**Содержание**

Введение 4

1.Целеполагание организации 6

2.Планирование деятельности организации 8

3.Разработка системы управления организации 17

4.Координация деятельности организации и построение системы коммуникаций………………………………………………………………………29

5.Организационный контроль 36

6.Управление персоналом и мотивация 39

Заключение 44

Список использованной литературы 46

**Введение**

Актуальность данной работы заключается в том, что менеджмент играет огромную роль в деятельности предприятия. Система управления необходима для стабильного функционирования организации особенно в период кризисных явлений.

В современных условиях с развитием рыночных отношений особое значение приобрел менеджмент организации, помогающий предприятию существовать и развиваться, несмотря на высокую конкуренцию. Роль менеджмента сводиться к обеспечению стабильного роста компании, который возможен благодаря правильной системе управления на каждом ее жизненном этапе.

В данной курсовой работе рассматривается система управления салоном красоты. Поскольку в России, в частности в Пензенской области, салонный бизнес относится к категории быстрорастущих. Росту числа салонов красоты способствует то обстоятельство, что в обществе возросла тенденция по уходу за собой.

Теперь россияне не только стригутся, красят волосы, ухаживают за ногтями, но и в массовом порядке принялись корректировать фигуру, омолаживать кожу, бороться со стрессами и целлюлитом. До четверти сегодняшних клиентов салонов составляют непривычные ранее посетители – мужчины, озадаченные борьбой с выпадением волос, пивным животом и хронической усталостью. В салоны потянулась и молодежь, стремящаяся привести в порядок цветущую кожу переходного возраста. За последние два года тридцать процентов женщин от 30 до 40 лет, ранее проходивших в салонах красоты только как клиенты парикмахера, впервые прошли курсы дорогих косметологических процедур – омоложения кожи, подтяжки, коррекции фигуры и т.п.

Клиенты пришли к пониманию, что домашний уход по эффективности не идет ни в какое сравнение с салонными процедурами, к тому же в салоне экономится время, силы и добавляются положительные эмоции от общения с мастерами красоты, т.к. они помогают не только правильно подобрать средства по уходу за кожей.

В связи с этим целью курсовой работы является разработка системы менеджмента для салона красоты «Эстетика».

Чтобы достичь поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

* разработать целеполагание организации;
* составить планирование деятельности организации;
* разработать систему управления организацией;
* установить систему координации деятельности организации и построить систему коммуникаций.
* описать организационный контроль;
* охарактеризовать управление персоналом и мотивацию.

При решении поставленных задач использовались различные методы:

* анализ;
* синтез;
* графический метод представления информации;
* экономическое наблюдение.

При выполнении данной работы были проанализированы труды отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента организации, маркетинга, управления персоналом. Также были использованы учебная литература, монографии, ресурсы сети интернет, законодательные и нормативные акты Российской Федерации и Пензенской области.

**1. Целеполагание организации**

Салоны красоты быстро окупают вложенные затраты, благодаря высокому спросу, доступности материалов и компетентности персонала. Поэтому создание салона красоты является перспективной идеей. Данный вид деятельности подойдет для создания как малого, так и среднего бизнеса.

Основные сведения о вновь создаваемом предприятии представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные сведения о предприятии

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование юридического лица | ООО «Эстетика» |
| Организационно-правовая форма | Общество с ограниченной ответственностью |
| Торговое наименование  | «Эстетика» |
| Вид экономической деятельности | Предоставление услуг парикмахерскими и салонами красоты |
| Количество вновь создаваемых рабочих мест | 20 |

Салон красоты будет расположен в центре города, что способствует быстрой доставки необходимых материалов и доступности потребителей.

Организация будет иметь одно здание, которое включает в себя офис и производственное помещение. Помещение планируется снимать в аренду, где работникам и клиентам будет доступно централизованное водо-, тепло- и электроснабжение, канализация, охрана, телефонная связь и интернет.

Салоны красоты обладают рядом достоинств и недостатков по отношению к компаниям с аналогичными услугами. Конкурентные преимущества и отставания представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Конкурентные преимущества и отставания

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1.Удобство местонахождения 2.Широкий комплекс услуг3.Программа скидок для постоянных клиентов | 1.Отсутствует возможность наличного расчета2.Нет личной парковки |
| Продолжение таблицы 2 |
| Возможности во внешней среде | Угрозы внешней среды |
| 1.Расширение ассортимента2.Открытие еще одного салона | 1.Вероятность дефолта2.Высокая конкуренция |

Таким образом, учитывая преимущества и недостатки салона красоты, можно сказать, что данный вид деятельности очень востребован в повседневной жизни.

**2. Планирование деятельности организации**

Планирование – это одна из основных функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функций организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Процесс планирования обеспечивает основу для управления членами организации и для принятия управленческих решений[9].

Планирование – это разработка плана действий, управленческих решений, принимаемых руководителем организации, с помощью которых определяется стратегия предприятия, направленная на достижение целей и задач [14].

Выбор миссии является первостепенной, значимой задачей, поскольку это ориентир для всех этапов планирования, определяющий определенные рамки, ограничивающие направления деятельности организации при анализе альтернатив развития.

Миссия – это предназначение и смысл существования организации, в которой отражаются целевые ориентиры, то есть на что направлена деятельность организации и ее стремления в долгосрочной перспективе, сфера деятельности и философия организации.

Миссия ООО «Эстетика» – стать первым, доступным салоном красоты с качественным обслуживанием и разнообразным ассортиментом услуг в городе Пенза.

Миссия для общества – создание новых рабочих мест и оказание услуг, полностью отвечающей потребностям потребителей.

Миссия для потребителя – удовлетворение разнообразных запросов различных групп населения за счет широкого ассортимента и высокого качества материалов, используемых при оказании услуг.

Миссия для персонала – обеспечение стимулов и условий для того, чтобы персонал занимался своим делом с радостью и большей отдачей, оказание ему помощи в реализации себя в полной мере.

Миссия для поставщиков и посредников – создание долговременных дружеских отношений с партнерами по бизнесу и обеспечение бесперебойной работы со строгим выполнением графика поставок, а также помощь и участие в форс-мажорных обстоятельствах. Отношения и деловые связи организации с партнерами основаны на принципах честности, прозрачности, профессиональной этики.

