

**УДК 338.48**

## **Совершенствование системы управления предприятием сферы услуг**

**Рындач Марина Алексеевна**

Кандидат экономических наук,  
доцент,  
кафедра менеджмента и туристского бизнеса,  
Гуманитарно-педагогическая академия (филиал),  
Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского,  
298635, Российская Федерация, Ялта, ул. Севастопольская, 2а;  
e-mail: rindach@mail.ru

### **Аннотация**

В статье рассмотрены вопросы, связанные с современным видением системы управления предприятием сферы услуг. Выявлены особенности формирования системы управления предприятием сферы услуг. Системное управление предприятием сферы услуг – это совокупность сложных подсистем и элементов, с помощью которых необходимо достичь максимальной эффективности деятельности. Рассмотрено влияние таких подсистем, как структурно-функциональная, информационно-поведенческая подсистемы саморазвития, на повышение эффективности управления в сфере услуг. Автор отмечает, что современные экономические условия функционирования предприятия сферы услуг выдвигают новые требования к системе управления, в том числе к совершенствованию организационной структуры, усилению роли маркетингового подхода к организации услуг, обеспечению качества услуг, росту производительности управленческого труда, повышению уровня культуры управления. Для эффективного функционирования предприятий сферы услуг необходимы внутренняя гармония и хорошая адаптация к внешней среде.

### **Для цитирования в научных исследованиях**

Рындач М.А. Совершенствование системы управления предприятием сферы услуг // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 9А. С. 167-174.

### **Ключевые слова**

Сфера услуг, система управления, подсистемы менеджмента, эффективность управления, качество услуг, качество труда.

## Введение

В настоящее время предоставление услуг является одной из наиболее перспективных и интенсивно развивающихся сфер экономики. В современных условиях наблюдается тенденция расширения спроса на услуги со стороны населения. В подобной ситуации в выигрыше находятся те предприятия, которые умеют правильно оценить изменения потребностей общества, конъюнктуры рынка и правильно выбрать соответствующую стратегию бизнеса, сформировать такую систему управления, в которой будут заложены прогрессивные концептуальные принципы и конкретные методы эффективного менеджмента и маркетинга в организации своей деятельности.

Интенсивный рост спроса на услуги делает эту область привлекательной для предпринимательской деятельности. В то же время увеличивается число проблем, которые предприятиям необходимо уметь правильно решать для того, чтобы избежать негативных последствий и добиться поставленных целей.

Проблемы взаимодействия предприятия с внешней и внутренней средой являются одними из наиболее сложных в теории управления хозяйственными системами. В условиях нарастающей конкуренции как на внутреннем, так и на внешнем рынках важность их исследования, разработки механизмов, обеспечивающих эффективность этого взаимодействия, существенно возрастает. Это обусловлено тем, что увеличивается неопределенность внешней среды, появляются новые факторы, меняются и растут требования, предъявляемые внешней средой к предприятию, усложняются механизмы достижения соответствия его деятельности этим требованиям, в основе которых лежат преимущественно экономические методы воздействия на предприятие, – отказ от директивного планирования деятельности предприятий, полная ее автономизация не могли не привести к резкому снижению этого соответствия. В новых условиях существенно меняется и внутренняя среда предприятия, так как его деятельность направлена на достижение иных целей функционирования и развития, которые диктуют другие подходы к повышению эффективности системы управления предприятием сферы услуг.

Проведенный анализ научной литературы свидетельствует о том, что проблемам формирования системы управления ученые и специалисты уделяют достаточно пристальное внимание. Между тем существует необходимость более конкретной, целенаправленной постановки и решения проблем взаимодействия предприятия с внешней и внутренней средой. На их решение нацеливаются усилия многих ученых, среди которых Н. Алексеев, С. Глазьев, В. Долгов, И. Завадской, А. Касатов, Д. Кононов, Н. Костецкий и др.

## Основная часть

Рыночная экономика предоставляет любой организации широкие возможности для саморегулирования. Цель каждой организации – стать самоуправляемой системой, способной осуществлять производство и бизнес на базе системного подхода к управлению, прогнозировать ситуации, гибко и оперативно реагировать на изменение внешней среды, вносить коррективы в свою деятельность [Тимошенко, Соснин, 2002, 37].

