

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

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

«23» июня 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.00.14 «Менеджмент организации
(в сфере услуг, в том числе торговле)»

Повышение эффективности управления
на предприятии сферы услуг

Научный
руководитель


подпись, дата 16.06.17

доцент, канд. экон. наук
должность, ученая степень

Т.А. Клименкова
инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата 2.06.17

451207855
номер зачетной
книжки

МО-12-13
номер группы

Г. У. Ажиева
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:


подпись, дата 16.06.17

Т.А. Клименкова
инициалы, фамилия

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Повышение эффективности управления на предприятии сферы услуг» содержит 69 страниц текстового документа, 14 рисунков, 15 таблиц, 5 приложений, 41 использованный источник, 11 листов графического материала.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ, СИСТЕМА, СТРАТЕГИЯ, ПРОГРАММА.

Объект исследования – ООО «МиЛеНа»

Цель – разработка рекомендаций по построению эффективного управления предприятием. Поставлены и решены следующие задачи:

1. Анализ эффективности менеджмента организации на материалах предприятия.
2. Выявление существующих проблем и выбор методов их устранения.
3. Разработка рекомендаций по повышению эффективности управления.

Во второй части исследования составлена организационно-правовая характеристика предприятия, проведена оценка структуры и культуры управления. В рамках SWOT-анализа были изучены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия развития предприятия.

По итогам исследования разработана программа реализации стратегии развития ООО «МиЛеНа» и даны рекомендации по повышению эффективности управления предприятием. Проведена оценка социально-экономической и организационной эффективности рекомендаций, доказана целесообразность их реализации в практической деятельности фирмы.

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
Введение.....	4
1. Теоретические основы формирования эффективного управления предприятием сферы услуг	6
1.1 Принципы и факторы эффективного управления предприятием сферы услуг.....	6
1.2. Проблемы и методы исследования эффективности управления	14
Заключение	63
Список использованных источников	65
Приложение А	70
Внешние и внутренние факторы эффективности предприятия сферы услуг.	70

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

ВВЕДЕНИЕ

Характерные для настоящего времени стремительные изменения, нестабильность и ужесточение конкуренции на отечественном рынке определяют необходимость взвешенного и профессионального подхода к управлению предприятием независимо от его масштаба и сферы деятельности. Наиболее актуальным такой подход к организации системы управления на предприятии является в условиях крайней ограниченности необходимых ресурсов. При этом наряду с проблемами обеспечения системы профессионального менеджмента на предприятии в настоящее время все более актуальным становится вопрос наличия объективной, достоверной и оперативной оценки управленческой деятельности.

Современная управленческая наука накопила значительный набор методов определения эффективности организации, но, до сих пор, отсутствует единый методологический подход. Это связано с многомерностью данной категории. Эффективность – это интегральная и структурированная характеристика организации, которая комплексно отражает успешность организации в соответствии с ее миссией, целями и задачами.

Менеджеры в ходе анализа управленческой деятельности предприятий преимущественно пользуются расчетными методами и показателями, которые описывают организационные особенности предприятий. Преимуществом такого подхода является большое количество ныне известных показателей, формулы их расчета. Есть у таких методов и недостатки, например, многие показатели являются коммерческой тайной, некоторые интегральные показатели оценки имеют недостаточное смысловое значение и не всегда практически применимы.

Главной целью выпускной работы является разработка рекомендаций по построению эффективного управления предприятием. Ставятся следующие задачи:

1. Анализ эффективности менеджмента организации на материалах предприятия.

2. Выявление существующих проблем и выбор методов их устранения.

3. Разработка рекомендаций по повышению эффективности управления.

Объектом исследования является ООО «МиЛеНа», предметом исследования - управленческие отношения в системе управления данной организации.

В качестве предмета защиты выступают рекомендации по повышению эффективности менеджмента ООО «МиЛеНа».

Теоретической основой данной работы являются труды отечественных авторов (О. С. Виханского, Э.М. Короткова и др.) в области эффективного менеджмента и учебно-методические разработки преподавателей вуза, связанные с изучаемой проблемой (А.Н. Чаплиной, И.В. Щедриной и др.).

Методическую базу исследования составили общенаучные методы и приемы: сравнительного анализа, обобщения и синтеза, методы обработки информации, а также научные подходы: системный, процессный, комплексный.

Информационной базой исследования послужили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, данные Федеральной службы государственной статистики и ее территориального органа по Красноярскому краю, информация, содержащаяся в научной и периодической литературе.

Источниками информации о предприятии являются бухгалтерская и статистическая отчетность ООО «МиЛеНа», данные анкетирования, интервьюирование персонала, штатное расписание, экспертные оценки.

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ СФЕРЫ УСЛУГ

1.1 Принципы и факторы эффективного управления предприятием сферы услуг

Развитие управления всегда опирается на конкретный потенциал, который является источником и гарантом развития.

Анализ практики управления торговыми компаниями позволяет сделать вывод о существовании новых тенденций в управлении, отличительной чертой которых можно считать переход на более гибкие и эффективные механизмы и инструменты управления [32; 37]. Происходит перестановка приоритетов в управлении, которая коренным образом меняет как идеологию управления, так и основные функции менеджмента.

