

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

Обеспечение эффективного управления предприятием сферы услуг

Научный
руководитель

Доцент, канд.тех.наук

Т.А. Вашко

Выпускник

451727059

ЗЭУ17-02БМО

А.В. Краснояр

Нормоконтролер:

Т.А. Вашко

Красноярск 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. Теоретические основы системы эффективного управления предприятием сферы услуг	5
1.1 Эффективное управление как предмет исследования.....	5
1.2 Особенности системы эффективного управления предприятием ...	12
1.3 Методы исследования эффективного управления предприятием ...	15
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	26
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	28

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

ВВЕДЕНИЕ

Организация – это система, поэтому для эффективного управления нельзя не учитывать это обстоятельство. Система – это сложное образование, в котором могут происходить, порой, непредсказуемые процессы. Система состоит из взаимосвязанных элементов, и обладает рядом полезных свойств, умелое использование которых позволяет добиваться существенных и быстрых результатов.

Возрастающая конкуренция на рынке обуславливается текущей экономической ситуацией в стране и мире и высокими требованиями к качеству обслуживания, услуг, продукции. Это требует от менеджмента предприятий пересмотра подходов к управлению, самой системы управления. Ведь для того чтобы выдерживать конкуренцию, успешно работать на рынке и при этом быть рентабельным, любое предприятие должно уделять значительное внимание внедрению и использованию эффективных систем управления. Стоит отметить, что успешная работа предприятия возможна только в том случае, если использование систем управления будет внедрено на всех уровнях. Это позволит оптимизировать управленческие процессы, увеличить скорость обмена информацией, добиться успехов и выдержать растущую конкуренцию на рынке [12].

Во многих структурных подразделениях предприятий общественного питания работа ведется на достижение результата, а эффективность отслеживается лишь на самом высшем уровне управления. Эффективность системы управления предприятий общественного питания необходимо отслеживать регулярно, используя различные уровни управления, с применением современных методик, инструментов, алгоритмов и моделей оценки. Эффективность системы управления в организациях обусловлена ростом совокупности критериев, которые исследуются при помощи различных методов, для современного предприятия необходимо проводить оценку эффективности управления, периодически разрабатывать

необходимые направления для роста эффективности системы управления. Система управления в большинстве предприятий общественного питания не достаточно эффективна, так как не изучаются ее основные элементы, не используется ряд принципов и факторов эффективности системы управления, поэтому тема бакалаврской работы является актуальной.

Целью бакалаврской работы является оценка системы эффективности управления предприятием.

Предметом исследования выступает система эффективного управления предприятием. Объект защиты – предприятие АО «Лонас Технологии».

Для достижения поставленной цели в бакалаврской работе необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятия эффективности управления;
- оценка методов исследования эффективности управления;
- исследование организационной среды и разработки стратегии АО «Лонас Технологии»;
- анализ и оценка существующей системы управления АО «Лонас Технологии»;
- анализ обеспечения мероприятий по повышению эффективности управления предприятием АО «Лонас Технологии» и оценка их эффективности.

Предметом защиты в бакалаврской работе являются предложения по эффективности управления предприятием АО «Лонас Технологии».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

1. Теоретические основы системы эффективного управления предприятием сферы услуг

1.1 Эффективное управление как предмет исследования

Деятельность человека является основой его существования и развития. Она представляет собой сознательное и, следовательно, целесообразное приложение усилий для изменения среды существования, для обеспечения определенного комфорта жизни. Чем успешнее деятельность, тем более она скоординирована с точки зрения состава действий, их соответствия друг другу и согласованности. Это определяет необходимость и необходимость управления, которое выступает в качестве средства координации и обеспечения целевой направленности деятельности. В обобщенном практическом представлении все это называется управлением. Все это показывает, что управление всегда сопровождает человеческую деятельность, и каждая человеческая деятельность нуждается в управлении. Благодаря руководству эта деятельность стала возможной. Руководство должно учитывать характер и вид деятельности, и в то же время многие ее характеристики зависят от руководства.

Современный механизм управления предприятием рассматривается в основном в направлении повышения эффективности. Необходимость повышения эффективности управления обусловлена увеличением скорости событий, происходящих в окружающей среде, и повышением уровня конкуренции на рынке, изменением структуры экономики, а также глобализацией. Такие изменения требуют использования современных инструментов, а модернизация экономики обеспечивается за счет внедрения передовых форм управления. Необходимость модернизации систем управления отечественными предприятиями в современных условиях также во многом определяется задачами повышения их конкурентоспособности и достижение устойчивого развития. Определения понятия "эффективность управления" характеризуют его и как экономическую категорию, и как

категорию, содержащую оценку конечного результата работы организации в зависимости от управленческих решений.

Эффективность управления — это эффективность процесса управления, операции, проекта [39].

Проблема определения, количественной оценки эффективности системы управления на предприятиях остается предметом исследований науки управления [9].

Эффективность системы управления заключается в создании благоприятных условий для достижения командой своих целей в кратчайшие сроки с наивысшими качественными и количественными показателями и наименьшими затратами ресурсов.