Организация – сложное и целостное образование элементов, взаимосвязей, уровней, иерархий, с помощью которых необходимо достичь максимальной или требуемой эффективности работы. Любое образование успешно функционирует лишь тогда, когда оно

совершенно и хорошо отрегулировано, а все его составляющие обеспечивают успешную деятельность. В свою очередь, система – это объединение отдельных самостоятельных частей (элементов), каждая из которых обязательно владеет хотя бы одним свойством, которое обеспечивает достижение цели системы. Иначе говоря, система допускает только такое объединение частей в целое, которое обеспечивает ее существование через способность элементов достигать цели.

Создание организации и формирование системы управления в организациях сферы услуг, которые оценивают внешнюю среду бизнеса, является актуальной проблемой как государственных предприятий сферы услуг, так и негосударственных. Раньше в условиях социалистической плановой экономики внутренняя среда организации определялась и формировалась планово, директивно – сверху через штатное расписание, цели, задачи, структуру; все было стабильным, практически неизменяемым. В условиях рыночной экономики эти процессы происходят как «сверху вниз», так и «снизу вверх»: сама организация – владелец-собственник или учредители определяют, изменяют и развивают внутреннюю среду в зависимости от состояния рынка, запросов потребителя, позиции конкурентов и т.д. Практически для руководителей и собственников это новый пакет знаний, навыков и умений, который необходимо усвоить, особенно тем, кто решил посвятить себя управленческой деятельности, предпринимательству, бизнесу, стать собственником и управлять своим делом, создать себе спокойную, но обеспеченную жизнь. Построение системы управления организацией в сфере услуг, с одной стороны, простое дело, если подходить к этому вопросу формально. Но с позиции менеджмента сферы услуг, т.е. эффективного управления, рассчитанного на успех, прибыль и постоянное развитие фирмы, перманентное улучшение качества процесса предоставления услуг – это очень сложная и тонкая работа с учетом современных требований клиентов организаций. Здесь переплетаются все элементы современного менеджмента как передовой науки и практики управления. Это и менеджмент делового администрирования, и менеджмент человеческих ресурсов, и инновационный менеджмент, и менеджмент сбыта, и методы креативной экономики, постоянного использования мотивации и психологического фактора для повышения эффективности продаж и системы управления и др.

Существует множество методов и приемов создания эффективного предприятия сферы услуг и его системы управления. Главной чертой эффективно действующего предприятия сферы услуг является непрерывное движение вперед, поиск новых форм и методов работы с клиентами, с персоналом, нежелание останавливаться на достигнутом, совершенствование системы управления [Палеха, 2013, 56].

В современных эффективных организациях сферы услуг пытаются воспитать как можно больше лидеров, новаторов, компетентных и ответственных специалистов, которые смело рискуют. Работа в таких организациях осуществляется, прежде всего, по принципу доверия к подчиненным, ориентации на их мотивацию, руководство добивается от подчиненных четкой и рациональной деятельности.

Эффективное управление может осуществляться в том случае, когда существует система, решающая стратегические и оперативные задачи менеджмента, когда цели конкретны, понятны, реализуемы с учетом имеющихся ресурсов организации, ее навыков и наработанных приемов ведения бизнеса.

Если данная система является органичной частью предприятия, ее действиями осуществляется управление организацией и она не решает задачи, отличные от управленческих,

то ее можно рассматривать как специализированную систему, или же как систему управления [Дидковская, 2004, 40].

Система управления предприятием сферы услуг является формой воплощения управленческих взаимосвязей. Система управления в организациях сферы услуг складывается и действует не только в соответствии с содержанием функции управления и характером отношений, лежащих в основе управленческих взаимосвязей, но и в соответствии с условиями, в которых формируется система управления, а также в соответствии с присущими ей принципами построения, функционирования и преобразования, миссией, видением и целями организации.