Для современной торговой компании характерна широкая номенклатура товаров и большое количество поставщиков. В этих условиях требуются точность, высокая скорость работы с информационным потоком, быстрое принятие решений.

С позиций системного подхода организацию возможно рассмотреть как открытую систему, характерные черты которой обусловлены взаимодействием ее элементов (внутренняя среда) и неразрывно связаны с внешним окружением прямого и косвенного воздействия [22; 35; 39] (приложение А).

Предприятие сферы услуг (в частности, торговли) как объект управления можно рассматривать через совокупность торгово-технологических процессов, т.е. комплекс торговых (коммерческих) и технологических операций, последовательно взаимосвязанных, целью которых является доведение товаров в широком ассортименте и надлежащего качества до потребителей с наименьшими затратами труда и времени и является завершающей стадией всего процесса товародвижения [14] (рис. 1).

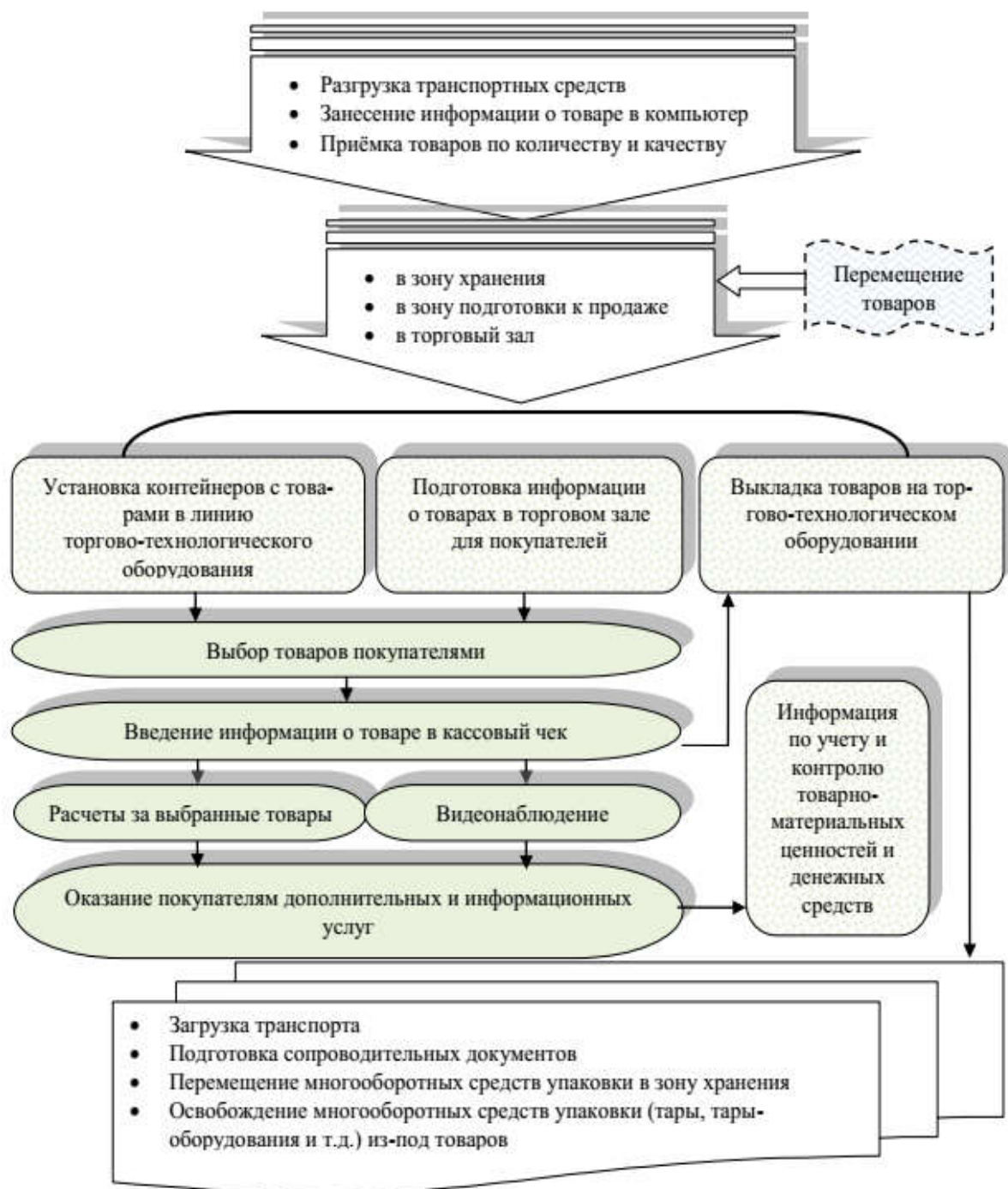


Рисунок 1 - Торгово-технологические процессы и информационные потоки предприятия торговли как объекта управления

Основной целью торгового менеджмента является обеспечение высоких темпов развития торгового предприятия в стратегической перспективе и роста его конкурентной позиции на потребительском рынке. С учетом основных характеристик торгового менеджмента формируются системы управления для конкретных предприятий (рис. 2).