Система управления предполагает только те связи, которые характеризуют управленческие отношения, возникающие при выполнении функций и полномочий управления. Система управления представляет собой совокупность звеньев общей целенаправленности, координации действий, восприятия решений, это звенья подчинения в соответствии с распределением полномочий по принятию управленческих решений.

Существует множество различных вариантов соединений и подключений в системе управления. По мнению автора работы, наиболее полной и соответствующей реальным условиям управления является система управления, представленная на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Возможный вариант компонентного состава системы управления предприятием

Компоненты системы управления, для которых оценка эффективности будет проведена в практической части работы, включают:

- механизм управления;
- структура управления;
- процесс управления;
- механизм развития;
- искусство управленческой деятельности.

Эффективность — это измерение затраченных усилий, различных видов ресурсов или энергии для достижения поставленных результатов [25].

Критерии эффективности управления предприятием включают: эффективность, результативность, производительность, прибыльность, качество, инновации.

Для эффективного управления организацией используются следующие группы принципов:

- группа принципов приоритетов;
- группа принципов критических факторов;
- группа принципов ориентации (рис. 1.2)



Рисунок 1.2 – Принципы эффективного управления организацией

Первая группа принципов включает в себя основные элементы управления организацией: персонал (человеческие ресурсы), квалификацию персонала, их мотивацию для достижения конкретных результатов.

Вторая группа принципов включает в себя фактор времени, информационные технологии и фирменный стиль.

Третья группа принципов учитывает фактор качества, креативности, а также развивает: миссию, стратегии (стратегические установки).

К общим факторам эффективности управления относятся [18]:

- инвестиционный климат
- обоснованность инвестиций
- информационная поддержка

- методическая поддержка
- инфраструктура

Все факторы для их высокой эффективности должны применяться вместе. Среди факторов эффективности управления можно выделить как основные, так и вспомогательные.

Основными факторами эффективности системы управления предприятием являются:

- использование ресурсов;
- фактор времени;
- достижение цели.

Использование ресурсов как фактор эффективной системы управления предприятием характеризует структуру, качество ресурсов, их экономию в процессах управления и возможность пополнения и накопления.

Второй фактор: фактор времени отражает своевременность решений, экономию времени, использование новых технологий и потенциал персонала, способного решать проблемы быстро и профессионально

Третий фактор: достижение цели отражает реальность и значимость цели, в соответствии с которой рассматривается результат деятельности менеджера, его стратегия и учет рыночных процессов экономического развития.

Концепция эффективной системы управления предприятием, по мнению Э.М. Короткова, представлена на рисунке 1.3.

