

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/88777>

**Тип работы:** Дипломная работа

**Предмет:** Менеджмент

Содержание

Введение 3

Глава 1. Теоретические аспекты совершенствования системы управления предприятием 6

1.1 Сущность, принципы и методы системы управления предприятием 6

1.2 Методика оценки эффективности системы управления предприятием 15

Глава 2. Исследование системы управления предприятием ООО «Виз-Арт» 20

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия 20

2.2 Анализ системы управления предприятием 28

Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления ООО «Виз-Арт» 43

3.1 Основные направления совершенствования системы управления предприятием 43

3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий 49

Заключение 58

Список литературы 60

Приложения 63

Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что условия функционирования современных предприятий характеризуются высокой сложностью, неопределенностью и динамичностью внешнего окружения. Доступ к информации, возможный в сегодняшней ситуации повсеместной цифровизации экономики, порождает увеличение интенсивности конкуренции между предприятиями. Значимым видится не только сам факт значительного усиления конкуренции, но и то, что она обличается в принципиально новые формы.

В настоящее время залогом успеха в конкурентной борьбе становится способность стратегического предвидения и последовательной реализации инноваций различного рода, но не только в технологическом аспекте, но и в сфере управления. Выживание и развитие в этой конкурентной среде, может быть обеспечено только за счет эффективной системы управления и адаптации ее к динамично изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, а также вызовам экономики инновационного типа. В данном случае наибольшую важность приобретают вопросы повышения эффективности системы управления. При этом разработка мероприятий должна учитывать применение передовых методов и автоматизации систем управления.

Объектом исследования выступает Общество с ограниченной ответственностью «Виз-Арт» (кофейня Coffee Bean). Предметом исследования является система управления в ООО «Виз-Арт».

Цель исследования заключается в разработке мероприятий по совершенствованию системы управления на предприятии. Исходя из цели, были поставлены и решены следующие задачи:

1. Рассмотрение сущности, принципов и методов системы управления предприятием.
2. Изучение методики оценки эффективности системы управления предприятием.
3. Анализ организационно-экономической характеристики ООО «Виз-Арт».
4. Комплексный анализ системы управления ООО «Виз-Арт».
5. Выработка основных направлений совершенствования системы управления ООО «Виз-Арт».
6. Экономическое обоснование разработанных мер.

Теоретической основой работы являются научные работы российских и зарубежных авторов по вопросам сущности системы управления, его принципам и методам, а также оценки эффективности системы управления.

Методологической основой работы являются общенаучные методы исследования, методы исследования статистической информации, методы сравнения, матричные методы исследования и т.д.

Информационной базой работы являются данные аналитических отчетов консалтинговых агентств, развития отрасли общественного питания, данные по системе управления ООО «Виз-Арт».

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты и выводы могут быть использованы предприятиями, заинтересованными в повышении эффективности системы управления. Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав, шести параграфов, введения, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы, определяется объект и предмет исследования, осуществляется постановка цели и задач работы, определяется теоретическая, методологическая и информационная база, а также практическая значимость исследования.

В первой главе последовательно рассматриваются теоретические аспекты совершенствования системы управления предприятием. В частности, первая глава посвящена рассмотрению сущности, принципов и методов системы управления предприятием. Кроме того, часть первой главы посвящена изучению методики оценки эффективности системы управления предприятием.

Во второй главе проводится комплексное исследование системы управления ООО «Виз-Арт». В частности, проводится анализ организационно-экономической характеристики предприятия. Важную часть главы занимает исследование системы управления ООО «Виз-Арт», выявляются ее проблемы на основании сопоставления сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами внешней и внутренней среды.

В третьей главе на основе выявленных проблем проводится разработка комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления для ООО «Виз-Арт», включая подробное описание одного из направлений, а также проводится экономическое обоснование предложенных мероприятий.

В заключении подведены основные итоги исследования и сформулированы выводы.

## Глава 1. Теоретические аспекты совершенствования системы управления предприятием

### 1.1 Сущность, принципы и методы системы управления предприятием

Управление является важнейшим условием слаженной и четко скоординированной работы каждого подразделения предприятия на любом уровне. Весь рабочий процесс и достижение результата этого процесса зависит от того, насколько эффективным будет управление.

По мнению В.Р. Веснина, «управление предприятием – это непрерывный процесс влияния на производительность отдельного работника и предприятия в целом для получения наилучшего результата с позиции достижения поставленной цели». Абсолютно каждое предприятие имеет свою систему управления и это один из важнейших факторов, благодаря которому можно достичь успеха в той или иной отрасли. Для более глубокого понимания сущности системы управления предприятием, необходимо рассмотреть трактовку данного феномена с точки зрения разных авторов.