Рисунок 2 - Система управления предприятием сферы услуг [39]

Эффективность менеджмента – сложная, многогранная категория. Она отражает характерные особенности экономических и социальных явлений, а также финансовых, производственных, психологических, экологических и других процессов, происходящих при осуществлении производственно-хозяйственной деятельности. Необходимо уточнить, что в качестве результата управленческой деятельности выступают [20; 39]:

- экономический результат;
- характеристики управленческих решений;
- достижение целей;
- экономия времени;
- удовлетворенность персонала и развитие человеческого потенциала;
- формирование корпоративной культуры;
- согласованность работы;
- положение фирмы на рынке.

Для обеспечения эффективности управления необходимо учитывать все факторы: внешние и внутренние, а из них выделять основные и определяющие. Действие факторов приводит к изменению эффективности через динамику затрат на достижение результата (их величины, структуры и пр.) и/или изменению условий, возможностей получения эффекта. При этом факторы, оказывающие прямое влияние на изменение экономической эффективности, приводя к изменениям в объекте управления (предприятии), требуют адекватной реакции системы управления и, таким образом, воздействуют на эффективность менеджмента. Соответственно, факторы, непосредственно влияющие на эффективность системы управления, определяют характер управленческого воздействия на объект управления, что вызывает изменение экономической эффективности.

Так что при рассмотрении факторов эффективности деятельности нельзя говорить, что факторы управления влияют только на систему управления, и необходимо анализировать их комплексное воздействие на эффективность всей деятельности торгового предприятия.

Все факторы, оказывающие влияние на организацию и эффективность ее деятельности относятся к внешней либо внутренней среде ее функционирования и развития.

Внешняя эффективность менеджмента и деятельности в целом определяется способностью системы управления учитывать и анализировать внешние факторы, использовать возможности развития и свои сильные стороны, смягчать угрозы, усиливать слабые стороны, т.е. способности руководства предприятия к таким методам анализа среды, как СТЭП и SWOT. В то же время организация может существенно повлиять на характер и содержание взаимодействия с факторами непосредственного окружения (среды прямого воздействия), а значит формировать для себя дополнительные возможности и предотвращать появление угроз ее деятельности [39].

Факторы макроокружения могут оказывать достаточно сильное воздействие на развитие организации, являясь неуправляемыми. Они в большей

степени определяют экономическую эффективность, оказывая положительное или отрицательное воздействие. Например, при благоприятной конъюнктуре рынка в краткосрочном периоде можно получить дополнительный экономический эффект без дополнительных усилий управления и затрат ресурсов. Но в основном СТЭП-факторы формируют размер и структуру затрат, с которыми связана торговая деятельность через систему налогообложения, цены на услуги других отраслей, стоимость ресурсов и т.д.

Эффективность – это соотношение затраченных усилий, ресурсов или энергии на достижение определенных результатов (рис. 3).