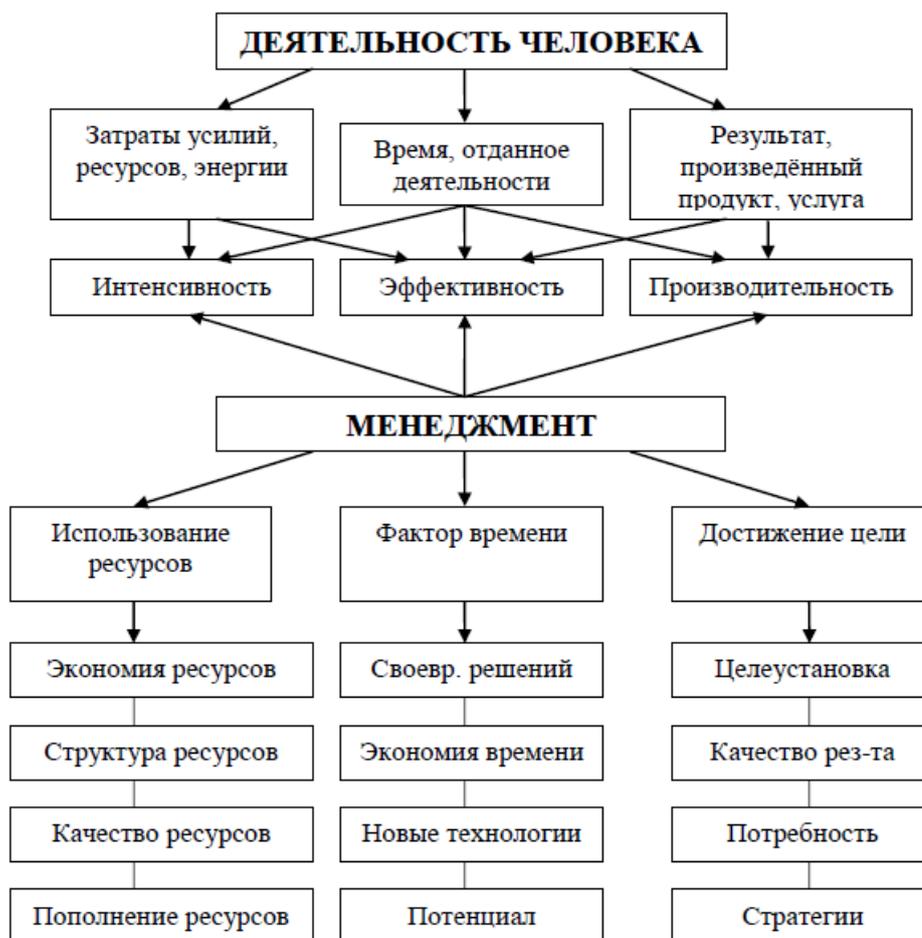


Рисунок 1.3 – Концепция эффективной системы управления предприятием

Любое управление, являясь видом человеческой деятельности, оценивается по самым простым и самым сложным показателям. К простейшим показателям относятся затраты усилий или ресурсов, время, результат. Но эти показатели могут противоречить рекомендациям: вы можете получить хороший результат, но потратить на это слишком много времени. На основе простейших показателей строятся сложные или синтетические показатели, которые необходимы для более строгой оценки. Такими показателями являются интенсивность, производительность и эффективность.

На практике для оценки эффективности управления используется несколько подходов [28]:

- целевой;
- ресурсный;

- экономический;
- комплексный.

Целевой подход – это оценка степени реализации поставленных целей - реализации конкретной программы в зависимости от решения конкретных управленческих задач, достижения плановых экономических показателей, прогнозных прогнозов.

Ресурсный подход - это оценка эффективности управления в зависимости от степени использования ресурсов, как связанных с самим управлением, так и используемых при производстве (продаже) продукции, а также всех ресурсов, задействованных в производстве (продажах).

Экономический подход – это оценка достигнутого состояния предприятия, его места в бизнесе – оценка динамики основных экономических показателей за сопоставимый период времени, сравнение их с нормативными значениями, средними показателями по отрасли, региональными показателями, аналогичными показателями ведущих компаний отрасли или основных конкурентов.

Комплексный подход – каким-то образом объединяющий все предыдущие [37].

Следовательно, эффективность функционирования любого экономического объекта из-за возрастающей сложности, усложнения и укрепления взаимосвязей в большей степени зависит от качества использования существующей системы управления. Повышение эффективности системы управления предприятием может быть достигнуто путем проведения исследования всех аспектов внешней и внутренней деятельности организации, являясь при этом важным элементом при разработке проектных и планируемых управленческих решений, что позволяет определить уровень прогрессивности текущего современного менеджмента.

1.2 Особенности системы эффективного управления предприятием

Основным критерием эффективного управления является определенная множественность показателей, характеризующих эффективность организационных систем и подсистем. Конечный результат контроля часто называют эффектом контроля. Эффект является результатом реализации мер, направленных на улучшение производства, бизнеса и организации в целом.

В дополнение к понятию эффекта используется понятие эффективности. Эффективность - результат, выраженный стоимостными показателями, представляет собой экономический эффект, характеризующийся увеличением дохода, увеличением прибыли. Эффективность — это соотношение достигнутого эффекта или результата и затрат на их получение [14].

При управлении они стремятся минимизировать затраты и максимизировать все виды эффектов. Затраты в организации неоднородны и не всегда являются чистыми деньгами (хотя они всегда пытаются перевести их в денежную форму).

Затраты обычно делятся на: материальные затраты (сырье, полуфабрикаты) и энергию; затраты на рабочую силу (рабочее время и квалификация сотрудников); финансовые ресурсы или деньги и их эквиваленты (например, ценные бумаги) [18].

Эффективность может быть повышена за счет сокращения любого из перечисленных ресурсов, и эти методы очень разнообразны. Используя компьютерные технологии, можно сократить трудовые ресурсы и более экономно расходовать материальные ресурсы (например, за счет сокращения производственных отходов за счет электронной резки материала). Однако для внедрения такой методики необходимо увеличить финансовые затраты.

Наиболее важным источником затрат является управленческий аппарат. Напрямую измерить эффективность деятельности менеджеров довольно сложно, потому что между принятием решения и получением

результата проходит время и множество трансформаций. Неразумные управленческие решения обладают огромной разрушительной силой. Они могут подорвать не только организацию, но и социально-экономическую систему (например, градообразующие предприятия и их деятельность). Решения могут быть неэффективными из-за неправильно поставленных целей, нехватки ресурсов, низкой производительности и т.д.

Организация считается успешной, если она достигла своей цели. К составляющим успеха организации относятся: способность выживать, эффективность и результативность, практическая реализация принятых решений.

Эффективность обычно можно измерить и оценить количественно, поскольку можно определить денежную стоимость ее затрат и результатов. Относительная эффективность организации называется производительностью. Производительность выражается в количественном выражении [25].

Производительность на всех уровнях организации является наиболее важным фактором выживания и успеха организации в условиях конкуренции.

Главная проблема, которую необходимо преодолеть при управлении организацией, рассчитывая на ее успех, заключается в том, что сложные организации действительно сложны. Трудно представить, что происходит внутри самой организации и между организацией и ее внешней средой, и даже то, что делают менеджеры. Установление общих характеристик, присущих всем, помогает уменьшить, уменьшить трудности чрезвычайно сложной задачи управления организацией, сводя ее к масштабу, понятной причине и восприятию. Обобщение позволяет нам увидеть работу менеджера в целом и взаимодействие составляющих этой работы.