Следующим этапом в системе планирования является определение стратегических целей предприятия.

Стратегические цели – конкретные результаты и достижения, распределенные во времени, являющиеся необходимыми для исполнения, сформулированных в миссии.

Цели – состояния отдельных характеристик организации, являющиеся для нее желательными и на достижение которых направлена ее деятельность.

Цели должны быть согласованы с миссией предприятия и являются основанием для последующего проектирования стратегий. Цели, стоящие перед организацией, являются отправной точкой планирования.

Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует фирма и на достижение каких результатов ориентирована ее деятельность. Зная это, можно вернее выбрать стратегию поведения.

Основная цель организации ООО «Эстетика» заключается в получении максимальной прибыли и увеличения доли на рынка до 15% к 2021 году.

Представим декомпозицию основной целью организации на стратегические по признаку «сферы деятельности» путем построения «дерева целей» в рисунке 1 и таблице 3.

Стратегические цели предприятия представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Цели предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Условное обозначение | Описание |
| Маркетинговые цели |
| М1 | Расширить ассортимент услуг на 30% к 2022 г. |
| М2 | Заключить долгосрочные договора с поставщиками необходимых материалов (не менее 15%) к 2022 г. |
| М3 | Увеличить популярность на 15% к 2024 г. |
| Экономические цели |
| Э1 | Увеличить прибыль на 30% к 2021 г. |
| Э2 | Снизить себестоимость продукции на 10% к 2021 г. |
| Э3 | Увеличить объем реализации продукции на 10% к 2021 г. |
| Э4 | Увеличить рентабельность на 15% к 2021г. |
| Производственные цели |
| П1 | Увеличить обслуживающие мощности на 50% за счет открытия нового филиала в 2021 г. |
| П2 | Обновить оборудования (30%) к 2022г. |
| Управление персоналом |
| У1 | Увеличить мотивацию работников на выполнение качественной работы за счет увеличения премии на 10% к 2020 г. |
| У2 | Повысить производительность труда на 15% к 2020 г. |
| У3 | Повысить удельный вес молодых специалистов на 10% к 2021 г. |
| Организационные цели |
| О1 | Создать собственную школу по повышению квалификации персонала |
| О2 | Открыть 1 филиал в городе к 2023 году |

Рисунок 1 - Дерево целей ООО «Эстетика»

Организации следят за внешней обстановкой с целью выявления и использования ее благоприятных возможностей для достижения корпоративных целей, избегая при этом угрозы препятствий. Этого добиваются пристальным изучением внешней среды на перспективу, составлением перечня возможностей и угроз, которые в дальнейшем позволят как использовать благоприятные возможности, так и найти действенные ответы на вызовы среды. Данный процесс называется анализом факторов внешней среды [8].

Анализ факторов внешней среды или PEST-анализ используется для оценки влияния рыночных и потребительских трендов на продажи и прибыль компании. В связи с этим из всего количества факторов внимание заостряют на 4 ключевых направлениях, более всего влияющих на работу предприятия, а именно [12]:

* экономические — факторы, определяющие развитие экономических процессов в национальной экономике, влияние бюджетной и налоговой политики государства на платежеспособность населения, инвестиционную привлекательность национальной экономики, устойчивость национальной валюты, темп инфляции, нормы налогообложения и др.;
* политические — факторы, определяющие развитие политических процессов, стабильность законодательных норм в национальной экономике, политическая идеология, определяющая политику правительства и т. п.;
* социальные — факторы, определяющие демографическую структуру населения и тенденции развития, нормы, обычаи и ценности населения, отношение людей к работе и качеству жизни, темпы роста населения и др.
* технологические — факторы, определяющие тенденции развития научно-технического прогресса и связанного с ним изменения технологического базиса производства.

Получение этих сведений важно для работы любой организации. Результаты PEST-анализа оформляют как матрицу. Далее по значимости выделяют силу воздействия этих факторов с присвоением баллов, рангов и иных единиц измерения. PEST-анализ, выводы и результаты позволяют провести адекватную оценку внешней экономической ситуации, которая складывается в производственной и коммерческой среде.

Таблица 4 - PEST-анализ

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование фактора | Содержание |
| Политические факторы | 1.изменение законодательства2.государственный контроль за деятельностью бизнеса3.изменение налоговых ставок |
| Экономические факторы | 1.рост уровня инфляции2.повышение цен поставщиков3.колебания курса доллара и евро |
| Социально–культурные факторы | 1.демографические изменения(увеличение роста населения)2.повышение уровня индивидуального дохода |
| Технологические факторы | 1.появление нового оборудования2.инновации в области косметологии3.успехи в области химии, косметологии и медицины4. доступ к новейшим технологиям5. доступ к новому оборудованию |

Далее составляем матрицу факторов. Ведется оценка влияния (для сильных и слабых сторон), вероятности использования (для возможностей и угроз) в баллах. Проводить ранжирование факторов должны несколько экспертов. По каждой позиции ставят от 1 до 5 баллов (в зависимости от степени влияния). Далее находится средний показатель.

Таблица 5 – Оценка вероятности колебаний PEST - факторов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Факторы | Влияния фактора | Экспертная оценка | Средняя оценка | Оценка с поправкой на вес |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| Политические факторы |
| 1 | изменение законодательства  | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 0,26 |
| 2 | госконтроль за деятельностью бизнеса | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 0,37 |
| 3 | изменение налоговых ставок | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,6 | 0,26 |
| Экономические факторы |
| 1 | увеличения уровня инфляции | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 0,23 |
| 2 | снижение платежеспособность населения | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4,8 | 0,22 |
| 3 | колебания курса валют | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3,4 | 0,23 |
| 4 | темпы роста экономики | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2,8 | 0,09 |
| 5 | увеличение уровня безработицы | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3,6 | 0,23 |
| Социально–культурные факторы |
| 1 | демографические факторы | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3,6 | 0,23 |
| 2 | требования к качеству продукции и уровню сервиса | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3,6 | 0,29 |
| 3 | новинки в области моды | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3,8 | 0,24 |
| 4 | отношение к натуральным товарам | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3,6 | 0,12 |
| Технологические факторы |
| 1 | появление новых технологий | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3,4 | 0,16 |
| 2 | инновации в области косметологии | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4,2 | 0,27 |
| 3 | успехи в области химии, косметологии и медицины | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4,6 | 0,37 |
| 4 | доступ к новейшим технологиям | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4,2 | 0,34 |
| 5 | доступ к новому оборудованию | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 0,32 |
| Итого: | 63 |  |  |  |  |  | 62,2 |  |

Реальная значимость позволяет оценить, насколько компании следует обращать внимание и контролировать фактор изменения внешний среды, и рассчитывается как вероятность изменения фактора, взвешенная на силу влияния этого фактора на деятельность компании.