Система управления в организациях сферы услуг распадается на подсистемы, которые начали выделять относительно недавно. Первой подсистемой является совокупность управленческих органов, подразделений и исполнителей, выполняющих закрепленные за ними функции и решающих поставленные перед ними задачи. Данную подсистему системы управления можно рассматривать как единство организации, технологии и методов управления – как *структурно-функциональную* подсистему системы управления [Виханский, Наумов, 2006, 42].

Анализируя вторую подсистему – *информационно-поведенческую*, можно выделить основные ее части, характерные для предприятия сферы услуг:

- управленческая миссия, видение бизнеса, позиционирование на рынке и ценностная ориентация системы управления в отношении клиента и персонала;
- интересы и поведенческие нормативы участников процесса управленческой деятельности;
- информация и информационное обеспечение коммуникаций в системе управления;
- ориентация на удовлетворение потребностей клиентов с учетом постоянного внедрения инновационных преобразований в организации обслуживания;
- использование методов креативной экономики, в основе которой лежит идея качественно нового подхода к процессу предоставления услуг, формирования новых потребностей клиентов и их удовлетворения;
- внедрение методов цифровой экономики, автоматизация процесса предоставления услуг, использование удобных мобильных приложений или обслуживание через автоматизацию центрального офиса.

В настоящее время в связи с объективно происходящим процессом ускоренного и расширенного распространения информации, а также по причине заметного увеличения значимости синергического эффекта, получаемого от органично осуществляемых совместных действий, резко возрастает роль информационно-поведенческой подсистемы системы управления в организациях сферы услуг.

Третьей подсистемой является подсистема саморазвития. Появление подсистемы саморазвития системы управления отражает возникновение таких качеств, как стремление к самосовершенствованию, гибкость и адаптивность к изменениям, ориентация на новшества, поиск и разработка прогрессивных идей, и ускоренное введение их в практику функционирования системы управления. Подсистема саморазвития не просто отражает названные качества системы управления, она является генератором этих качеств, она же несет в себе механизм их воспроизводства, закрепления, распространения и практического воплощения.

Важнейшим направлением развития системы управления является развитие человеческих ресурсов. Это обусловлено тем, что единственно возможным реальным движением системы

управления в организациях сферы услуг может быть только движение ее кадров, во-первых, по вертикали (должностное продвижение), во-вторых, по горизонтали (смена профиля работ и рабочего места) и, в-третьих, вглубь (улучшение поведения и способностей в общении, рост позитивного отношения к работе, повышение профессиональной квалификации, производственного кругозора и навыков работы, овладение смежными профессиями и современными средствами обработки и передачи информации).

Чтобы внутренняя среда предприятия сферы услуг нормально функционировала и совершенствовалась, ее руководителю необходимо помнить, что основными требованиями к организационной структуре должны быть ее адаптивность (способность приспосабливаться к изменениям); адекватность (соответствие параметрам системы); специализация (конкретизация сферы деятельности); оптимум (налаживание рациональных связей); оперативность (недопущение безвозвратных изменений); надежность (гарантия достоверности передачи данных); экономичность (соответствие расходов возможностям); простота (легкость реализации цели) [Шевчук, 2008, 231].

Совершенствование системы управления предприятием сферы услуг требует от высшего руководства следующих действий:

- совершенствования стратегического планирования;
- укрепления роли отдельных функциональных направлений, в частности связанных с маркетингом сферы услуг;
- системной оценки кадров с учетом комплексных результатов их труда, а также мотивации;
- тесного взаимодействия между отделами по обслуживанию клиентов, маркетинговым отделом, отделом, отвечающим за техническое развитие, и непосредственно управлением предприятием.

В современных условиях жесткой конкуренции на рынке услуг огромное значение придается формированию эффективной системы распределения. Формирование системы распределения начинается с выбора участников канала сбыта; как только каналы сбыта определены, маркетинговые усилия концентрируются на управлении этим каналом.

