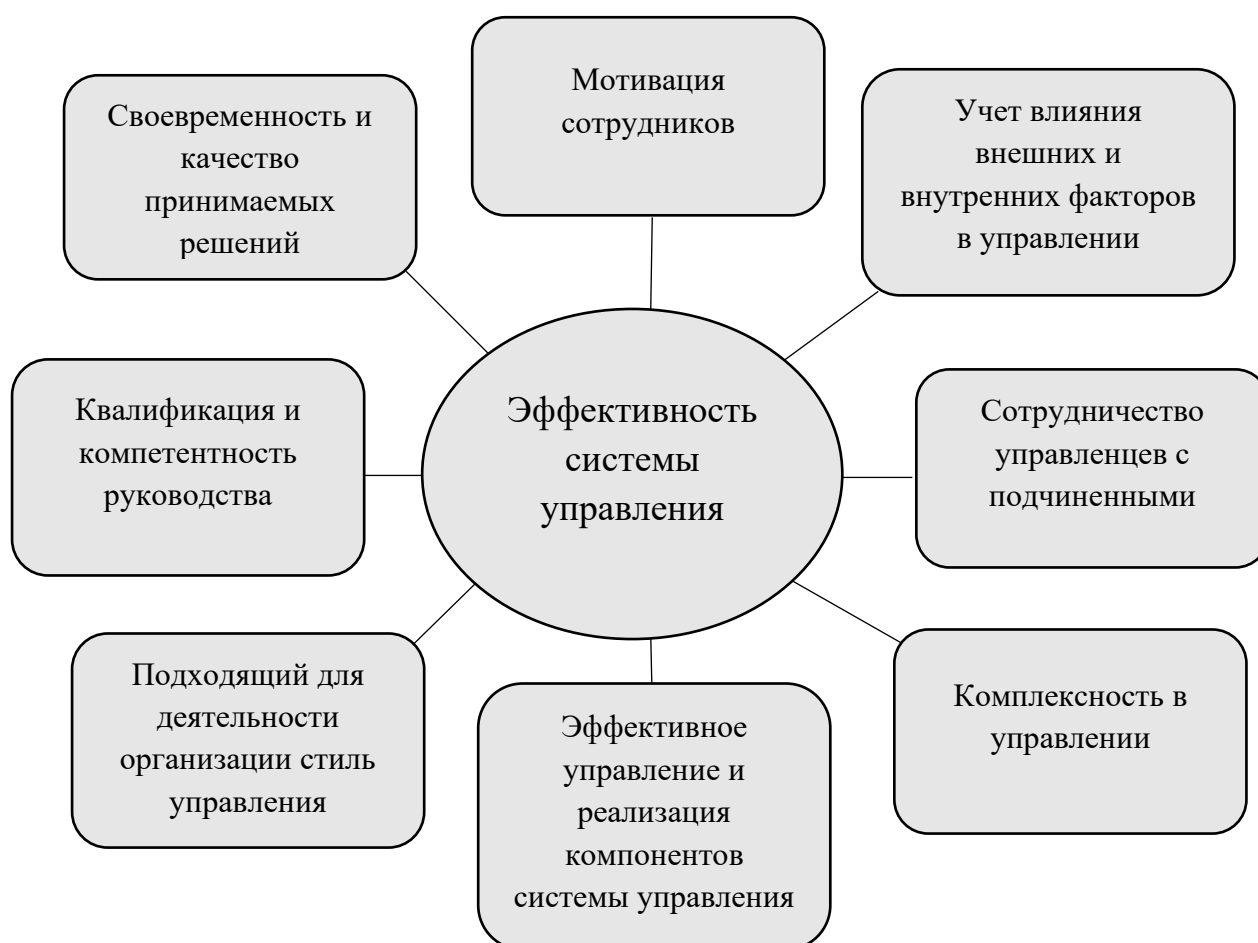


Рисунок 6 – Элементы эффективности системы управления

Для управления эффективностью реализуются три основные вида деятельности, это: постановка цели, то есть желаемого результата деятельности, точки, в которой организация хочет оказаться спустя конкретный промежуток времени; определение и планирование показателей, характеризующих степень достижения поставленных целей; принятие мер на основе полученного анализа, направленных на корректировку и улучшение деятельности в будущем. [8] Условно деятельность по повышению эффективности предприятия делится на три этапа, представим схематично (рис. 7)