Подводя итог, из PEST – анализа видно, что наиболее более значимыми факторами являются: успехи в области химии, косметологии и медицины; изменение налоговых ставок и доступ к новейшим технологиям. Наименее значимыми факторами являются: темпы роста экономики и отношение к натуральным товарам.

Не маловажным для организации знать влияние микросреды на ее деятельность.

Внутренняя среда организации – это среда, которая определяет технические и организационные условия работы организации и является результатом управленческих решений [10].

Внутренняя среда организации формируется в зависимости от ее миссии и целей, которые, в свою очередь, во многом определяются внешней средой. Внутреннюю среду организации можно рассматривать с точки зрения статики, выделяя состав ее элементов и структуру, и с точки зрения динамики, т.е. с точки зрения протекающих в ней процессов.

Таблица 6 - «SWOT- Анализ»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| Громадная база постоянных клиентовХороший подъезд к салону красотыНалаженные и своевременные поставки косметических средствВысокая квалификация сотрудниковХорошее оснащение оборудованиемВыезд на дом эксперта | Не насыщенный ассортимент если сравнивать с конкурентамиНеудобные часы работыНет комплексного пакета одолженийНет собственного сайтаОтсутствие программы продвижения Нехорошее знание административного персонала об предоставляемых одолжениях |
| Возможности | Угрозы |
| Расширение ассортиментаПовышения количества потенциальных клиентов за счет внедрения новых одолженийПовышение доли рынкаУлучшение навыков администраторовУлучшение рекламной компании | Повышение доли рынка главных соперниковСнижение цен на услуги у конкурентовПоявление новых конкурентов в зоне действия отечественного салона красотыПотеря клиентовСпад спроса из-за кризиса |

На основании анализа факторов внутренней и внешней среды организации были выявлены сильные стороны, например такие, как налаженные и своевременные поставки косметических средств, хорошее оснащение оборудованием, а также и слабые стороны - неудобные часы работы; не насыщенный ассортимент, если сравнивать с конкурентами. Также были выявлены возможности: расширение ассортимента, улучшение рекламной компании, и угрозы: потеря клиентов, спад спроса из-за кризиса и др.

**3. Разработка системы управления организации**

Организация – это группа людей, совместная деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели и носит характер устойчивого образования, характеризующегося социальным взаимодействием с разнообразными ролями, формализованными или неформализованными межличностными связями [14].

Как любое явление, объект или процесс, организация обладает рядом признаков, наличие которых и позволяет определить группу лиц в качестве организации .

Предприятие «Эстетика» обладает всеми признаками организации:

1. наличие цели (главная цель – получении максимальной прибыли и увеличения доли на рынка до 15% к 2021 году);
2. правовой статус (предприятие является юридическим лицом, функционирует в организационно-правовой форме общество с ограниченной ответственностью (ООО), имеет свое наименование «Эстетика»);
3. обособленность (предприятие имеет свои границы, которые определяются численностью работников – 20 человек, наличием организационной структуры и помещения);
4. саморегулирование (предприятие самостоятельно заключает договора с поставщиками и персоналом в соответствии с законодательством РФ);
5. организационная культура (сотрудники предприятия строго руководствуются должностными обязанностями, добросовестно выполняют возложенные на них функции; в организации идет процесс сложения сплоченного коллектива; на предприятии непрерывно ведется работа по мотивации персонала как материальными, так и нематериальными способами; проводятся корпоративные праздники).

На деятельность любой организации оказывают влияние законы организации.

1. Закон синергии. Потенциал организации зависит от каждого работника и их расстановки, технологической оснащенности и профессионализма как работников, так и руководителя. Но особенно важны их согласованное поведение и взаимно поддерживающиеся связи.

В коллективе наблюдается хорошее настроение у сотрудников, их готовность прийти на помощь друг другу в случае возникновения подобной необходимости, их отношения строятся на взаимном уважении, добросовестном выполнении своих задач и обязанностей.

У предприятия сложились свои традиции, такие как празднование дня открытия гостиницы, дней рождений персонала, поездки на базы отдыха, участие в спортивных соревнованиях и тому подобное.

В целом сотрудники гостиницы заинтересованы в качественной реализации главной цели предприятия, тем самым наблюдается достаточно высокий синергетический эффект.

2. Закон самосохранения. Одним из критериев самосохранения системы (организации) является ее умение (способность) адаптироваться к изменениям факторов внешней и внутренней среды.

Особенно сильное влияние оказывают факторы внешней среды, так как они отличается высокой степенью непредсказуемости. Поэтому, когда проявляется отрицательный характер влияния внешних факторов, организация противодействует, осуществляет действия для нейтрализации негативного влияния этих факторов. Такие как не допущение серьёзных перестроек, потрясений и т.д.

Внутренняя среда также может оказывать отрицательное влияние на существование организации. Для того чтобы противодействовать суммарному отрицательному разрушительному характеру влияния и внутреннего, и внешнего факторов организация должна использовать весь свой потенциал, который должен превышать разрушительный потенциал внешней и внутренней среды. Только в этом случае организация сможет сохранить себя как система и продолжать функционировать долгое время.

3. Закон онтогенеза. Каждая организация проходит все стадии жизненного цикла – становление, рост, зрелость, упадок. Сейчас организация находится на первом этапе, на этапе становления. И для того чтобы перейти на следующий этап потребуется много времени и ресурсов, а чтобы задержаться на нём - ещё больше. Но организация всеми силами будет обеспечивать себе достаточно продолжительное нахождение на этапе роста и не допущение быстрого перехода к этапу упадка.