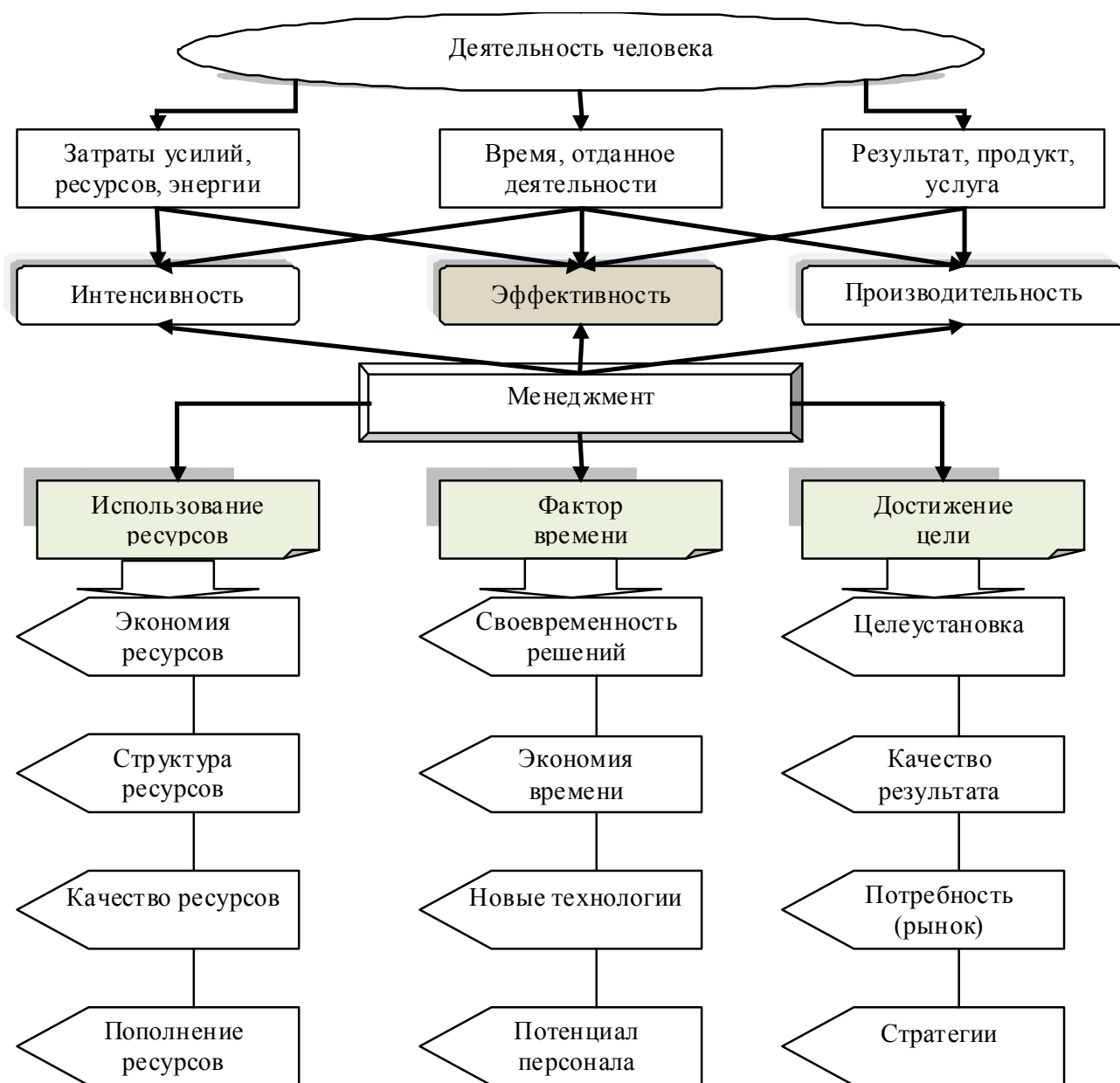


Рисунок 3 - Концепция эффективности управления [20]

Время, безусловно, включается в фактор ресурсов из-за ранее указанных особых свойств, но рассматривать его отдельно целесообразно в эффективности менеджмента. Следует сказать, что время предстает в трех качествах – как ресурс, среда (поле) и характеристика деятельности.

Экономическая эффективность достигается взаимодействием ресурсов, что отражается в затратах и экономических результатах деятельности.

Социальная эффективность обеспечивается единством индивидуальных, коллективных и общественных интересов и выявляется с помощью следующих характеристик: уровень социальной активности, социально-психологический климат, соотношение формальных и неформальных структур, уровень квалификации кадров, условия труда и т.д.

П. Друкер определил несколько основных факторов успеха и эффективности компании: удовлетворение спроса со стороны потребителя, социальная ответственность, результативность работников, эффективность руководства, внутренняя производительность, настроение персонала, подготовка руководителей, операционная смета, нововведения [16; 31].

П. Мотт в своих исследованиях отмечал, что адаптивность – это способность центров власти изменять сложившееся положение вещей [31]. При этом автор выделяет два вида адаптации:

– символическая – способность организации заблаговременно выявлять проблемы, разрабатывать и своевременно принимать решения по их устранению, устанавливать новые методы и средства для обеспечения изменений;

– поведенческая – способность членов организации субъективно воспринимать, поддерживать и осуществлять осознаваемое изменение в работе организации.

Одним из важных самостоятельных видов адаптации П. Мотт называл гибкость – способность справиться с временными, непредсказуемыми перегрузками в работе организации. В своем исследовании автор

характеризовал их общую эффективность с помощью системы показателей: производительности – эффективности – адаптивности – гибкости.

Достижение эффективности деятельности будет возможно при формировании основных подсистем управления в соответствии с принципами, сформулированными Э.М. Коротковым [20] (рис. 4).



Рисунок 4 - Принципы эффективного менеджмента

Таким образом, эффективность менеджмента – это нужное сочетание нужных элементов и характеристик системы управления в конкретной ситуации, определяемой комплексом факторов внутренней и внешней среды.

Кроме указанных выше предлагаются и другие принципы управления. К примеру, выделяют принципы эффективного управления исходя из характера экономического управленческого мышления [12]. Первый принцип отражает сущность управленческого экономического мышления» которое следует понимать как процесс и результат экономического отражения действительности. Субъект управления - это тот, который управляет процессами и результатами экономического отражения действительности. Процесс и результат реализуются через комбинирование и рекомбинирование ментальных экономических систем, и осуществляется соответствующими

компетенциями управленческого экономического мышления с опорой на объективно функционирующие процессы, явления.

Второй принцип - «управляют не по должности, а по факту». И здесь с точки зрения управленческого экономического мышления есть деление на того, кто управляет и того, кем управляют.

Третьим принципом является положение о «хозяйствующей роли субъекта управления (менеджера)», ставя знак равенства между менеджером и предпринимателем, между субъектом управления и хозяйствующим субъектом - поэтому правильнее говорить о хозяйствующем субъекте управления, а также, следуя из второго принципа - об управляющем субъекте хозяйствования и управляемом субъекте хозяйствования.

