

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/vkr/95061>

Тип работы: ВКР (Выпускная квалификационная работа)

Предмет: Менеджмент организации

СОДЕРЖАНИЕ ВВЕДЕНИЕ 3 ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА ПРОЕКТИРОВАНИЯ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ 6 1.1 Сущностные характеристики системы управления организацией 6 1.2 Принципы формирования и критерии эффективности 10 организационной структуры управления организацией 10 1.3 Анализ методов проектирования структуры управления 14 организацией 14 ГЛАВА 2. ДЕЙСТВУЮЩАЯ ПРАКТИКА ПРОЦЕССА 19 ПРОЕКТИРОВАНИЯ СТРУКТУРЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ 19 ОРГАНИЗАЦИЕЙ (НА ПРИМЕРЕ ООО «АЛЕКС КЛАБ СЕРВИС») 19 2.1 Организационно-экономическая характеристика организации 19 2.2 Выявление и характеристика ключевых факторов, влияющих на 34 проектирование структуры управления ООО «Алекс Клуб Сервис» 34 2.3 Оценка соответствия вида структуры системы управления организацией уровню ее развития 43 ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ СТРУКТУРЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ 52 3.1 Разработка основных этапов и стадий проектирования структуры системы управления организацией 52 3.2 Использование системы поддержки принятия решения в проектировании структуры системы управления 58 3.3 Обоснование соответствия структуры системы управления уровню развития организации 63 ЗАКЛЮЧЕНИЕ 67 СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ 69 ПРИЛОЖЕНИЯ 73

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы заключается в том, что проблема выбора типа структуры управления организацией стала весьма актуальной для предприятий и фирм современной России. Значительное большинство провалов в управлении деятельностью организации определяются прежде всего недоработкой структуры управления предприятия. Выбор структуры управления, наиболее отвечающей целям предприятия и принимающей во внимание определенные

2

условия деятельности, осуществляется на основе тщательного анализа всех влияющих на нее факторов, оценки сильных и слабых сторон различных типов структур управления. Структура управления предприятия обозначает форму разделения и кооперации труда в сфере управления и оказывает сильное влияние на процесс функционирования предприятия. Чем идеальнее структура управления, тем более эффективно воздействие на объект управления и выше результативность работы предприятия. Структура управления предприятия не должна стагнировать, она всё время совершенствуется, согласно изменяющимся современным условиям. Исходя из этого, данные структуры характеризуются большим разнообразием и складываются из многих факторов и условий. Структура управления предприятия, как один из основных системных элементов, должна обеспечить не только жизнеспособность, но и совершенствование организации, взаимно усиливающий эффект взаимодействия иных ее элементов. Поэтому в процессе выбора структуры необходимо учесть все факторы, которые будут влиять на организацию как с внешней, так и с внутренней ее среды для того, чтобы обеспечить максимальное соответствие структуры среде хозяйствования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА ПРОЕКТИРОВАНИЯ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1 Сущностные характеристики системы управления организацией

Эффективность менеджмента и система управления организацией во многом определяют структуру предприятия. Система управления организацией и эффективность менеджмента – основополагающие понятия в деятельности любой организации, поскольку задействуют все основные элементы. Необходимость совершенствования системы управления и повышения эффективности менеджмента на

современном этапе определяется многими факторами. К факторам, влияющим на эффективность менеджмента и совершенствование системы управления, можно отнести стратегию предприятия, факторы внешней и внутренней среды, организацию звеньев предприятия, характер взаимоотношений между структурными подразделениями, характер и качество принимаемых решений. Как же, с каких позиций, с какой стороны можно рассматривать систему менеджмента, систему управления организацией? На наш взгляд, оптимально можно это сделать с позиции детального анализа управленческой деятельности. Показателями эффективного управления, эффективной системы менеджмента, рациональной системы управления являются издержки, реакция и быстрота ответа на изменяющиеся условия внешней среды, так

3

называемая гибкость и адаптивность, способность учитывать внешние и внутренние факторы. Для повышения эффективности менеджмента и совершенствования системы управления важно правильно ставить цели. Рассмотрим, каким образом взаимодействуют управляемая и управляющие части между собой. Процессный подход достаточно хорошо отражает подобное взаимодействие. Рассмотрим, посредством чего происходит реализация функции управления. Функция управления осуществляется в рамках деловой системы организации, осуществляется посредством звеньев, взаимодействующих друг с другом, входит в состав управляющей подсистемы, выполняет в организации специфическую функцию. Перейдем к не менее важной функции, носящей название «организация», – последовательность действий, осуществление взаимодействия между отделами, департаментами – структурными подразделениями фирмы. С помощью данной функции определяется порядок, базовые принципы функционирования. Через какие именно действия осуществляется реализация функции планирования? Это, прежде всего, Положение об организации, Положение об отделах и другого характера структурных подразделениях. Реализация данной функции осуществляется через постановку задач: оперативных, тактических, стратегических. Организация деятельности предполагает учет организационной структуры фирмы, анализ характера производственных отношений, характер взаимосвязей и распределение взаимодействия между структурными подразделениями, определение прав, полномочий, ответственности. Важным элементом в системе управления и эффективности менеджмента является тип организационной структуры. От того, линейная ли это, функциональная, матричная или дивизиональная, зависят конечные результаты деятельности, происходит выбор методов и средств управления, определяются роли руководителей, происходит определение полномочий, разграничивается ответственность.