4. Закон информированности-упорядоченности. Чем большей информацией о внешней и внутренней среде располагает организация, тем большую вероятность устойчивого функционирования она имеет. С помощью маркетинговых исследований внешней и внутренней среды организация обладает достаточной информацией для успешного и устойчивого функционирования. В самой же организации хорошо развита система коммуникаций. Для процесса коммуникаций «клиент-гостиница» бронирование можно осуществить через Web – сайт или стационарный телефон. Передача информации между сотрудниками также может осуществляться с помощью телефонной связи, электронных ресурсов и непосредственного контакта между ними.

5. Закон единства анализа и синтеза. По мере расширения деятельности организации необходимо будет провести анализ и синтез своей структуры, в ходе которой организация будет разделена на части для улучшения характеристик выделенных частей, далее будет проведено согласование этих характеристик и объединение их в одно целое, что позволит ей и дальше как можно лучше и успешно функционировать.

6. Закон композиции и пропорциональности. Закон требует сохранения пропорциональности между организацией и ее элементами при любых возможных изменениях, что позволяет в максимальной степени реализовать потенциал, которым они обладают.

Согласно принципам данного закона, организация имеет обоснованный план деятельности и развития, следит за стратегическими и оперативными изменениями и вносит соответствующие коррективы в механизм выполнения.

Организация также имеет определённую структуру, в которой нижестоящие по должности сотрудники подчиняются непосредственно вышестоящим их руководителям, а они в свою очередь, руководителю организации.

Важным признаком организации также является имидж предприятия. Его основу составляют стиль отношений и официальная атрибутика.

Предпринимательская деятельность осуществляется в рамках определенной организационно-правовой формы хозяйствования. Под организационно-правовой формой предприятия понимается признаваемая законодательством форма хозяйствующего субъекта, фиксирующая способ закрепления и использования имущества хозяйствующим субъектом и вытекающие из этого его правовое положение и цели деятельности [14].

К хозяйствующим субъектам, согласно действующему законодательству, относятся любые юридические лица, а также организации, осуществляющие свою деятельность без образования юридического лица, и индивидуальные предприниматели [15].

В соответствии с гражданским кодексом РФ в России могут создаваться следующие организационные формы коммерческих предприятий: хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия.

В рамках выполнения данной курсовой работы было определено, что наиболее предпочтительной организационно-правовой формой хозяйствования является общество с ограниченной ответственностью – общество, учрежденное одним или несколькими лицами, которые не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Данная организационно-правовая форма имеет ряд преимуществ по сравнению с другими организационно-правовыми формами предпринимательской деятельности [20]:

* упрощенный способ регистрации;
* возможность ведения опосредованной предпринимательской деятельности;
* минимальный финансовый риск для участников, поскольку в ООО более защищены их имущественные права;
* возможность участия общества с ограниченной ответственностью в иных хозяйственных обществах;
* возможность создания системы органов управления, соответствующих специфике деятельности и размерам фирмы;
* возможность непропорционального распределения прибыли среди участников организации;
* возможность определения степени влияния каждого члена ООО на процесс принятия ключевых решений;
* отсутствие необходимости публикации документов, отражающих деятельность предприятия;
* отсутствие ограничений по размеру уставного фонда;
* возможность использования упрощенной системы налогообложения.

Важным признаком организации является так же имидж фирмы, который подразумевает образ, складывающийся у клиентов, партнеров и общественности. Его основу составляют стиль отношений и официальная атрибутика (название, эмблема, торговая марка).

Для вновь организуемого предприятия, занимающегося оказанием парикмахерских, в качестве названия выбрано «Эстетика» («Эстетика»). Данное название дает представление о виде деятельности.

Торговая марка – это официально принятое художественное изображение, предназначенное для идентификации услуг определённого продавца. В качестве товарного знака определено стилизованное изображение названия организации (рисунок 2).



Рисунок 2 - Торговая марка ООО «Эстетика»

Как любое сложное образование организация состоит из отдельных взаимосвязанных частей, т.е. имеет определенную структуру.

Организационная структура – это совокупность подразделений организации и их взаимосвязей, в рамках которой между подразделениями распределяются управленческие задачи, определяются полномочия и ответственность руководителей и должностных лиц [16].

Структура управления должна удовлетворять множеству требований, которые отражают ее значение для менеджмента. Принципы проектирования организационной структуры:

* структура должна отражать цели и задачи организации;
* структура должна предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками;
* формирование структуры должно быть неразрывно с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними;
* структура должна поддерживать соответствие между функциями, обязанностями, полномочиями и ответственностью, так как нарушение его приводит к дисбалансу системы управления в целом;
* организационная структура должна быть гибкой и по возможности простой;
* организационная структура должна обеспечивать высокую эффективность функционирования организации.

Предварительным этапом формирования организационной структуры управления является процесс обособления структурных подразделений, получивший название «департаментализация». Наиболее распространенным типом департаментализации является функциональная. Процесс департаментализации ООО «Эстетика» представлен на рис. 3.

Рисунок 3 - Департаментализации ООО «Эстетика»

Таким образом, на основе департаментализации и с учетом вышеуказанных требований для ООО «Эстетика» была разработана организационная структура (рисунок 5).

Данная структура относится к линейно-функциональному типу.

В целях определения степени участия руководителя и функциональных подразделений предприятия в выполнении тех или иных функций управления строится матрица распределения ответственности. Она представляет собой таблицу, в строках которой даны конкретные функции управления организации, а в столбцах – структурные подразделения [14]. На пересечении столбцов и строк показываются основные операции управления по конкретной функции, за реализацию которых отвечает структурное подразделение (таблица 6).

Рисунок 5 - Организационная структура

Далее представим матрицу распределения ответственности. Матрица ответственности представляет собой форму описания распределения ответственности за реализацию работ по проекту, с указанием роли каждого из подразделений в их выполнении.

Условные обозначения:

1. О – ответственность за принятие решения, постановку цели, формирование задач;
2. К – контроль;
3. У – участие, информирование, сбор данных.