Из третьего принципа мы получаем выход на принцип четвертый - «стремление к всесторонней специализации». Субъект управления должен стремиться к тому, чтобы максимизировать как широту, так и глубину понимания как можно большего числа специализаций.

Пятый принцип: развитие управленческого экономического мышления в практической деятельности в условиях экономических систем. Потому что именно в практике, взаимодействуя с действительностью таковой, какая она есть, хозяйствующий субъект управления, стремящийся к развитию своего экономического мышления, получает для анализа и синтеза тот уникальный материал, который объективно недоступен вне экономической среды.

Шестой принцип - это «мышление экономическое значит рациональное», рассматриваемое через призму таких экономических категорий как «ресурсы», «факторы производства», «максимизация», «оптимизация», «экономическая эффективность» и других [12].

Седьмой принцип - «не должно быть произвола в системах представлений менеджера и управлении». Как, например, нельзя мотивировать сотрудника так и только потому, как это имело успех с мотивацией другого сотрудника. Менеджер должен стремиться к максимизации и разнообразию абстрагируемых свойств, разнообразию связей и отношений между объектами

своего управления. Именно такое разнообразие обеспечит гибкость, инновационность, рациональность принимаемых решений, основанных на всестороннем анализе ситуации.

1.2. Проблемы и методы исследования эффективности управления

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

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

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

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

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

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

Имеются хорошие менеджеры по производству, но чрезвычайно слабый маркетинг, особенно та его часть, которая занимается изучением рынка. Придумывая продукт, компания не интересуется, будет ли он нужен: идут от производства, а надо идти от маркетинга и продаж, то есть от рынка. Это самое большое и сложное изменение, которое требуется в российских компаниях, для этого нужно перестраивать всю их структуру и систему приоритетов. Чем дальше от столицы, тем менее склонны компании к центральному планированию. Даже внутри России корпоративный менталитет сильно отличается от московского: например, уже в Санкт-Петербурге предприниматели не настолько зациклены на планировании [7; 25].

До недавнего времени менеджмент в компаниях работал так же, как сотни лет назад, когда хозяин фермы или фабрики говорил работникам, куда идти и что делать. У менеджеров, образно выражаясь, был большой рот и маленькие уши, они действовали по принципу: я начальник — ты дурак: ты делаешь то, что я тебе скажу. Сегодня, когда мы живем в информационном обществе, это уже не работает: лидер не может управлять иерархией компании из 40 этажей, не слезая с самого верха своей властной пирамиды. Информация разлита повсюду, и часто хорошие идеи и решения приходят снизу.

Теперь и директорам, и менеджерам нужны большие уши и маленький рот: они должны уметь получать информацию из самой организации, следить за

тем, что происходит в коллективе. Времена единовластия прошли: управленцы должны стать более скромными, открытыми и уважительными к мнению членов своей команды. Должно быть как в человеческом организме, где есть мозг, но в то же время каждая из триллионов клеток тоже «думает» и мозг прислушивается к поступающим от них сигналам.

Пять советов управленцам, которые предлагает доктора Адизес [7]:

1. Ни один руководитель не может быть идеальным. Все, что он может сделать, — это подобрать команду, которая компенсировала бы его недостатки.

2. Каждый человек рождается с определенным типом личности. Если по складу характера вы бюрократ, вам не стать предпринимателем. Но если вы научитесь быть гибким и слышать других, вы сможете принести пользу компании. Мы не можем поменять себя, но можем сделаться более гармоничными.

3. В наши дни руководитель должен быть неформальным лидером — не давить на сотрудников, чтобы они выполняли его указания, а увлекать команду идеей, вызывать уважение своей компетентностью.

4. То, что в современных компаниях так много менеджеров-женщин, не следствие эмансипации. Это запрос со стороны самих сотрудников: они хотят, чтобы ими управляли с помощью сердца, а не черствого рассудка. Этому должен учиться любой руководитель.

5. Успех — это результат деления внешней интеграции на внутреннюю дезинтеграцию. Первый показатель — это энергия, которую компания тратит на выявление имеющихся возможностей. Второй — уровень недоверия и неуважения внутри компании. Чем выше первый показатель и чем ниже второй, тем лучше результат

При этом получение устойчивого и долгосрочного эффекта, по мнению Э.М.Короткова [19;20], обеспечивается синергией анализа, диагностики и проектирования методологии и организации менеджмента (рис. 5).

Приведенная формула отражает сочетание прагматического и научно-аналитического подходов к управлению. Первый предполагает использование

известных рецептов успеха, второй – решение проблем в определенной последовательности и своевременно, для чего необходимо их исследование. Прагматический подход в отдельности содержит высокую вероятность промахов и ошибок, поэтому эффективный практический менеджмент строится на использовании научных знаний и рекомендаций, рецептов практического успеха, профессионального опыта, навыков и умений, а также искусства управления. Все это осуществляется на основе анализа, диагностики проблем, проектирования и обоснованного выбора вариантов их решений.



Рисунок 5 - Формула эффективного менеджмента [20; 39]

Оценка эффективности может производиться по следующим направлениям (табл. 1):

- достижение цели;
- качество функционирования;
- экономичность;

- изменение в качестве рабочей силы;
- внешние и внутренние социально-экономические условия.