Участники рыночного канала распределения, осуществляя сбыт услуг, выполняют ряд функций:

- сбор, анализ и предоставление необходимой информации о продуктах и услугах;
- продвижение и распространение в рекламных и пропагандистских целях убедительной информации относительно предлагаемых услуг;
- нахождение предполагаемых покупателей этих услуг и установление с ними соответствующих контактов;
- формирование и приспособление предложения к потребностям клиентуры, включая оказание дополнительных услуг, согласование сроков предоставления услуг и др.;
- ведение переговоров о цене и других элементах предложения сферы услуг;
- квотирование, т.е. передача квоты услуг посредникам-оптовикам;
- организацию расчетов за проданные услуги и покрытие затрат по обеспечению работы сбытового канала.

Организация продаж является одним из ключевых элементов эффективного бизнеса в сфере услуг, и поэтому коммерческие службы предприятий стремятся сделать свою сбытовую стратегию более активной и разнообразной.

Еще одним из способов совершенствования системы управления предприятием является обеспечение качества услуг. Повысить производительность управленческого труда можно за

счет осуществления следующих мероприятий: сокращение количества взаимодействующих ячеек; снижение трудоемкости выполнения внутрифирменных работ за счет их автоматизации; замена некоторых постоянных форм организационных структур формами гибкой организации; расширение неформальных контактов, особенно по горизонтали; рационализация организационного проектирования с использованием средств вычислительной техники.

В современном менеджменте сферы услуг широко используется очень важный момент – совершенствование качества трудовой жизни. Передовые страны имеют специальные институты, которые занимаются этими проблемами. В этом процессе можно выделить такие основные аспекты, как удовлетворение работника своим трудом и мотивация к труду. По словам американских исследователей Дж.Р. Хакмана и Дж.Л. Саттла, качество трудовой жизни – это «та степень, до которой члены производственной организации могут удовлетворять свои важные личные потребности через посредство их работы в этой организации» [Тимошенко, Соснин, 2008, 154].

Основные требования к качеству трудовой жизни персонала предприятия сферы услуг можно сформулировать так: работа должна быть достаточно интересной; работники должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда; должен осуществляться контроль со стороны руководства. Совершенствование организации труда может проводиться в направлениях расширения объема и обогащения содержания труда. Следует учитывать рекомендации психологов, которые различают три психологических состояния, которые определяют мотивацию к труду: восприятие значимости работы; ощущение ответственности за ее качество; знание результатов работы, ее необходимость [Черняховская, 2008, 327]. Большую роль относительно улучшения организации труда на предприятиях сферы услуг играет использование современных технологий, инновационных подходов в организации обслуживания и маркетинга.

Современное предприятие сферы услуг – сложная организационная система, где возрастает значение трех основных направлений организации: научной организации производства, научной организации труда и научной организации управления. Научная организация управления – это система технических, экономических и гуманитарных средств, обеспечивающих целенаправленность воздействия на материальную и человеческую подсистемы предприятия. Она способствует их взаимодействию в целях достижения наилучшего материально-технологического и экономического эффекта [Вершигора, 2003, 15].

Любое управление операционным процессом на предприятии сферы услуг – это организация взаимосвязей между людьми. И чем более основательно она воссоздана и умело регулируется, тем больше надежд на получение экономической выгоды, на прибыльное возмещение затрат. Для эффективного функционирования предприятий сферы услуг необходимы внутренняя гармония и хорошая адаптация к внешней среде. Весьма важно, чтобы каждый работник четко знал свои обязанности и стремился выполнить их полностью и вовремя.

## Заключение

В современных условиях хозяйствования совершенствование управления на предприятиях сферы услуг во многом связано с внедрением прогрессивных форм и направлений, которые предусматривают следующее: ориентацию бизнеса на удовлетворение общественных и индивидуальных потребностей, ориентацию на потребителя, на эффективное взаимодействие с внешней средой; повышение заинтересованности трудового коллектива в повышении качества

услуг, снижение затрат, внедрение достижений научно-технического прогресса; создание условий для проявления инициативы и активности работников в решении производственных вопросов.

Современные экономические условия функционирования предприятия сферы услуг выдвигают новые требования к системе управления, в том числе это требования к совершенствованию организационной структуры, усилению роли маркетингового подхода к организации услуг, обеспечению качества услуг, росту производительности управленческого труда, повышению уровня культуры управления.