Рисунок 7 – Этапы повышения эффективности системы управления

Основываясь на трудах Егоршина А.П. можно провести оценку эффективности системы управления по экономическим, социальным показателям, качеству, результативности и сложности труда. Систему показателей для оценки представим в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Показатели эффективности управления организацией

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

	численности
2. Уровень трудовой дисциплины	Отношение случаев нарушения трудовой дисциплины к общей численности
3. Равномерность загрузки персонала	Экспертная оценка равномерности загрузки руководством организации по 5-ти балльной шкале
4. Надежность работы персонала	Экспертная оценка надежности руководством организации по 5-ти балльной шкале
5. Социально-психологический климат в коллективе	Устанавливается на основе конкретных социологических и психологических исследований с помощью специалистов

Таким образом, в первой части работы были рассмотрены теоретические основы эффективности системы управления. Понятие *управления* представляет собой непрерывный и целенаправленный процесс воздействия на систему для поддержания ее организованности и минимизации неопределенности с учетом направления ее развития и изменений внешней среды для достижения определенного эффекта, цели. Понятие «управление» в результате развития систематизировалось в концепциях четырех управленческих революций. В ходе эволюции сложились 5 подходов, из которых можно выделить 5 школ управления, это: школы научного управления, классическая (административная) школа управления, школа человеческих отношений, поведенческая школа и «новая школа» управления – «количественная» и «управленческая».

Система управления состоит из элементов управления, которые можно разделить на подсистемы управления, это: механизм управления, структура управления, процесс управления, механизм развития и искусство управления. Методы управления можно разделить на три группы: организационно-административные, экономические и социально-психологические.

Эффективность – это отношение того, что организация действительно производит, к тому, что она вполне могла бы произвести при существующих

ресурсах, знаниях и способностях. На организацию влияет система факторов – внешние и внутренние. Внешняя среда служит источником ресурсов для деятельности организации. Различают среду косвенного воздействия, то есть макроокружения, и среду прямого воздействия, то есть микроокружения. При анализе макроокружения используется метод СТЭП-анализа, при котором анализируются социальные, технологические, экономические и политические факторы внешней среды. Анализ микроокружения, то есть факторов среды прямого воздействия, включает в себя анализ покупателей, поставщиков, трудовых ресурсов, конкурентов, акционеров, муниципальных органов. К факторам внутренней среды организации относятся ее цели, структура, ресурсы, задачи, кадры, технология.

Совокупность элементов, которые служат индикаторами эффективности системы управления, это: мотивация сотрудников, учет влияния внешних и внутренних факторов в управлении, сотрудничество управленцев с подчиненными, комплексность в управлении, эффективное управление и реализация компонентов системы управления, подходящий для деятельности организации стиль управления, квалификация и компетентность руководства, своевременность и качество принимаемых решений.

Для управления эффективностью реализуются три основные вида деятельности, это: постановка цели, то есть желаемого результата деятельности, точки, в которой организация хочет оказаться спустя конкретный промежуток времени; определение и планирование показателей, характеризующих степень достижения поставленных целей; принятие мер на основе полученного анализа, направленных на корректировку и улучшение деятельности в будущем.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой части работы были рассмотрены теоретические основы эффективности системы управления. Приведена теоретическая информация об управленческих революциях, подходах и школах управления. Изучены понятия управления, организации и системы управления, а также рассмотрены основные функции системы управления. Изучены основные принципы построения эффективной системы управления, ее состав и структура, сущность основных элементов, методы управления и их различия. Также были рассмотрены аспекты эффективности системы управления, основные факторы, влияющие на нее.

Объект исследования выпускной квалификационной работы – это ООО «Гурман». Предприятие располагается по адресу г. Красноярск, ул. пр-кт Мира, 10. Сфера деятельности предприятия - деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания. Организационная структура предприятия – линейно-функциональная, численность сотрудников – 40 человек.