На современных предприятиях, ориентированных на рыночные отношения, все реже используется линейная система управления с ее положительными сторонами: простотой, ответственностью, эффективностью, единоначалием, оперативностью, централизмом, где вышестоящий орган

выполнял весь комплекс управленческих действий по отношению к нижестоящему уровню. Эта система заменяется линейно-функциональной системой или другой комбинацией систем управления.

Прогрессивные системы, обеспечивающие необходимую эффективность управления, должны включать функциональную систему, суть которой заключается в том, что функциональные службы управления специализируются на однородных видах деятельности: планировании, маркетинге, проектировании, технологии производства, нормировании труда и т.д. В такой системе происходит ослабление централизации управления, а это, в свою очередь, приводит к ряду нежелательных явлений [18].

Итак, эффективность управления обеспечивается мерами по оптимизации затрат и повышению эффективности во всех сферах управления [22]:

- в области управления человеческими ресурсами;
- в управлении производством или при создании операционной системы;
- при определении методов и структур управления.

Качество работы любых систем, форм и звеньев управления, эффективность принимаемых решений, уровень организации планирования и оперативного управления требуют постоянного анализа, поскольку может случиться так, что хорошо функционирующее предприятие "вдруг" начнет терпеть неудачу, терять клиентов, испытывать финансовые трудности и т.д. Причинами этого могут быть: неэффективное управление, несбалансированные управленческие звенья, некомпетентность управленческого персонала и т.д. Поэтому необходим систематический анализ эффективности управления по нескольким направлениям и показателям.

1.3 Методы исследования эффективного управления предприятием

Методы оценки эффективности управления — это конкретные способы, с помощью которых деятельность организации может быть проанализирована с точки зрения предмета исследования (рис.1.4).

Оценка эффективности включает набор процедур по анализу динамики различных показателей хозяйственной деятельности предприятия в сравнении с аналогичными показателями прошлых периодов или утвержденными на отчетный период плановыми значениями.

В ходе оценки эффективности должны быть задействованы четыре метода анализа данных [22]:

- трендовый (горизонтальный);
- структурный (вертикальный);
- сравнительный;
- факторный.

Основные методы анализа данных	Разновидности анализа
Трендовый	Сравнение фактических показателей отчетного года с плановыми показателями на отчетный год
	Сравнение фактических показателей отчетного года с показателями прошедшего года
	Сравнение значений отдельных показателей за несколько периодов
Структурный	Структурный анализ направлений деятельности компании, по которым образуется прибыль
	Структурный анализ прибыли по отдельным видам продукции/услуг
	Структурный анализ динамики активов компании
	Структурный анализ использования прибыли компании
Сравнительный	Сравнительный анализ показателей выручки компании
	Сравнительный анализ уровня доходности компании
Факторный	Сравнительный анализ показателей операционной прибыли компании
	Факторный анализ показателей выручки компании
	Факторный анализ показателей прибыли компании
	Факторный анализ использования трудовых ресурсов
	Факторный анализ использования производственных фондов

Рис 1.4 – Методы оценки эффективности работы предприятия

Оценка эффективности работы предприятия в силу своей комплексности предполагает использование частных и обобщающих показателей [19].

По частным показателям можно определить:

- эффективность применения каждого из ресурсов компании;

- результативность реализации каждого вида продукции/услуг компании.

По обобщающим показателям определяют [26]:

- эффективность всех ресурсов, продукции/услуг предприятия;
- результативность компании в целом.

Эффективность работы предприятия оценивают в несколько этапов [33].

ЭТАП 1. Рассчитывают и оценивают общие показатели рентабельности, отражающие эффективность производственной деятельности компании.

- рентабельность бизнеса — информирует о доле чистой прибыли в выручке от реализации;
- рентабельность продаж — дает представление о том, какова доля прибыли от реализации в выручке от реализации;
- рентабельность реализованной продукции — показывает эффективность реализации продукции.

ЭТАП 2. Рассчитывают и оценивают общие показатели рентабельности, отражающие эффективность использования ресурсов предприятия.

- рентабельность оборотных активов — отражает эффективность использования оборотного капитала организации;
- рентабельность внеоборотных активов — показывает эффективность использования внеоборотных активов предприятия;
- рентабельность собственного капитала — отражает эффективность использования организацией собственного капитала;
- рентабельность инвестированного капитала — характеризует отдачу на сумму денежных средств, вложенных в бизнес;
- рентабельность заемного капитала — характеризует эффективность использования организацией заемного капитала.

ЭТАП 3. Проводят факторный анализ показателей рентабельности. Цель — определить причины отклонений значений отчетного периода по сравнению с данными прошлых периодов или планами на отчетный период.

ЭТАП 4. Рассчитывают и оценивают частные показатели эффективности, которые отражают отдельные аспекты работы предприятия. Среди них могут быть такие показатели:

- издержкоемкость выпуска продукции;
- выработка и заработная плата на одного сотрудника;
- удельный вес укрупненных статей затрат в себестоимости продукции и др.