Таблица 1 - Расчет показателей эффективности системы управления [22; 39]

Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка в баллах (0-1)
А	Б	1
Достижение цели	1. Степень достижения цели. 2. Расширение доли рынка 3. Сохранение организации как целостности	
Качество Функционирования	1. Соотношение централизации и децентрализации. 2. Рост гибкости организационной формы. 3. Соподчиненность дерева целей и уровней иерархии. 4. Эффективность текущей обработанной информации, включая ее комплексность. 5. Скорость и точность выделения информации по специальным запросам 6. Надежность и безопасность информации. 7. Своевременность информации. 8. Наличие необходимой информации 9. Экономичность от масштаба сбора, обработки, передачи информации.	
Экономичность	1. Удельный вес издержек управления в общих издержках 2. Затраты на подготовку управленцев 3. Затраты на управленческое консультирование 4. Эффективность управленческих решений. 5. Точность управленческих решений 6. Надежность решений. 7. Быстрота подготовки управленческих решений. 8. Гибкость и последовательность принятия решений	
Изменение в качестве рабочей силы	1. Гибкость в системе продвижения по службе. 2. Полномочия работников и их ответственность. 3. Степень удовлетворения, выполняемой работы. 4. Повышение квалификации	
Внешние и внутренние социально-экономические условия	1. Способность СТЭП факторного анализа 2. Наличие обоснованных целей. 3. Степень интеграционной поддержки.	
<i>Max 27 баллов</i>	<i>ИТОГО:</i>	

Для оценки эффективности системы управления в целом, а также для раскрытия резервов и потенциала целесообразно применение метода балльной оценки по специальной расширенной системе показателей [9; 29; 39] (табл. 2).

Таблица 2 - Исследование показателей эффективности системы управления

Группы	Основные критерии оценки эффективности системы управления	Оценка состояния
А	Б	В
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ	1. Увеличение рентабельности конечной деятельности	
	2. Прирост чистой прибыли предприятия	
	3. Сокращения уровня издержек обращения	
	4. Сокращение расходов не связанных с основной деятельностью	
	5. Прирост товарооборота в сопоставимых ценах	
	6. Повышение производительности труда в сопоставимых ценах	
	7. Увеличение уровня валовой прибыли	
	8. Отсутствие или сокращение текучести кадров	
	9. Экономия и рациональное использование ресурсов	
	10. Комплексный показатель конкурентоспособности организации	
	11. Занимаемая доля рынка	
	12. Темп интенсивности развития торгового предприятия	
	13. Формирование зарплатных схем стимулирования труда	
	14. Уровень загрузки персонала	
	15. Привлечение инвестиций	
	16. Вложение инвестиций	
	17. Оснащенность персонала средствами труда	
	18. Платежеспособность организации	
СОЦИАЛЬНАЯ	1. Эффективность системы оплаты труда	
	2. Степень удовлетворенности потребителей качеством продукции	
	3. Степень удовлетворенности клиентов качеством обслуживания	
	4. Эффективность рекламы в плане увеличения объема продаж	
	5. Оптимальность схемы поставки товаров	
	6. Эффективность мотивационной политики	
	7. Степень достижения цели на этапе жизненного цикла	
	8. Эффективность стиля управления	
	9. Эффективность управленческих решений	
	10. Отсутствие межличностных конфликтов	
	11. Учет и организация фактора времени	
	12. Соответствие выбранной стратегии целям предприятия	
	13. Своевременность и оперативность управленческих решений	
	14. Повышение квалификации персонала	
	15. Эффективность организационной структуры	
	16. Оптимальность системы коммуникации	
	17. Качество информации (соответствие принципам информации)	
	18. Реакция организации на рыночные изменения	
	19. Уровень управленческой способности менеджеров	
	20. Степень использования официальных источников информации	

	21. Степень использования неофициальных источников информации	
	22. Возможность проведения СТЭП-факторного и SWOT анализов	
	23. Разработка и внедрение качественно новых технологий сбыта и продвижения продукции	
	24. Имидж организации	
	25. Степень координации общих действий	
	26. Четкость и конкретность устанавливаемых подчиненным целей	
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ	27. Стимулирование персонала к самосовершенствованию	
	28. Взаимосвязь между целями организации и личными целями персонала	
	29. Авторитет руководителя	
	30. Устойчивость предприятия к изменениям внешней среды	
	31. Соотношение затрат на повышение квалификации к качеству труда	
	32. Распределение полномочий согласно управленческого потенциала работников	
	33. Уровень трудовой дисциплины	
	34. Система контроля за исполнением трудовой дисциплины	
	35. Наличие неформальных лидеров	
	36. Согласованность действий вертикальных и горизонтальных структур	
	37. Возможность карьерного роста	
	38. Удовлетворенность персонала зарплатой	
	39. Удовлетворенность персонала от работы	
	40. Система поощрения труда	
	41. Уровень потенциала управленческого персонала	
	42. Способность предвидения развития ситуации на рынке	
	43. Руководитель как неформальный лидер	
	44. Уровень неформальных связей	
	45. Контроль за исполнением управленческого решения	
	46. Наличие на предприятии системы планирования	
	47. Способность руководителя к эффективному делегированию полномочий	
	48. Обеспеченность персонала информацией	
	49. Система накопления опыта прошлых лет	
	50. Автономность (независимость) организации	
	51. «Прозрачность» документации и отчетности	
	52. Наличие системы подбора персонала	
	53. Степень автоматизации и компьютеризации деятельности	
	54. «Благоприятная» рабочая атмосфера	
	55. Способность руководителя к нестандартному мышлению	
ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА		