Э.А. Смирнов утверждает, что система управления «представляет собой совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование предприятия».

По мнению О.С. Виханского, система управления – это «определенная совокупность элементов, свойства которых подбираются исходя из характера целей и принципов управления тем или иным объектом». Исходя из классической теории организации, система управления представляет собой «совокупность элементов, функционирование которых обеспечивает эффективную деятельность, направленную на достижение цели».

Исходя из определений термина различными авторами, связав их в единое целое, можно сформулировать наиболее обширное определение системы управления, представленное в работе Р.Л. Дафта, который определил систему управления предприятием, как «симбиоз взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, которые формируют упорядоченную целостность и единство». Таким образом, система управления предприятием – это систематизированный строго определенный набор механизмов и средств, предназначенных для сбора сведений о подконтрольном объекте и мер воздействия на его функционирование с целью достижения поставленных задач и целей. Другими словами, система управления предприятием представляет собой совокупность всех элементов, подсистем, коммуникаций между этими системами и процессов, которые обеспечивают установленную направленную деятельность предприятия.

Система управления предприятия имеет свои характерные особенности, среди которых можно выделить

следующие:

- главная роль в сохранении целостности системы отводится информационным связям. Для того, чтобы система эффективно функционировала и сохраняла целостность необходимо наличие обменов информацией между ее элементами;
- система может переходить в разные состояния из-за управляющих воздействий, однако, переход не может быть мгновенным, он требует некоторого количества времени;
- существуют несколько допустимых линеек поведения системы (стратегии), из которых делается выбор в пользу наиболее выгодной. В том случае, если возможность выбора линии отсутствует, то управление практически не осуществляется;
- для системы управления характерны определенные структуры, которые отражают рамки управления;
- системы являются открытыми. Это означает, что воздействие внутренней среды на систему и на внешнюю среду могут иметь самые различные природу и последствия;
- процесс функционирования системы определяется целенаправленностью. Если цели нет или она сформулирована недостаточно четко, то управление не имеет смысла.

Среди элементов системы управления предприятием, как правило выделяют следующие:

- цели предприятия;
- объект и субъект управления;
- структура управления;
- функции управления;
- принципы управления;
- методы управления;
- информационное и технологическое обеспечение.

По мнению Кафидова В.В. в системе управления предприятием, кроме всего прочего, должны содержаться следующие элементы:

- органы управления, которые включают в себя должности и подразделения;
- каналы коммуникаций, при помощи которых происходит взаимодействие в системе управления;
- цели, стратегии, методы, технологии, процедуры, предписания, которые, в свою очередь, регламентируют выполнение тех или иных действий в управлении, норм и правил, которые закреплены юридически - в своем единстве составляют механизм управления;
- инфраструктура управления, которая представляет собой совокупность научных подходов, принципов и методов, а также целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем.

Рассмотрим некоторые из представленных элементов системы управления предприятием более подробно.

Цели предприятия служат в качестве системообразующего элемента. Для того чтобы система управления была эффективной, она должна соответствовать целям организации, быть сбалансированной, адаптированной и гибкой, легкодоступной для контроля и допускать неформальные связи между сотрудниками. По мимо этого, все элементы системы управления должны соответствовать друг другу.

Субъект управления является управляющей подсистемой. Это руководители различных уровней, которые имеют полномочия в области принятия решений в некоторых определенных сферах деятельности организации. В эту группу входят: руководство высшего уровня управления (директора, заместители директоров, руководители крупных подразделений); руководство среднего звена (начальство функциональных подразделений и их частей); руководство нижнего уровня (начальство производственных участков, бригадиры и др.); организаторы определенных видов работ.

Объектом управления является управляемая подсистема. Она представляет собой отдельные элементы, которые получают управленческое воздействие и, исходя из него, подчиняют ему свою деятельность. К объектам управления относится весь состав структурных подразделений организаций, которые взаимосвязаны (исполнители и их группы, участки, цеха, отделы, сектора и т.п.).

Для того, чтобы взаимодействие объектов и субъектов управления было эффективным, субъектам необходимо соответствовать друг другу, быть совместимыми – это позволяет полностью реализовывать свои возможности и осуществлять между собой двухстороннее взаимодействие которое облегчит корректировку ошибочных решений, принятых высшим руководством. При этом, так же необходимо обладать относительной самостоятельностью в рамках единства, для того чтобы оперативно реагировать на изменение ситуации. Помимо вышесказанного нужно быть заинтересованным в принятии эффективного решения и его точного исполнения. Все эти условия могут обеспечить управляемость организации, то есть, ее адекватную реакцию на управленческое воздействие не зависимо от типа системы управления.