При проведении исследования системы управления может быть использован широкий арсенал различных методов, которые включают в себя: системный, экономический анализ, анализ культуры и структуры, СТЭП анализ, SWOT-анализ (рис 1.5).

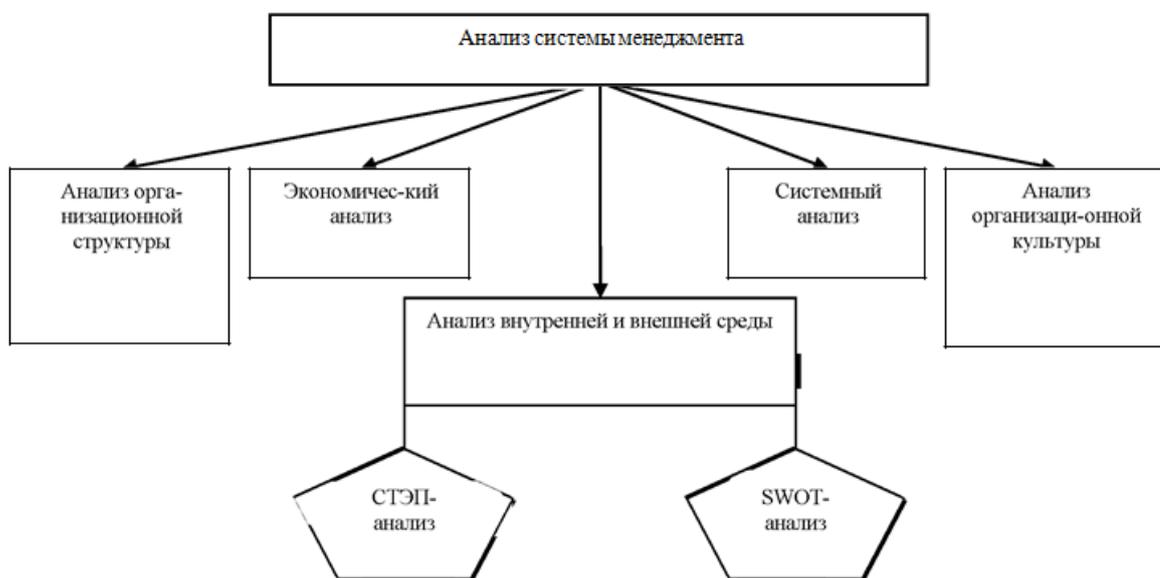


Рисунок 1.5 - Методы исследования системы менеджмента

Эффективность системы управления должна быть не только оценена, но и исследована. Организация исследований — это система регламентов, стандартов, инструкций, определяющих порядок их проведения, т.е. распределение функций, обязанностей, ответственности и полномочий по проведению исследований [14].

Методы исследования можно классифицировать следующим образом [24]:

Методы получения информации: интервью, анкетирование, методы выборочных наблюдений.

Методы анализа: системный анализ, создание сценария, метод сетевого плана, система показателей, метод контрольного списка, анализ затрат.

Творческие методы: мозговой штурм, синектика, морфологический метод.

Методы прогнозирования: Дельфи, статистическая экстраполяция, аналогии, анализ поперечных сечений, экономические модели, анализ затрат и выгод, моделирование.

Метод оценки: анализ состояния продукта, модели с подсчетом пунктов, шаблон, анализ затрат, расчет рентабельности, анализ равных интервалов, анализ рисков, расчет рисков

Методы принятия решений: математические модели, правила принятия решений в условиях неопределенности, таблица решений, "дерево решений".

Методы представления: функциональные диаграммы, частичное описание, текущие таблицы. Все вышеперечисленные методы применимы к исследованию системы управления. Классификация сбора данных с учетом методов анализа и методов формирования представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Классификация методов анализа и построения системы управления

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

Методы обследования	Методы анализа	Методы формирования
Анкетирование	Параметрический	Опытный, совещаний
Изучение документов	ФСА	Контрольных вопросов

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

При определении стратегических целей, а также выборе типа и типа функциональной стратегии используется SWOT-анализ (рис. 1.6).

Технология анализа предусматривает составление матрицы [27].

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СИЛАИ ВОЗМОЖНОСТИ 1	СИЛАИ УГРОЗЫ 2
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТИ 3	СЛАБОСТЬ И УГРОЗЫ 4

Рисунок 1.6 - Матрица SWOT

Первая область — это стратегии, которые используют сильные стороны для реализации возможностей.

Вторая область — это стратегии, которые используют сильные стороны для устранения угроз.

Третья область — это стратегии, которые сводят к минимуму слабые стороны организации, используя возможности ситуации.

Четвертая область — это стратегии, которые сводят к минимуму слабые места и угрозы, появившиеся во внешней среде

Недостатки SWOT-анализа: он основан на использовании данных о настоящем и прошлом состоянии. Для разработки стратегии этого

недостаточно, необходима информация о тенденциях развития рыночной ситуации; метод требует безопасности, исчерпывающей полноты и осторожности в его реализации. Преимущество SWOT-анализа: дает наглядное представление о соотношении угроз, возможностей, сильных и слабых сторон; является очень простым и быстрым способом выяснить общий уровень компании, с которого можно отталкиваться, делая выводы для стратегического управления.