Таблица 8 - Матрица распределения ответственности

|  |  |
| --- | --- |
| Наименовании функции управления организации | Структурные подразделения |
| Управляющий | Отдел оказания услуг | Ресепшн | Бухгалтерия |
| Управление стратегией развития организации  | О | У | У | У |
| Организация системы управления | О | У | У | У |
| Управление персоналом | К | У | У | х |
| Управление финансами | О | У | К | К |
| Составление финансового плана | К | У | У | К |
| Планирование | О | У | У | У |
| Продолжение таблицы 8 |
| Управление качеством оказываемых услуг | О | О | О | У |
| Управление охраной труда и техникой безопасности | О | У | У | У |
| Управление продажами | О | У | О | У |
| Управление продвижением услуг и продукции | К | О | О | У |
| Управление процессом оказания услуг | К | У | К | У |
| Информационное обеспечение | У | У | У | У |

Для выполнения своих функций управления часто требуются совместные действия работников, обладающих различными квалификационными признаками. Характер взаимодействия и соподчиненности графически отображен в виде структуры управления на рисунке 6.

Рисунок 6 - Структура управления ООО «Эстетика»

Далее рассмотрим должностные обязанности сотрудников организации (таблица 9).

Таблица 9 – Должностные обязанности сотрудников организации

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Должностные обязанности |
| Управляющий | 1.Осуществление руководства производственной и хозяйственной деятельностью;2.Организация работы персонала и руководство ею;3.Обеспечение клиентам высококачественного сервиса;4.Осуществление планирования развития салона;5.Связь с органами власти, контролирующими и проверяющими работу салона;6.Организация работы с поставщикам;7.Подбор кадров, обучение, развитие персонала. |
| Бухгалтер | 1.Ведение финансово-хозяйственных операций, учета обязательств и имущества;2.Работа с кассовой наличностью;3.Работа с банками;4.Разработка бланков бухгалтерских документов для оформления различных финансово-хозяйственных операций;5.Работа с налогооблагаемой базой, расчет налогов и их перечисление в бюджеты разного уровня;6.Расчет и перечисление страховых взносов во внебюджетные фонды (ПФР, ФСС, ФОМС);7.Расчет зарплаты и иных выплат сотрудникам организации, в т.ч. социального характера (материальная помощь, премии, больничные, отпускные, командировочные и т.д.);8.Составление бухгалтерской и налоговой отчетности;9.Регулярное информирование непосредственного руководителя о текущих процессах в ведении бухгалтерского учета, а также своевременные сообщения обо всех нестандартных, сложных, спорных ситуациях. |
| Администратор | 1.Запись посетителей и расчет с ними, встреча клиентов у административной стойки |
| Парикмахер | Профессионально-должностные обязанности:Расчесывание, стрижка волос взрослых и детей.Укладка и завивка волос в соответствии с направлением моды и особенностями лица.Завивка волос на бигуди, специальными зажимами и щипцами, химическим и электрическим способом (перманент).Массаж и мытье головы.Нанесение на волосы химических препаратов и растворов.Окраска волос в различные цвета и оттенки, их обесцвечивание.Выполнение работ с накладками и париками.Дезинфицирование, чистка и правка инструмента.Общие должностные обязанности:Выполнение работы по приемке и сдаче смены, чистке и мойке, дезинфекции обслуживаемого оборудования и коммуникаций, уборке рабочего места, приспособлений, инструмента, а также по содержанию их в надлежащем состоянии. |
| Продолжение таблицы 9 |
| Должность | Должностные обязанности |
| Косметолог | 1.Массаж лица, шеи и кожи головы;2.Чистка лица — гигиеническая, вакуумная и т. д;3.Наложение питательных, дезинфицирующих масок;4.Проведение отшелушивающих процедур;5.Поправка бровей, окраска бровей и ресниц, завивка ресниц;6.Нанесение макияжа;7.Нанесение перманентного макияжа;8.Био- и электроэпиляция;9.Введение гелей и рестилайна;10.Обкалывание гомеопатическими препаратами акупунктурных точек и проблемных зон;11.Озоно- и кислородотерапия всех частей тела;12.Лимфодренаж тела и лица;13.Определение типа кожи клиента и назначение процедур, подходящих именно для этого типа; |
| Массажист | 1.Осуществляет контроль за соблюдением санитарно-гигиенических требований, предъявляемых к организации работы кабинета массажа и рабочего места массажиста;2.Готовит пациентов к массажу, осуществляет контроль за состоянием пациентов во время проведения процедур;3.Проводит лечебный (классический), сегментарный, точечный, спортивный, гигиенический, косметический, аппаратный массаж, подводный душ-массаж;4.Соблюдает морально-правовые нормы профессионального общения, выполняет требования трудовой дисциплины;5. Проводит санитарно-просветительную работу. |
| Мастер ногтевого сервиса | 1.Осуществляет гигиеническую чистку ногтей на пальцах рук и ног;2.Очищает наросты на ступнях;3.Производит снятие мозолей;4.Производит массаж кистей рук и ступней ног;5.Осуществляет опиливание ногтей на пальцах рук и ног и придает им необходимую форму;6.Подготавливает ногти для покрытия лаком;7.Покрывает ногти лаком;8.Осуществляет снятие лака с ногтей;9.Составляет комбинированные цвета лака;10.Производит дезинфицирование инструмента. |
| Уборщица | * 1.Ежедневная влажная уборка;
* 2.Ежедневная мойка, чистка, дезинфекция санузлов;
* 3.Сбор мусора;
* 4.Слежение за работой ламп и светильников в санузлах;
* 5.Своевременная замена расходных материалов;
* 6.Регулярный полив растений, расположенных в холле помещения;
* 7.Заполнение ежемесячной отчетности о расходовании средств.
 |

1. **Координация деятельности организации и построение системы коммуникаций**

Организация является объектом управления, в котором люди и выполняемые ими задачи находятся в постоянной взаимозависимости и взаимосвязи. Для обеспечения синхронизации деятельности и взаимодействия различных частей организации используется координация.

**Координация –** процесс распределения деятельности во времени, обеспечения взаимодействия различных частей организации в интересах выполнения стоящих перед ней задач [10].

Координация осуществляется на основе информации с помощью организационных структур, а также посредством создания рабочих групп, информационных систем, проведения собраний.