Структура системы управления представляет собой «состав подсистем и элементов системы, каждому из

которых соответствует определенная функция, и так же, организация связей и отношений между подсистемами и элементами системы». Другими словами, структура управления – это распределение предприятия на подразделения для упорядочения взаимодействия звеньев, установления подчиненности и полномочий. Подразделения предприятия, как правило, выделяются по различным видам деятельности. Существует несколько видов структур системы управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, проектная и матричная.

Функции системы управления сосредоточены в трех основных группах:

1. Общее управление. Установление нормативных требований и политики управления; политики инноваций; планирование, организация работы; мотивация; координация; контроль; ответственность.
2. Управление структурой предприятия. Создание структуры, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими предприятиями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация
3. Конкретные области управления. Маркетинг, НИОКР, производство, кадры, финансы

Очень важно понимание принципов управления. В них заключаются основополагающие идеи, без которых управление организацией становится хаотичным, что приводит только к неблагоприятным последствиям. К. Ховард утверждает, что принципами управления называют основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей для реализации управленческих обязанностей.

Среди основных принципов системы управления предприятием можно выделить следующие:

- разделение труда или делегирование полномочий. Этот принцип является основополагающим, для эффективной работы организации необходимо оптимальное сочетание централизации и децентрализации в управлении, а также оптимального делегирования полномочий и обязанностей при принятии управленческих решений. Благодаря этому принципу каждый сотрудник знает свое место на предприятии и не выполняет лишних работ и обязательств, в связи с чем, повышается его мастерство;
- единство руководства. Этот принцип характеризуется централизацией и децентрализацией в управлении. Децентрализация представляет собой разработку коллективного решения исходя из мнений руководителей разных уровней и исполнителей определенных решений. То есть это возможность частичной передачи полномочий и ответственности нижшим уровням структуры. Под централизацией предполагается координация всех элементов предприятия, четкое подчинение одному центру управления;
- принцип научной обоснованности управления. Это значит, что любая управленческая деятельность должна быть осуществлена на базе применения научных методов и подходов. С помощью этого, можно построить системы управления, которые нацелены на эффективный результат реализации целей в области качества, экологии, охраны труда, безопасности.
- принцип планирования. Этот принцип берет начало из миссии предприятия и реализуется при помощи стратегического планирования, то есть устанавливает основные направления, задачи и планы развития предприятия в будущем;
- принцип стремления к взаимному благополучию. У каждого звена предприятия имеются свои права, обязанности, ответственности и каждый отвечает за выполнение возложенных на него задач, которые в конечном итоге ведут к общему благу. Организация существует на благо своих работников, и работники, в свою очередь, должны стремиться к росту благосостояния предприятия;
- принцип мотивации. Любой работник будет выполнять обязанности качественнее и быстрее, если у него есть мотивация к этому. Чем эффективнее руководство разрабатывает и осуществляет систему поощрений и наказаний, тем продуктивнее будет деятельность работников в достижении целей организации и личности;
- принцип демократизации управления. Так или иначе, участвовать в управлении должны все сотрудники. Инициатива должна приветствоваться в здоровой организационной среде, причем она может исходить не только от руководящей должности, но и от рядового рабочего;
- принцип развития. В данном случае подразумевается как развитие предприятия в целом, так и развитие каждого отдельно взятого сотрудника. Если сотрудник успешно развивается в своих профессиональных навыках, то растет его мастерство, качество работы и конкурентоспособность. Сейчас, предприятия стараются помогать и поддерживать своих работников в профессиональном развитии путем семинаров, тренингов, курсов переподготовки.

Любое предприятие должно функционировать на основе вышеперечисленных принципов, так как они являются фундаментом эффективной системы управления.

Методы управления – это комплекс приемов и способов воздействия на управленческий объект с целью достижения поставленных организацией задач и целей. Как правило, одновременно применяются сочетания нескольких методов, так как, все они дополняют друг друга.

Э.А. Уткин выделяет несколько методов управления:

- организационно-административные, которые основаны на прямых указаниях от руководства;
  - экономические, predetermined экономической мотивацией;
  - социально-психологические, которые используются для повышения социальной активности работников.
- Каждый метод содержит в себе свои особенные характеристики, поэтому следует рассмотреть их более подробно.

Организационно-административные методы управления в основе своей полагаются на власть руководителя, его права, определенную в организации дисциплину и ответственность.

Существуют несколько форм выражения организационно-административных методов:

- обязательное предписание, например, приказ или запрет;
- согласительные, в пример можно поставить консультацию или разрешение компромиссом;
- рекомендации, пожелания – это могут быть совет, разъяснение, предложение и тому подобное.