СТЭП анализ помогает изучить "поведение" внешней среды, если адекватно оценить влияние на организацию 6 типов факторов [19].

Социокультурные факторы включают изменения в демографической ситуации, уровне образования, системе здравоохранения и социального обеспечения, (трудовой) мобильности, привычках и увлечениях людей, образе жизни, приоритетах поколений (ценности людей), традициях и т.д.

Технологические силы - они означают такие изменения в научно-технической сфере, как научно-технический прогресс, устаревание знаний, внедрение новых технологий, а также эффект кривой обучения (опыта) - снижение себестоимости продукции, прямо пропорциональное общему объему производства.

Движущими силами торговли являются изменения в принятых бизнес-моделях, открытие новых способов деловых отношений и механизмов их регулирования. Слово "торговля" в данном случае понимается в широком смысле - как установление баланса обмена между коммерческими организациями и предприятиями со своими клиентами.

Экономические силы включают динамику уровня инфляции, процентной ставки (учетной ставки), налоговых ставок, валютных курсов, уровня доходов населения, общей структуры государственных расходов, эластичности спроса и предложения, привлекательности рынка для иностранных инвесторов, а также изменения в объеме золотовалютных резервов страны.

Экологические силы - влияние природных сил: погоды и климата, рельефа и структуры местности, наличия природных ресурсов, частоты стихийных бедствий и стихийных бедствий и т.д. [24].

Юридические силы - изменения в законодательстве, нормативных актах и деятельности регулирующих организаций, которые напрямую не связаны с основной деятельностью компании, но косвенно влияют на бизнес.

Политические силы связаны с общей внешней и внутренней политикой правительства, стабильностью политической ситуации, политической поддержкой и политическими гарантиями [31].

СТЭП факторный анализ дает ряд преимуществ (рис. 1.7):

1) Когда руководитель и его ближайшие сотрудники работают с факторами СТЭП, они начинают думать о внешней среде, а не просто говорить о ней;

2) У людей есть "видение" внешней среды. Поощряется культура учета факторов окружающей среды;

3) Свободно переходя от фактора к фактору, аналитик выстраивает целостную картину внешней среды;

4) Разрабатывается общий язык для анализа внешней среды;

5) Есть устойчивая привычка думать о внешнем окружении и не увлекаться внутренними проблемами.

Влияние каждой силы разлагается на отдельные факторы, после чего каждый из них оценивается по следующим пунктам: сила воздействия, тенденция роста, качество влияния, использование возможностей и компенсация угроз.

Факторы	Сила воздействия	Тенденция роста	Качество влияния	Использование возможностей	Компенсация угроз
СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ					
Численность целевой аудитории	Значительно	Быстрое падение	Отрицат.	Выход на новый рынок с растущей численностью аудитории	Более глубокие исследования, максимальное приближение продукта к потребителю
...

Рисунок 1.7 — Пример СТЭП — анализа

Анализ структуры управления проводится с использованием метода функционального и стоимостного анализа, который позволяет выбрать такой вариант построения системы управления бизнесом или выполнения конкретной управленческой функции, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Это позволяет выявить ненужные или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления бизнесом и т.д. Как универсальный метод, он позволяет применять систему методов и включает в себя следующие этапы.

Подготовительный, где проводится комплексное обследование состояния производства и управления организацией, выбирается объект, определяются конкретные задачи анализа, составляется план работы и приказ. Здесь используются методы сбора данных (наблюдение, анкетирование, интервьюирование, изучение документов) [35].

На информационном этапе собирается, систематизируется и изучается информация, характеризующая систему управления или ее отдельные подсистемы, а также данные об аналогичных подсистемах, лучшие практики для улучшения управления. Используемые методы те же, что и на первом этапе.

Аналитический этап является наиболее трудоемким. Он используется для формулирования, анализа и классификации функций, их декомпозиции, анализа функциональных взаимосвязей между подразделениями аппарата управления, расчета затрат на выполнение и уровня качества функций. Здесь определяется степень значимости функции и причины их несоответствия уровню затрат и качеству функций. Выявляются избыточные, дублирующиеся функции. Сформулированы задачи поиска идей и путей совершенствования системы управления. На этом этапе используются методы анализа (экономический анализ, сравнение, параметрический, динамический и т.д.).

На творческом этапе выдвигаются идеи и способы выполнения функций управления, на их основе формулируются варианты реализации функций, проводится предварительная оценка и отбор наиболее подходящих и реальных. Выбор методов поиска идей основывается на характеристиках объекта анализа и конкретных ситуациях.

На этапе исследования производится подробное описание каждого выбранного варианта, их сравнительная организационно-экономическая оценка и выбор наиболее рациональных для реализации, разрабатывается проект системы управления со всеми необходимыми обоснованиями.

На этапе рекомендации проводится анализ и утверждение проекта системы управления и принимается решение о порядке его реализации.