В ООО «Эстетика» процесс координации будет осуществляться посредством информационных систем, что предполагает обмен информацией внутри подразделений и между ними с помощью компьютерной сети. Такая система позволяет составлять и распространять электронным способом отчеты и другие документы. Также в компании будет функционировать рабочие группы. Рабочая группа – это, как правило, временный коллектив, сформированный для решения конкретной краткосрочной проблемы с привлечением различных служб. Еженедельно в ООО «Style Beauty Эстетика» будут проводиться собрания сотрудников для выявления сильных и слабых сторон организации и совместных действий по решению возникших вопросов.

Координация деятельности всех элементов компании также достигается путем формирования эффективной системы коммуникаций.

Коммуникация — это процесс общения и передачи информации между людьми или их группами в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи [11].

В организации имеют место внутренние и внешние коммуникационные потоки.

Внешние коммуникации – это коммуникации между организацией и внешней средой.

Задача внешних коммуникаций — удовлетворить информационные потребности организации, наладить связи с государственными органами, общественностью, поставщиками, клиентами. С помощью внешних коммуникаций формируется и поддерживается имидж компании.

Внутренние коммуникации – предстают как часть производственно-хозяйственной деятельности: связь между отделами, отчеты отдела реализации или ведомости складского учета и т.п. Коммуникация внутри организации включает в себя инструктирование, информацию, обучение, менеджмент методом разговоров [9].

Важнейшая цель внутренней коммуникации в организации — создание среди сотрудников поддержки целей и политики, проводимой руководством организации. С помощью коммуникации сотрудники получают необходимые знания и мотивацию, становятся лучшими защитниками и популяризаторами планов компании.

Внутренние коммуникационные потоки можно разделить на горизонтальные и вертикальные [7].

Горизонтальная коммуникация осуществляется между работниками, находящимися на одном уровне: членами одной группы, рабочей группы одного уровня, между руководителями и персоналом одного уровня [8].

В рамках вертикальных коммуникаций информация перемещается внутри организации с уровня на уровень. Она может передаваться по нисходящей, то есть с высших уровней на низшие. А также по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. Коммуникации по восходящей, то есть снизу вверх, выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел.

В любой организации наряду с формальными коммуникациями существуют и неформальные. Неформальная информация опережает формальную по времени, но проигрывает ей по достоверности. Зачастую она распространяется на уровне слухов. В ООО «Эстетика» будут действовать мероприятия по борьбе с такого рода информацией. Главная цель такого мероприятия – своевременное и исчерпывающее информирование сотрудников обо всех аспектах жизнедеятельности компании [5].

Неформальные коммуникации не следуют общим правилам, установленным внутри организации. Типичная неформальная информация – обсуждения среди сотрудников личных успехов и неудач, обмен сообщениями о внешней среде, пересуды о руководителях, системе вознаграждения, достижение договоренности о взаимной поддержке и прогнозы. В организации проходит целый этап жизни человека, что диктует необходимость полноценных коммуникационных взаимодействий на служебные темы в служебном пространстве. Служебные же темы коммуникаций также отчасти подчинены законам неформального общения [6].

Таким образом, коммуникация — это важный организационный инструмент и необходимое условие для эффективного развития и внедрения организационной политики.

Вертикальные и горизонтальные коммуникации представлены на рисунках 7 и 8.

Рисунок 7 – Вертикальные коммуникации в ООО «Эстетика»

Рисунок 8 - Горизонтальные коммуникации в ООО «Эстетика»

Не менее важную роль в процессе координации деятельности организации играет процесс распределения полномочий.

Полномочия представляют собой ограниченное право и ответственность использовать ресурсы организации, самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять управленческие решения [4].

В организации имеют место все виды управленческих полномочий:

* распорядительные (их обладатели имеют право принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются);
* рекомендательные (их обладатели при необходимости могут давать советы нуждающимся в них руководителям или исполнителям, каким образом лучше всего решить тот или иной узкий вопрос, но эти советы не являются обязательными для исполнения и не носят инициативного характера);
* координационные (лицо или подразделение, которые ими наделяются, имеют право от имени высшего руководства согласовать деятельность отдельных субъектов управленческой структуры и направить ее в русло, соответствующее целям организации);
* согласительные (их обладатель в обязательном порядке высказывает в пределах компетенции свое отношение к решениям, принимаемым в рамках линейных или функциональных полномочий);
* контрольно-отчетные (предоставляют возможность их носителям осуществлять в официально установленных рамках проверку деятельности руководителей и исполнителей, требовать от них предоставления обязательной информации, осуществлять ее анализ и направлять его результаты вместе с собственными выводами в соответствующие инстанции).

В ООО «Эстетика» имеют место определенные виды полномочий, представленные в таблице 8.

Таблица 8 – Виды должностей и полномочия сотрудников организации

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Виды полномочий |
| Управляющий | РаспорядительныеКоординационныеКонтрольно-отчетные |
| Бухгалтер | РаспорядительныеРекомендательныеКоординационныеКонтрольно-отчетные |
| Администратор | РаспорядительныеКоординационныеКонтрольно-отчетные |

**5.Организационный контроль**

Организационный контроль – это систематический процесс регулирования деятельности организации, обеспечивающий ее соответствие планам, целям и нормативным показателям.

Контроль является функцией процесса управления, его важнейшей частью, которая обеспечивает обратную связь и позволяет непрерывно повторять циклический процесс управления на новой основе. Он неразрывно связан с остальными функциями управления и, с одной стороны, зависит от них, с другой же — предопределяет их содержание. Поэтому при организации контроля на предприятии необходимо учитывать факторы, предрешающие эффективность проведения этой управленческой функции[3]:

* организационные – объекты контроля, субъекты контроля, место контрольной функции в организационной структуре управления;
* масштабы контроля - количество и точность контролируемых параметров, частота и скорость проведения контроля;
* контрольная информация – объем, частота, точность и свое-временность необходимой для контроля информации;
* затраты на контроль — средства, связанные с организацией контрольной функции и ее информационным обеспечением.

Эффективно поставленный контроль обязательно должен быть достаточно простым и своевременным, иметь стратегическую направленность и ориентироваться на результаты. В современных условиях организации стремятся строить свою работу на принципе доверия к людям, и это создает условия для существенного сокращения контрольных функций, выполняемых непосредственно менеджерами [2].