Оценки критериям даются по 5-ти бальной шкале, исходя из проведенного ранее анализа деятельности предприятия и его положения в данной сфере. Система критериев составлена исходя из всестороннего охвата организации, и подразделяются экономическую и социальную эффективность. Эффективной считается система управления, набравшая по бальному методу от 280 и выше баллов, при сумме баллов от 180 до 279 система считается эффективной по части параметров.

Для более детального исследования требуется применение известных методов.

СТЭП-факторный анализ позволяет провести анализ влияния факторов внешней среды косвенного воздействия (социальные, технологические, экономические и политические).

Метод SWOT-анализа имеет своей целью определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз ближайшего окружения фирмы. После составления конкретного списка сильных и слабых сторон организации в области персонала, а также угроз и возможностей следует этап установления связей между ними [12]. При выборе стратегии развития необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации при помощи матрицы SWOT и выделить те из них, которые будут наиболее благоприятными и должны быть обязательно учтены. Идентификация стратегий фирмы предполагает проверку потенциально возможных стратегий и программ действий на соответствие поставленным целям с помощью системы рейтинговой оценки.

Исследование структуры управления предполагает проведение следующих этапов [22; 23]:

1. Определение влияния факторов на тип структуры управления (метод экспертных оценок).
2. Анализ принципов, на которых базируется формирование структуры организации.

3. Выявление проблем структурного характера (методом проведения анкетирования).

4. Оценка эффективности структуры управления.

5. Разработка программы совершенствования структуры управления.

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

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

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

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

Менеджмент организации необходимо так же рассматривать с позиции внутренней культуры управления. Анализ организационной культуры включает оценку путей выполнения работы и характера отношения к людям в организации. Культура выражается в преобладающем стиле управления, в методах мотивации сотрудников, образе самой организации и т.д. Аналитический подход к организационной культуре подразумевает согласование культуры и структуры с другими переменными, такими как люди, задачи, окружающая среда, технология. Анализ культуры проводится на основе результатов анкетирования [38].

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

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. [Электронный ресурс] : федер. закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ ред. от 29.12.2015. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

2. Налоговый кодекс Российской Федерации. В 2 ч. [Электронный ресурс] : федер. закон от от 31.07.1998 N 146-ФЗ ред. от 29.12.2015. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

3. Трудовой кодекс Российской Федерации. [Электронный ресурс] : федер. закон от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.12.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2016) . // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

4. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации. [Электронный ресурс] Федеральный закон от 28.12.2009 N 381-ФЗ (ред. от 31.12.2014) (с изм. и доп., вступ. в силу с 09.01.2015) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

5. О защите прав потребителей. [Электронный ресурс] Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 13.07.2015) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

6. О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 22.11.1995 N 171-ФЗ (ред. от 29.12.2015) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

7. Адизес И. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует/ Ицхак Адизес [Электронный ресурс] //РБК. - Режим доступа: http://www.rbc.ru/interview/own_business/02/05/2017/58ff24709a79475c3d17eccf
8. Аналитическое обозрение социально-экономического развития г.Красноярска [Электронный ресурс] // Администрация г.Красноярска. - Режим доступа: http://www.admkrsk.ru/citytoday/economics/social_situation/Pages/default.aspx
9. Балдин К.В. Методика анализа внутренней среды предприятия и ее влияние на эффективность управления предприятием / К.В. Балдин, С.П. Свистун // Экономика и предпринимательство. - 2017. - № 2-2 (79-2). - С. 1217-1222.
10. Бердова Ю.С. Разработка мероприятий повышения эффективности управления оборотом предприятия розничной торговли / Ю.С. Бердова // Экономика и предпринимательство. - 2015. - № 10-2 (63-2). - С. 642-647
11. Богунов Л.А. Принципы эффективного управления с точки зрения экономического мышления кадров управления/ Л. А. Богунов // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. - 2015. - №1 - С.88-95.
12. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С.Виханский, А.И.Наумов, - 6-е изд., перераб. и доп - М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 656 с.
13. Вопросник для оценки управления рисками // Риск-академия. - Режим доступа: <http://www.risk-academy.ru/>
14. Гальцова Л. А. Оценка эффективности управления торгово-технологическими процессами в розничной торговле: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Гальцова Лариса Александровна.- Сочи, 2011.- 26 с.
15. Герева Г.Ф. Оценочно-аналитический инструментарий в управлении эффективностью функционирования предприятия / Г.Ф. Герева// Экономика и предпринимательство. - 2014. - № 11 (52). - С. 210-214.
16. Грибов В.Д. Теория менеджмента: учебное пособие / В.Д.Грибов, В.Р. Веснин - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 357 с.