Анализ СТЭП-факторов показал, что на ООО «Гурман» воздействуют; социальные факторы, такие как демографические факторы, уровень образования населения и культура потребления услуг общественного питания; технологические факторы, такие как уровень технических инноваций, уровень развития информационных технологий и интернет-пространство; экономические факторы, такие как устойчивость национальной валюты темпы инфляции, нормы налогообложения, покупательная способность денежных доходов населения; политические факторы, такие как устойчивость политической власти и нормативно-правовая база общественного питания. Прямое влияние на деятельность ООО «Гурман» оказывают конкуренты, поставщики, потребители. Анализ конкурентов выявил высокий уровень конкуренции.

Анализ внутренней среды указал на проблемы в области персонала и маркетинга, экономические показатели деятельности организации возросли в

2021 году. SWOT- матрица показала необходимость применения стратегии усиления позиций на рынке.

Результаты анализа эффективности системы управления ООО «Гурман» показали, что у организации есть миссия и генеральная цель, известны задачи, которые для этого необходимо решить, но не все сотрудники имеют представление о них. Используются все методы управления, но при этом наблюдается потребность персонала в корректировке применяемых к ним методов управления. Возможно усиление разобщенности интересов, идей и ценностей между подразделениями, т.к. каждое подразделение заинтересовано только в собственном результате. Коммуникации хорошо развиты «по горизонтали», «вертикальное» общение между управляющим и подчиненными затруднено. На анализ состояния некоторых показателей, в частности, управление кадрами, маркетингу, выделено меньше времени и внимания. В свою очередь диагностика макроокружения проводится на постоянной основе.

В качестве инструмента по повышению эффективности системы управления ООО «Гурман» предложено ввести систему ключевых показателей эффективности (KPI), которая предназначена для решения следующих задач: усиление корпоративной культуры, рост мотивации сотрудников, повышение производительности труда, снижение текучести кадров, рост качества обслуживания, числа посетителей в связи с усовершенствованием рекламной стратегии, рост прибыли как следствие повышения эффективности системы управления.

Анализ социально-экономической эффективности проекта показал, что после реализации программы предложенных рекомендаций у предприятия появится большая возможность использовать свой потенциал в полной мере, так как комплексный показатель эффективности увеличился с 41,68% до 54,75%. По результатам экспертной оценки проект имеет благоприятные возможности реализации проекта, и соответственно его осуществимости по оценкам экспертов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акофф Р.Л. Искусство и наука управления «беспорядком» // Управление изменением: Хрестоматия / Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 1998.
2. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие для вузов / П.П. Табарчук, А.Е. Викуленко, Л.А. Овчинникова и др. Под ред. П.П. Табурчука, В.М. Тумина и М.С. Сапрыкина. – СПб.: Химиздат, 2001.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. – СПб.: ПИТЕР, 1999.
4. Байе М.Р. Управленческая экономика и стратегия бизнеса. Т. 1 / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
4. Бакирова Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2008. – 591 с.
5. Бондаренко В.А., Аралбаева Ф.З., Кудашова Ю.В. Проблемы повышения эффективности управления организацией: Монография. – Оренбург, 2001. – 152 с.
6. Бородушко И. В. Управление организационными системами. М.:КноРус, 2019
7. Бутакова, Т.Ю. Комплексный подход к определению и сущности организационной структуры / Управление в страховой компании. – 2017.– № 2. – С. 80-86.
8. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2015. – 688 с.
9. Веснин, В. Р. Менеджмент в схемах и определениях: учеб. пособие / В. Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 120 с.
10. Воронкова, О.Н. Внешнеэкономическая деятельность: организация и управление / О.Н. Воронкова, Е.П. Пузакова. - М.: Экономистъ, 2019. - 495 с.
11. Герчикова, И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова – М.: Юнити-Дана, 2014. – 412 с.