### **Библиография**

1. Вершигора Е.Е. Менеджмент. М.: ИНФА-М, 2003. 369 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Экономистъ, 2006. 670 с.
3. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы. СПб.: Специальная литература, 2003. 430 с.
4. Дидковская О.В. Системы технологий. Киев: Основы, 2004. 251 с.
5. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Управление конкурентоспособностью. М.: Омега-Л, 2009. 328 с.
6. Палеха Ю.И. Менеджмент для начинающих. Киев: Европейский университет, 2013. 217 с.
7. Тимошенко И.И., Соснин А.С. Менеджер организации. Киев: Европейский университет, 2002. 350 с.
8. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. 4-е изд. СПб.: Питер, 2006. 448 с.
9. Черняховская Т.Н. Маркетинговая деятельность предприятия: теория и практика. М.: Высшее образование, 2008. 533 с.
10. Шевчук Д.А. Управление качеством. М.: ГроссМедиа, 2008. 216 с.

## **Improvement of management system of service enterprise**

**Marina A. Ryndach**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of management and tourism business,  
Humanitarian and Pedagogical Academy (branch),  
V.I. Vernadsky Crimean Federal University,  
298635, 2a Sevastopol'skaya st., Yalta, Russian Federation;  
e-mail: rindach@mail.ru

### **Abstract**

The article deals with modern ideas about management system of service enterprise. The author reveals the features of formation of management system of service enterprise. System management of service enterprise is a set of complex subsystems and elements, which help to achieve maximum efficiency. The article considers the influence of such structural-functional, information-behavioral subsystems of self-development on the increase of management efficiency in the service sector. The author notes that modern economic conditions of functioning of service enterprise put forward new requirements to management system, including to improvement of organizational structure, strengthening a role of marketing approach to the organization of services, ensuring quality of services, growth of productivity of administrative work, increase of level of culture of management. In modern conditions of management, improvement of management at service enterprises is largely associated with the introduction of progressive forms and directions, which provide business orientation to meet social and individual needs, customer orientation, effective interaction with the

external environment; increasing the interest of the workforce in improving the quality of services, reducing costs, the introduction of scientific and technological progress; creating conditions for the initiative and activity of employees in solving production issues. For the effective functioning of service enterprises inner harmony and good adaptation to the external environment are necessary.

**For citation**

Ryndach M.A. (2018) Sovershenstvovanie sistemy upravleniya predpriyatiem sfery uslug [Improvement of management system of service enterprise]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (9A), pp. 167-174.

**Keywords**

Service sector, management system, management subsystems, management efficiency, quality of services, quality of labor.

**References**

1. Chernyakhovskaya T.N. (2008) *Marketingovaya deyatel'nost' predpriyatiya: teoriya i praktika* [Marketing activity of the enterprise: theory and practice]. Moscow: Vyshee obrazovanie Publ.
2. Didkovskaya O.V. (2004) *Sistemy tekhnologii* [Systems of technologies]. Kiev: Osnovy Publ.
3. Fatkhutdinov R.A. (2006) *Strategicheskii marketing* [Strategic marketing], 4th ed. Saint Petersburg: Piter Publ.
4. Gradov A.P. (2003) *Ekonomicheskaya strategiya firmy* [The economic strategy of the company]. Saint Petersburg: Spetsial'naya literatura Publ.
5. Mazilkina E.I., Panichkina G.G. (2009) *Upravlenie konkurentosposobnost'yu* [Competitiveness management]. Moscow: Omega-L Publ.
6. Palekha Yu.I. (2013) *Menedzhment dlya nachinayushchikh* [Management for beginners]. Kiev: European University.
7. Shevchuk D.A. (2008) *Upravlenie kachestvom* [Quality managing]. Moscow: GrossMedia Publ.
8. Timoshenko I.I., Sosnin A.S. (2002) *Menedzher organizatsii* [Manager of the organization]. Kiev: European University.
9. Vershigora E.E. (2003) *Menedzhment* [Management]. Moscow: INFA-M Publ.
10. Vikhanskii O.S., Naumov A.I. (2006) *Menedzhment* [Management], 4th ed. Moscow: Ekonomist' Publ.