Контроль в организации «Эстетика» осуществляется в соответствии с уставом компании, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями, годовым отчетом и другими внутренними документами, а также внешними нормативно-правовыми актами и установленными стандартами.

По периодам реализации контроль подразделяется на предварительный, текущий и итоговый.

Контроль является непрерывным процессом и строится на трех основных этапах:

1. Выработка стандартов.

Стандарт – это конкретные цели, поддающиеся измерению, формирующиеся в процессе стратегического планирования.

1. Сопоставление реально достигнутых результатов с установленными стандартами.
2. Проведение корректировки в тех или иных аспектах деятельности организации с учетом полученных результатов, либо корректировка самих стандартов.

В ООО «Эстетика» в качестве основных стандартов выступают система целей, разработанная во втором разделе курсовой работы, а также стандарты, выраженные в форме нормативных документов.

Стандарты предприятий регламентируют:

* деятельность составляющих частей организации;
* управление производством;
* качество производимой продукции;
* общие технологические нормы процесса производства продукции.

Нормативные документы стандартизации в РФ установлены Законом РФ «О стандартизации». К ним относятся: Государственные стандарты Российской Федерации (ГОСТ РФ); применяемые в соответствии с правовыми нормами международные, региональные стандарты, а также правила, нормы и рекомендации по стандартизации; общероссийские классификаторы технико-экономической информации; стандарты отраслей; стандарты предприятий; стандарты научно-технических, инженерных обществ и других общественных объединений [1].

Система внутреннего контроля организуются руководством предприятия. Целями организации системы внутреннего контроля являются :

* обеспечение соблюдения политика предприятия каждым сотрудником;
* обеспечение сохранности имущества;
* осуществление эффективного функционирования предприятия.

Для достижения целей организации системы внутреннего контроля необходимо решение отдельных задач:

* определение фактического состояния деятельности сотрудников;
* оценка качества исполнения распоряжений руководителей подразделений;
* поиск ошибок и просчетов в процессе осуществления деятельности контролируемых подразделений, сотрудников, выявлений условий и причин этих ошибок и просчетов;
* выявление резервов и новых возможностей на предприятии;
* оценка результатов работы контролируемых подразделений, сотрудников.

Таким образом, систему внутреннего контроля можно представить в таблице 9.

Таблица 9 – Система контроля ООО «Эстетика»

|  |  |
| --- | --- |
| Субъект контроля | Объект контроля |
| Управляющий | Бухгалтер |
| Администратор |
| Администратор | Парикмахер |
| Косметолог |
| Массажист |
| Мастер ногтевого сервиса |
| Уборщица |

Управляющий осуществляет контроль над деятельностью подразделений, созывая совещания. Руководитель каждого отдела также осуществляет контроль над работой своих подчиненных.

Внешний контроль осуществляется со стороны служб, наделенных контролирующими функциями органов государственной власти.

**6. Управление персоналом и мотивация**

**Управление персоналом организации** – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепций, стратегии и кадровой политики, принципов, методов и технологий управления персоналом [9].

Выделяются следующие этапы управления персоналом:

1) Планирование трудовых ресурсов, включает в себя:

* оценку наличных ресурсов (анализ содержания работ и имеющего персонального состава);
* оценку будущих потребностей (прогноз внутренних и внешних предложений рабочей силы и спроса на рабочую силу);
* разработку программы удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах на основе соотношения внутреннего и внешнего предложения рабочей силы со спросом и стратегии развития компании.

2) Найм персонала – на этом этапе компания объявляет о потребности в трудовых ресурсах, размещая объявления в сети интернет, СМИ, службах занятости населения.

3) Отбор персонала – это мероприятия по выбору из числа претендентов кандидатур наиболее полно отвечающих требованиям.

Отбор может проходить с помощью тестирования, личного или группового собеседования, в форме стресс-интервью. В ООО «Эстетика» будут использоваться такие методы, как тестирование и собеседование.

К основным критериям оценки относятся: квалификация, профессиональные навыки, личные качества, образовательные, опыт предшествующей работы, коммуникабельность [6].

5) Адаптация – введение нанятых работников в организацию и во все ее подразделения для объяснения того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку [7].

Основная цель адаптации – привести в соответствие личные знания, опыт и ценности работника с ценностями и традициями организации, обучить его взаимоотношениям в конкретной фирме [7].

Методы адаптации в ООО «Эстетика»:

* наставничество;
* знакомство руководителем нового сотрудника с коллективом;
* командный тренинг;
* экскурсия;
* анкетирование;

6) Аттестация – это периодическая комплексная проверка уровня деловых личностных и моральных качеств работника по соответствующей, занимаемой им должности.

Общие цели аттестации можно определить следующим образом:

* улучшение управления персоналом и повышение эффективности кадровой работы;
* повышение ответственности и исполнительской дисциплины.

Основными целями аттестации выступают:

* оценка результатов труда сотрудника;
* определение соответствия их занимаемой должности;
* выявление недостатков в уровне подготовки;
* составление плана развития работника.

7) Развитие персонала – система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации и обучения [7].

На данном этапе компания ООО «Эстетика» будет использовать такие методы, как повышение квалификации, корпоративное обучение, внутренние и внешние тренинги, стажировки на передовые предприятия.

Для побуждения работников предприятия к реализации поставленных перед ними целей и задач в организации разработана система мотивации.

Для построения системы мотивации руководство ООО «Эстетика» ставит три основные задачи:

1. способ мотивации должен удовлетворять человека;
2. для максимального эффекта и отдачи следует создавать условия не только для работы, но и для самореализации работников;
3. достижение высоких индивидуальных результатов труда должно соответствовать определенным для каждой должности критериям результативности и профессионализма.

В ООО «Эстетика» будут использоваться методы материальной и нематериальной мотивации.

К материальному стимулированию относятся:

1.Повышение заработной платы.

2.Надбавки к заработной плате  – это денежные выплаты сверх нормированной заработной платы, которые стимулируют работника к повышению эффективности труда.