Последний этап — это этап внедрения [33].

Анализ организационной культуры включает в себя оценку способов выполнения работы и характера отношения к людям в организации. Культура выражается в преобладающем стиле управления, в методах мотивации сотрудников, имидже самой организации и т.д. Аналитический подход к организационной культуре подразумевает согласование культуры и структуры с другими переменными, такими как люди, задачи, окружающая среда, технологии. Анализ культуры основан на результатах опроса.

Экономический анализ - это анализ общих экономических условий, который проводится с целью оценки состояния и перспектив конкретных хозяйствующих субъектов. Проведение экономического анализа состоит, по сути, в ответе на три конкретных вопроса [14].

1. Какова позиция компании на сегодняшний день?
2. Где, по мнению руководства, должна располагаться компания в будущем?
3. Что нужно сделать, чтобы привести компанию в то положение, в котором ее хочет видеть руководство?

Системный подход. Она служит методологическим инструментом для системного подхода к решению задач совершенствования системы управления. Системный подход к исследованию означает рассмотрение объекта и предмета исследования как особой системы и элемента более общей системы. Системный подход фокусирует исследователя на раскрытии системы управления в целом и ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, персонала, технических средств управления, информации, методов управления, технологий управления, управленческих решений.

Система характеризуется [11]:

- элементы являются наименьшей частью системы;
- окружающая среда — вся совокупность объектов, существующих вне системы, но взаимосвязанных с ее элементами и с ней в целом.;
- границы различия между внешними и внутренними соединениями, которые определяют изоляцию от окружающей среды;
- связи взаимодействия и зависимости элементов, определяющие их существование, место и роль в системе.

В процессе исследования необходимо учитывать следующие аспекты системного подхода [14]:

- элементный аспект идентификация элементов, входящих в исследуемую систему, определение уровня общности системы, ее мощности;

- структурный аспект, который устанавливает структурные характеристики системы (тип структуры, определяющий взаимосвязи, количественные и качественные взаимозависимости);
- функциональный аспект определение функций системы в целом и ее компонентов, соответствие этих функций, дублирование функций;
- интегративный аспект выяснение назначения системы, противоречий в ее функционировании, путей и средств разрешения противоречий, выявление основного звена, обеспечивающего сохранение объекта исследования как целостной системы;
- коммуникативный аспект определения среды обитания системы, характера подчиненных и координационных связей с другими системами, силы этих связей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оценка системы эффективного управления предприятием на материалах АО «Лонас Технологии» показала следующее.

Расчет эффективности управления предприятием АО «Лонас Технологии» с помощью различных факторов свидетельствовал о том, что имеются недостатки, поэтому их оценки были невысокими в силу не эффективного использования ресурсов, нерентабельности организации, а достижение цели идет в разрез с применяемыми стратегиями.

Оценка эффективности существующей системы управления предприятием показала множество недостатков. С помощью анализа видно, что организация АО «Лонас Технологии» на отчетный момент является не рентабельной, можно учесть тот факт, что организация только начала входить на красноярский рынок, но руководству организации необходимо пересмотреть свою рентабельность как бизнеса, так и баланса предприятия, для того чтобы удержать свои позиции на рынке. С целью ликвидации недостатков управления были разработаны мероприятия.

Целью является совершенствование системы эффективного управления предприятием АО «Лонас Технологии» на долгосрочный период. К задачам ее реализации были отнесены: повышение эффективности управления конкурентоспособностью.

Расчет показателей эффективности управления АО «Лонас Технологии» после реализации мероприятий показал, что в предстоящем периоде прогнозируется повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия, что подтверждено повышением рентабельности производства и реализации, активов и источников средств.

Таким образом, разработанные мероприятия позволят повысить эффективность деятельности и могут быть предложены для рассмотрения руководству предприятия,

Можно сделать вывод, что эффективность организации будет расти и с помощью данных рекомендаций и ежегодного анализа с добавлением новых услуг, пополнением продукции – организация придет к своей цели.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации [Текст]: текст с изменениями и дополнениями на 2017 год. – Москва: ЭКСМО, 2017. – 504 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 30.11.1994 № 51–ФЗ, в ред. Федеральных законов 07.02.2017 № 12–ФЗ. – Режим доступа: Консультант Плюс.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 30.12.2001 № 197–ФЗ, (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017). – Режим доступа: Консультант Плюс.
4. Об охране здоровья граждан от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака: Федеральный закон от 23.02.2013 №15, в ред. от 28.12.2016 № 471-ФЗ. – Режим доступа: Консультант Плюс.
5. Об обществах с ограниченной ответственностью: Федеральный закон от 08.02.1998 № 14–ФЗ, в ред. Федеральных законов 03.07.2016 № 360–ФЗ. – Режим доступа: Консультант Плюс.
6. О защите прав потребителей: Федеральный закон от 07.02.1992 №2300–1, в ред. от 03.07.2016 № 265–ФЗ. – Режим доступа: Консультант Плюс.
7. О налоге на имущество организаций: Закон Красноярского края от 08.11.2007 №3–674, в ред. от 07.07.2016 № 10–4833. – Режим доступа: Консультант Плюс.
8. О внесении изменений в закон края о регулирования земельных отношений в Красноярском крае: Закон Красноярского края от 03.06.2015 №8–3496, в ред. от 02.12.2015 № 9–3985. – Режим доступа: Консультант Плюс.
9. Агафонова, М.С. Анализ и измерение эффективности деятельности организации / М.С. Агафонова, С.А. Баркалов // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – № 4–2. – С. 212–214.
10. Агафонова, М.С. Обеспечение эффективности системы менеджмента организации на основе развития управленческого

консультирования / М.С. Агафонова, А.С. Суликаева // Концепт. – 2016. – Т. 17. – С. 141–149.