17. Иванов В.Г. Анализ эффективности управления современным предприятием / В.Г. Иванов, Н.Е. Иванова // Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования. - 2015. - № 6 (47). - С. 137-141.

18. Итоги социально-экономического развития края (декабрь 2016) [Электронный ресурс] // Минэкономразвития Красноярского края. - Режим доступа: http://www.econ.krskstate.ru/ser_kray/itog

19. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник по направлению и специальности "Менеджмент" / Э. М. Коротков. - М. : Юрайт, 2011. - 640 с.

20. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента: учебное пособие / Э.М. Коротков. – Москва: Дека, 2006. – 896 с.

21. Кузнецов И.С. Содержание и процедуры анализа эффективности систем организационно-экономического управления предприятиями / И.С. Кузнецов // Экономика и предпринимательство. - 2017. - № 1 (78). - С. 1170-1172.

22. Методология и методы исследования систем управления современных организаций : учеб. пособие для студентов вузов / А. Н. Чаплина [и др.] ; М-во образования и науки РФ, Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. - Красноярск : КГТЭИ, 2011. - 374 с.

23. Методы проектирования системы управления современных организаций: учеб. пособие / А.Н. Чаплина (рук. авт. коллектива), Ю.Ю. Сулова, Т.А. Вашко и др.; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т.- Красноярск, 2011.- 436 с.

24. Николаева Т.И. Прогрессивные технологии в розничной торговле и их эффективность/ Т.И. Николаева // Современная наука: тенденции развития. - 2016. -№ 12. - С. 139-144.

25. Опыт менеджера: Учебное пособие / К. Ховард, Э.М. Коротков. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 224 с.

26. Орлова Е. Управление эффективностью предприятия / Е. Орлова // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - № 6. - С. 123-129.

27. Официальная статистика по России // Росстат. - Режим доступа: <http://www.gks.ru>

28. Панарина Д.В. Повышение эффективности управления товарными запасами коммерческого предприятия / Д.В. Панарина // Экономика и предпринимательство. - 2016. - № 1-1 (66-1). - С. 1003-1007.

29. Попова В.В. Специфика работы с персоналом по формированию клиентоориентированности в сфере торговли / В. В. Попова // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. - 2016. - № 3. - С. 29-30.

30. Салихова Р.Р. Система управления конкурентоспособностью в торговле/ Р.Р. Салихова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. - 2016. - № 9. - С. 221-229.

31. Синявец Т.Д. Проблемные аспекты методики анализа и оценки эффективности менеджмента/ Т.Д. Синявец, М.Е. Глущенко, Ю.В. Шаляпина [Электронный ресурс] // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. - 2012. - №4. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/problemnye-aspekty-metodiki-analiza-i-otsenki-effektivnosti-menedzhmenta> (дата обращения: 21.05.2017).

32. Сорокопуд Ю.В. Пути повышения эффективности управления предприятием / Ю.В. Сорокопуд, О.В. Сельская // Управление экономическими системами. - 2016. - № 3 (15). - С. 44-46.

33. Социально-экономическое положение Красноярского края в январе-декабре 2016 года [Электронный ресурс] // Красноярскстат. - Режим доступа: http://www.krasstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/krasstat/ru/publications/official_publications/electronic_versions/

34. Теория управления: учебник /С.А.Ким - М.: Дашков и К, 2016. - 240 с.

35. Управление организацией: учебник / А.Г. Поршнев, Г.Л. Азоев, В.П. Баранчеев, А.Г. Поршнев, З.П. Румянцева; Под ред. Н.А. Саломатина - 4-е изд., перераб. и доп.-М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 736 с.

36. Управление персоналом организации/ под ред.А.Я.Кибанова, 4-е изд., перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.

37. Фролов С. М. Современные подходы к управлению торговой компанией/ С. М. Фролов// Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. - 2013. - №1-1. - С.246-255.

38. Чаплина А. Н. Культура управления : учеб. пособие / А. Н. Чаплина, И. В. Кошелева, Т. А. Вашко ; Краснояр. гос. торгово-эконом. ин-т. - Красноярск : КГТЭИ, 2006. - 112 с.

39. Чаплина А. Н. Менеджмент в торговле : учеб. пособие / А. Н. Чаплина, И. В. Щедрина ; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. - Красноярск : КГТЭИ, 2010. - 232 с.

40. Чаплина А. Н. Управление персоналом: исследование и проектирование: учебное пособие/ А.Н.Чаплина, И.В.Щедрина, Т.А. Клименкова; Краснояр., гос, торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2007.-198 с.

41. Юрков Н.Н. Вовлечение сотрудников в эффективное управление / Н.Н. Юрков // Методы менеджмента качества. - 2016. - № 12. - С. 43-45.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ
СПИСОК
ПРОВЕРЕН
ДАТА 15.06.2017

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Внешние и внутренние факторы эффективности предприятия сферы услуг