12. Глухов, В. В. Менеджмент: учебник / В. В. Глухов. - СПб.: Питер, 2016. - 608 с.
13. Горшкова, Л. А. Основы управления организацией. Практикум / Л.А. Горшкова, М.В. Горбунова. - Москва: Гостехиздат, 2017. - 264 с.
14. Данько, Т.П. Системы управления эффективностью бизнеса: Учебное пособие / Т.П. Данько, С.Н. Брускин. - М.: Инфра-М, 2017. - 16 с.
15. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие / Нижегородский институт менеджмента и бизнеса. - 4, перераб. и доп. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 352 с.
16. Зотов, Федор Корректирующие действия в решении проблем управления организацией / Федор Зотов. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2013. - 164 с.
17. Казначевская, Г.Б. Менеджмент: учебник / Г.Б. Казначевская. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.
18. Кайман, В. Е. Модель формирования оптимальной структуры аппарата управления организации / В.Е. Кайман. - М.: Синергия, 2012. - 744 с.
19. Коротков, Э.М. Исследование систем управления: учебник / Э.М. Коротков. – Люберцы: Юрайт, 2015. – 226 с.
20. Коршунова, Е.Д. Экономика, организация и управление промышленным предприятием: Учебник / Е.Д. Коршунова, О.В. Попова, И.Н. Дорожкин. - М.: Курс, 2018. - 272 с.
21. Котлер Ф. Маркетинг – Менеджмент / Пер. с англ. – СПб.: Питер
22. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., ХьюстонБ. Стратегический менеджмент: учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой.—М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. — 337 с.
23. Лукичева, Л.И. Менеджмент организации: теория и практика: учебник / Л.И. Лукичева, Е.В. Егорычева. – Москва: Омега-Л, 2012. – 488 с.
24. Мазурин, Э.Б. Экономика, организация и управление предприятием: учебник / Э.Б. Мазурин. - М.: Academia, 2019. - 253 с.


25. Макашева З. М. Исследование систем управления: учеб. пособ. – М.: КНОРУС, 2009. – 175 с.
26. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: "Дело", 1993, - 703 с.
27. Минцберг Г. Структура в кулаке: Создание эффективной организации / Пер. с англ. – СПб.: ПИТЕР, 2001.
28. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: ПИТЕР, 2000.
29. Мишин В. М. Исследование систем управления: учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 527 с.
30. Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. Учебник. Гриф УМО вузов России / З.П. Румянцева. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 862 с.
31. Туровец, О.Г. Организация производства и управление предприятием: Учебник / О.Г. Туровец, М.И. Бухалков, Ю.П. Анисимов. - М.: Инфра-М, 2019. - 544 с.
32. Учебно – практическое пособие. Разработка стратегии развития организации. Вашко Т. А., Григорьевская Т. В./ Красноярск 2011 г.
33. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: учебно практическое пособие, 2-е изд. - М: ЗАО "Бизнес-школа Интернет -Синтез", 1997.-352с.
34. Фомин, Э.В. Общий системный подход и социально-экономические системы (от управления к самоорганизации): Общий системный подход / Э.В. Фомин, Ю.А. Фомина. - М.: Ленанд, 2014. - 160 с.
35. Фомичев, А.Н Исследование систем управления: учебник / А.Н Фомичев. – Москва: Дашков и К, 2015. – 348 с.
36. Фрейдина, Е.В. Исследование систем управления: учеб. пособие / Е.В. Фрейдина. – Москва: Омега-Л, 2013. – 368 с.
37. Хусаинова, Е.Н. Повышение эффективности управления организацией / Е.Н. Хусаинова, А.Н. Баранов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – № 1 (53). – С. 10–12.

38. Чаплина, А.Н. Менеджмент в торговле: учеб. пособие / А.Н. Чаплина, И.В. Щедрина; Красн. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2010. – 232 с.
39. Ширяев, В.И. Управление предприятием: Моделирование, анализ, управление / В.И. Ширяев, И.А. Баев, Е.В. Ширяев. - М.: КД Либроком, 2015. - 272 с.
40. Шубина, Татьяна Менеджер первого уровня в системе управления организацией / Татьяна Шубина. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2015. - 108 с.
41. Уровень инфляции [Электронный ресурс]: статистический сборник. – Режим доступа: <http://web.krasstat.gks.ru/doklad/12/dok.htm>.

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

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров


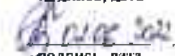
УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ТЭТ
 И.В. Кротова
«08» июня 2022 г.

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОП
 А.Н. Чаплина
«08» июня 2022 г.

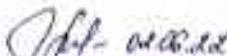
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

ТЕМА: «Инструменты повышения эффективности системы
управления предприятием сферы услуг»

Научный руководитель		канд. экон. наук, доцент	Максименко И. А.
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник		451729460	ЗЭУ17-02Б-МО
	подпись, дата	номер зачетной книжки	номер группы
			инициалы, фамилия

Нормоконтролер:


подпись, дата

Максименко И. А.
инициалы, фамилия