11. Агафонова, М.С. Управление трудовым поведением как фактор усиления трудовой мотивации / М.С. Агафонова, А.А. Беломытцева // Современные наукоемкие технологии. – 2013. – № 10–1. – С. 132–133.

12. Алексейчева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия): учебник / Е.Ю. Алексейчева, М. Магомедов. – Москва: Дашков и Ко, 2016. – 292 с.

13. Алиев, И.М. Экономика труда: учебник / И.М. Алиев, Н.А. Горелов. – Москва: Юрайт, 2016. – 478 с.

14. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, А. Карамии. – Москва: ЮНИТИ, 2012. – 400 с.

15. Андреева, А.С. Методология системного подхода / А.С. Андреева. – Москва: Дело, 2015. – 213 с.

16. Афоничкин, А. И. Модели и методы оценки эффективности организационной структуры системы корпоративного управления / А.И. Афоничкин, Д. Г. Михаленко // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2013. – № 1. – С. 19–28.

17. Борисова, В.В. Теория организации: учебник / В.В. Борисова, В.Г. Ларионов. – Москва: Дашков и Ко, 2014. – 308 с.

18. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2016. – 320 с.

19. Волков, Д.Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты. / Д.Л. Волков. – Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента, 2014. – 229 с.

20. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: учебник / Е.П. Голубков. – Люберцы: Юрайт, 2015. – 290 с.

21. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: учебник / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2012. – 320 с.

22. Ермошкин, А. Управление предприятием / А. Ермошкин // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 3. – С. 100–104.

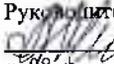
23. Жуков, Б.М. Исследование систем управления: учебник / Б.М. Жуков, Е.Н. Ткачева. – Москва: Дашков и Ко, 2014. – 208 с.
24. Кальницкая, И.В. Анализ эффективности управления организацией / И.В. Кальницкая // Концепт. – 2013. – Т. 4. – С. 186–190.
25. Ковалев, В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. – Москва: Проспект, 2015. – 544 с.
26. Коротков, Э.М. Менеджмент: учебник / Э.М. Коротков. – Москва: Юрайт, 2016. – 640 с.
27. Коротков, Э.М. Основы менеджмента: учеб. пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. – Москва: Дашков и К, 2013. – 272 с.
28. Кочетков, А.А. Концептуальный анализ эффективности управления / А. А. Кочетков // Коммерческий директор. – 2015. – № 10. – С. 25–29.
29. Красноярскстат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://web.krasstat.gks.ru>.
30. Лапшин, В.С. Системный подход в менеджменте: проблемы и перспективы использования / В.С. Лапшин // Теория и системы управления. – 2016. – № 3. – С.20–27.
31. Мельников, В.П. Исследование систем управления: учебник / В.П. Мельников, А.Г. Схиртладзе. – Москва: Юрайт, 2014. – 447 с.
32. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва: Вильямс, 2016. – 672 с.
33. Методы исследования системы управления современных организаций: учеб. пособие / А.Н. Чаплина, И.В. [и др.]; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2008. – 360 с.
- 34.оборот общественного питания Красноярского края в 2015–2016 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://web.krasstat.gks.ru>.
35. Позднякова, Ж.С. Системный подход к формированию навыков управленческой культуры / Ж.С. Позднякова // Молодой ученый. – 2014. – № 17. – С.529–532.

36. Прогноз развития Красноярского края на 2017–2020 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://web.krasstat.gks.ru>.
37. Репина, Е.А. Основы менеджмента: учеб. пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. – Москва: Академцентр, 2013. – 240 с.
38. Румянцева, З.П. Общее управление организаций. Теория и практика / З.П. Румянцева. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 305 с.
39. Савельева, Е.Н. Научно-практические подходы к оценке эффективности систем управления предприятием / Е.Н. Савельева // Экономика, управление, финансы: материалы III межд. науч. конф. – Пермь: Меркурий, 2014. – С. 142–146.

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

Обеспечение эффективного управления предприятием сферы услуг

Научный
руководитель


подпись, дата

Доцент, канд.тех.наук

должность, ученая степень

Т.А. Вашко

инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата

451727059

номер зачетной книжки

ЗЭУ17-02БМО

номер группы

А.В. Краснояров

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:


подпись, дата

Т.А. Вашко

инициалы, фамилия

Красноярск 2022