Доплаты к тарифным ставкам позволяют поощрить эффективность труда работника. Доплата создает стимулы относительно длительного действия. Но для ее эффективного функционирования необходимо на предприятии иметь четкую систему аттестации работников всех категорий с выделением определенных признаков или даже критериев для установления того или иного вида доплат и с широким участием в этой работе трудового коллектива [11].

3. Премирование.

Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и ее источником является фонд материального поощрения.

Премия в своей части имеет неустойчивый характер. Ее величина может быть различной, она может не начисляться. Это главное отличие премии от доплаты к зарплате. Применение премии призвано обеспечить оперативную реакцию на изменение условий и конкретных задач производства [11].

4. Социальный пакет. Утверждается директором.

В социальный пакет могут входить следующие элементы:

* страхование от несчастных случаев на производстве работников предприятия;
* дополнительное медицинское страхование;
* совместный корпоративный отдых;
* выдача беспроцентного кредита;
* оплата санаторно-оздоровительных лагерей для детей работников;
* единовременная материальная помощь в связи с юбилейными датами;
* предоставления трех оплачиваемых дней в случае рождения ребенка, вступления в брак, смерти родственника;
* единовременная материальная помощь в связи с выходом на пенсию;

В систему нематериальной мотивации предприятия ООО «Эстетика» входит стимулирование деятельности работников с помощью письменных благодарностей и грамот за успехи в работе, доска почета для лучших специалистов по итогам каждого месяца и года, рейтинговая система.

В каждой организации возникают конфликтные ситуации, поэтому очень важно разработать комплекс мер по их устранению.

Конфликт в организации - это осознанное противоречие между общающимися членами этого коллектива, который сопровождается попытками его решить на фоне эмоциональных отношений в рамках организации или в межорганизационном пространстве [11].

Для регулирования конфликтов планируется:

* каждый месяц приглашать психолога для работы с коллективом для выявления различных проблем среди сотрудников и способов их решения;
* создать ящик анонимных пожеланий и претензий, благодаря которым сотрудники смогут высказаться по поводу существующих проблем;
* проводить тренинги и игры, направленные на психологическую разгрузку персонала;
* проводить корпоративные мероприятия.

**Заключение**

В данной курсовой работе приводиться система менеджмента предприятия по производству изделий из жидкого камня.

В первом разделе курсовой работы «Целеполагание организации» был проведен анализ конкурентных преимуществ и недостатков, который помог обосновать целесообразность организации бизнеса по производству изделий из жидкого камня.

Цели и миссии предприятия были разработаны во втором разделе курсовой работы «Планирование деятельности организации». В ходе анализа внешней и внутренней среды компании были определены стратегии функционирования и развития.

Результатом третьего раздела работы «Разработка системы управления» стало формирование организационной структуры предприятия и распределение должностных полномочий. Также была создана товарная марка ООО «Эстетика».

Анализ координации и коммуникаций представлен в четвертом разделе курсовой работы «Координация деятельности организации и построение системы коммуникаций». Определено, с помощью каких средств будет осуществляться координация в компании. Выявлены внешние и внутренние, вертикальные и горизонтальные, формальные и неформальные коммуникации.

Пятый раздел под названием «Организационный контроль» говорит об одной из самых важных функций менеджмента – контроле. Разработана система внутреннего контроля, определены способы организации контроля и система стандартов.

В шестом разделе «Управление персоналом и мотивация» рассмотрен процесс управления персоналом, характеристика основных его этапов. Представлены способы отбора персонала, его адаптации, аттестации и развития. Также в данном разделе представлена система материальной и нематериальной мотивации персонала в компании ООО «Эстетика».

Таким образом, все разделы в совокупности представляют собой систему менеджмента предприятия по производству изделий из жидкого камня. В каждой главе рассмотрена функция менеджмента, без которой нельзя представить полной картины управления организацией.

**Список использованной литературы**

1. Астахова Н.И. Теория управления : учеб. пособие для бакалавров / Н. И. Астахова ; под общ. ред. Астаховой Н. И., Москвитина Г. И. – М. : Издательство Юрайт, 2013. – 375 с.
2. Афанасьев В.Я. Теория менеджмента : учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Афанасьева В. Я. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2015. – 665 с.
3. Богатырев М.А. Развитие управления в России. Особенности современного российского менеджмента // Terra Economicus 2009 - №2-3 том 3 – с. 85-90
4. Бородушко И.В., Лукашевич В.В. Основы менеджмента: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. Бородушко И.В., Лукашевича В.В. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 271 с.
5. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2014. – 616 с.
6. Дорофеев В.Д. Менеджмент: Учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 440с.
7. Колдан Е.С., Нестерова М.А., Пацук О.В. Тенденции и перспективы развития менеджмента // Проблемы современной экономики 2015 - №25 – с. 82-86
8. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва: Юрайт, 2013. – 640 с.
9. Косультант-плюс [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/ (дата обращения: 3.12.2019)
10. Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. URL: https://cyberleninka.ru/ (дата обращения: 03.12.2019)
11. Научно-популярные статьи по менеджменту и управлению [Электронный ресурс]. URL: http://infomanagement.ru/statyi (дата обращения: 3.12.2019)
12. Производство изделий из жидкого камня [Электронный ресурс]. URL:http://melnicabiz.ru/ideas\_new2/367\_business\_proizvodstvo-izdelijj\_iz\_zhidkogo\_kamnja.html (дата обращения: 3.12.2019)
13. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. - М.: Академцентр, 2013. - 240 c.
14. Рудик М.Ю. Адаптация современных организаций в условиях новой экономики // Проблемы экономики и менеджмента 2012 - №2 – с. 32-39
15. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: учебник / А.М. Смолкин. – М.: ИНФРА-М, 2011г.
16. Статьи по теме: "Мотивация персонала" [Электронный ресурс]. URL: http://www.hr100.ru/wmc/info/article/article05/ (дата обращения: 3.12.2017)
17. Файловый архив «StudFiles» [Электронный ресурс]. URL: https://studfiles.net/ (дата обращения: 3.12.2019)
18. Экономика организации: учебник / Е.Б. Маевская. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 351 с.
19. Хетеева С.З. Современный российский менеджмент, его особенности // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд 2015 - №31 – с. 45-48
20. Шевченко Ю.В. Социально-экономические проблемы в России // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд 2014 - №26 – с. 141-143