Таким образом, воздействие происходит за счет организационного регламентирования, нормирования и инструктирования. Организационно-административным методам присущи четкая адресность; обязательность выполнения распоряжений в установленные сроки; невыполнение распоряжений является прямым нарушением дисциплины и предполагает определенное наказание или взыскание.

Экономические методы являются косвенными методами воздействия на работников. При помощи этих методов происходит материальное стимулирование работника или целого коллектива.

В рыночной экономике экономические методы управления являются центральными. Они выступают в следующих формах: планирование; анализ; самоокупаемость; ценообразование; финансирование; предоставление финансовой самостоятельности, когда коллектив управляет материальными фондами, прибылью, заработной платой, реализуя тем самым, свои экономические интересы и находит новые возможности и резервы.

С помощью перечисленных выше форм, руководство может регулировать материальную заинтересованность работников. Это осуществляется с помощью применения различных систем оплаты труда, к

#### Список литературы

1. Андреев Г.И. Основы управления предприятием. Модели и методы управления в условиях неопределенности: Учебное пособие // Финансы и статистика: Том 2. - М.: Финансы и статистика, 2016. - 304 с.
2. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2019. - 122 с.
3. Балашов, А., П. Основы менеджмента: Учебное пособие. М.: Из-во ЮНИТИ, 2019. - 112 с.
4. Бестужев И.В. Социальные аспекты моделей управления. М.: Изд-во Олимп, 2017. - 384 с.
5. Веснин В.Р. Основы управления: Учебное пособие. М: Изд-во Проспект, 2018. - 272 с.
6. Веснин В.Р. Теория организации: Учебное пособие. М.: Изд-во Проспект, 2014. - 172 с.
7. Виханский О.С. Менеджмент: Учебное пособие, 3-е изд. М.: Изд-во Гардарики, 2019. - 528 с.
8. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебное пособие, 2-е изд. М.: Изд-во Банки и биржи, ЮНИТИ, 2019. - 480 с.
9. Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб., 2018. - 340 с.
10. Дафт Р.Л. Теория и практика организации. СПб. – М.: Изд-во Прайм-Еврознак, 2018. - 386 с.
11. Дьякова О.В. Разработка системы показателей оценки эффективности управления // Научное обозрение. - 2018. - N 2. - С.284-291.
12. 28. Жигун, Л.А. Теория менеджмента: теория организации: Учебное пособие. М.: Изд-во Инфра-М, 2016. - 160 с
13. Ибрагимова Н.А. Организация процесса подготовки и принятия кадровых решений // Справочник по управлению персоналом. – 2017. – N 10. – С.21-30.
14. Кафидов В.В. Исследование систем управления: Учебное пособие. М.: Изд-во Академический проект, 2018. – 283 с.
15. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации. М.: Изд-во ИНФРА-М, 2019. - 269 с.
16. Комлев М.Х. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации // Теория и практика общественного развития. - 2019. – №7. - С.107-109.
17. Коргова М.А. Актуальные вопросы менеджмента и управления персоналом в современных организациях. М.: Изд-во Русайнс, 2018. - 288 с.
18. Кязимов К.Г. Оценка эффективности труда персонала организации. М.: Изд-во МИК, 2018. - 240 с.

19. Латфуллин Г.А. Теория менеджмента. СПб.: Изд-во Питер, 2016. - 464 с.
20. Лукичева Л.И. Менеджмент организации: теория и практика: учебное пособие. М.: Изд-во Омега-Л, 2018. - 192 с.
21. Лукичева Л.И. Управленческие решения: Учебное пособие. - М.: Изд-во Омега-Л, 2017. - 383 с.
22. Мастерство менеджмента. М.: Изд-во Росмэн, 2016. - 864 с.
23. Сирополис К. Управление малым бизнесом. М.: Изд-во Дело, 2016. - 672 с.
24. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учебное пособие. М.: Изд-во Аудит, ЮНИТИ, 2019. - 76 с.
25. Солдатова И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие. М.: Изд-во Дашков и К, 2018. - 272 с.
26. Старобинский Э. Передача полномочий – один из важнейших принципов менеджмента. // Управление персоналом. – 2018. – № 4. – С.14-21.
27. Уткин Э.А. Курс менеджмента. М.: Изд-во Зерцало, 2017. - 340 с.
28. Федоров Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учебное пособие. М., 2019. – 216 с.
29. Ховард К. Принципы менеджмента (Управление в системе цивилизованного предпринимательства): Учебное пособие. М.: Изд-во ИНФРА-М, 2019. - 224 с.

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/88777>