1.2 Принципы формирования и критерии эффективности организационной структуры управления организацией

Организационная структура управления предприятия – это внутренняя упорядоченность, согласованность и взаимодействие отдельных частей единого целого. Она формируется из двух взаимосвязанных составных частей: 1) структуры управления; 2) производственной структуры предприятия. Сначала формируется производственная структура, а затем как производная от нее строится организационная структура управления предприятием. Производственная структура предприятия определяется составом основных производственных подразделений предприятия и характером их взаимосвязи.

4

Структура управления определяется как форма распределения и координации управленческой деятельности на предприятии. Она включает состав органов управления и устанавливает характер отношений между ними. Рассмотрев несколько определений организационной структуры, можно увидеть закономерность, в которой многие авторы рассматривают её как саму сущность «организационной структуры управления» как внутреннюю структуру организации, где можно увидеть распределение и взаимодействие между подразделениями и органами взаимодействия. В самом определении организационной структуры можно отнести не только взаимодействиями между структурными подразделениями, а также меры ответственности и полномочий, но и саму поведенческую систему, в которую входят люди, и которые также вступают во взаимоотношения для решения определенных задач. Основными характеристиками любой организационной структуры управления является: – совокупность всех подразделений, служб и отдельных сотрудников; – взаимодействие, как на вертикальном, так и на горизонтальном уровне; – взаимодействие по уровням иерархии. Взаимодействия различных звеньев управления осуществляется с помощью связей коммуникации, которые можно разделить на две группы:

вертикальные и горизонтальные. Организационная структура управления должна быть понятной для всех сотрудников предприятия, оперативно доводить до исполнителей все принимаемые решения, отвечать за доведения получаемой информации не только от руководителей, но, и от исполнителей структурных подразделений.

1.3 Анализ методов проектирования структуры управления организацией

Методы проектирования структур. Они сочетают в себе как технологические, экономические, информационные, административно-организационные взаимодействия, которые поддаются непосредственному анализу и рациональному проектированию, так и социально-психологические характеристики и связи. Специфика проблемы проектирования организационной структуры управления состоит в том, что она не может быть адекватно представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по чётко сформулированному, однозначному, математически выраженному критерию оптимальности. Это – количественно-качественная, многокритериальная проблема, решаемая на основе сочетания научных, в том числе формализованных, методов анализа, оценки, моделирования организационных систем с субъективной деятельностью ответственных руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационных решений.

5

Процесс организационного проектирования состоит в последовательности приближения к модели рациональной структуры управления, в котором методы проектирования играют вспомогательную роль при рассмотрении, оценки и принятия к практической реализации наиболее эффективных вариантов организационных решений. Существуют взаимодополняющие методы: - Метод аналогий состоит в применении организационных форм и механизмов управления, по отношению к проектируемой организации. К методу аналогий относится выработка типовых структур управления производственно-хозяйственных организаций и определение границ и условий их применения. - Экспертно-аналитический метод состоит в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов с привлечением её руководителей и других работников для того, чтобы выявить специфические особенности, проблемы, в работе аппарата управления, а также выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройке исходя из количественных оценок эффективности оргструктуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщение и анализа наиболее передовых тенденций в области организации управления. Сюда относится и проведение экспертных опросов руководителей и членов организации для выявления и анализа отдельных характеристик построения и функционирования аппарата управления, обработка полученных экспертных оценок статистикоматематическими методами. ГЛАВА 2. ДЕЙСТВУЮЩАЯ ПРАКТИКА ПРОЦЕССА ПРОЕКТИРОВАНИЯ СТРУКТУРЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (НА ПРИМЕРЕ ООО «АЛЕКС КЛАБ СЕРВИС»)

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Компания ООО «Алекс Клуб Сервис» существует на рынке с 2007 года и оказывает полный спектр услуг по ремонту автотранспортных средств. Основной вид деятельности - техническое обслуживание и ремонт легковых автомобилей и легких грузовых автотранспортных средств (45.20.1). Так же компания предоставляет услуги по мойке машин, замена колодок, замена ГРМ, ремонту сколов, компьютерной диагностике, регулировке света фар, шумоизоляции автомобиля, предоставляются услуги сезонного хранения шин и дисков, эвакуация. Базовыми принципами деятельности ООО «Алекс Клуб Сервис» являются индивидуальный подход к каждому клиенту и максимально полное удовлетворение его запросов. На территории компании ООО «Алекс Клуб Сервис» возможно осуществление важнейшей процедуры проверки технической исправности

6

автомобиля — техосмотра. А именно осуществить проверку тормозной системы, норм технических жидкостей, проверку светотехнического оснащения, оценку степени люфтов подвески и руля, измерить токсичность выхлопов, осуществить проверку дверных замков . Общество самостоятельно организует и

обеспечивает свою трудовую, финансовую, хозяйственную и иные виды деятельности, разрабатывает необходимые для этого внутренние положения и другие акты локального характера. Общество самостоятельно заключает и контролирует исполнение хозяйственных и других договоров со всеми видами организаций, предприятий и учреждений, а также частными лицами. Для осуществления расчетов и формирования выводов о текущем финансовом состоянии и финансовой эффективности функционирования предприятия используем данные бухгалтерской отчетности ООО «АКС» за 2017–2019 гг., представленную в приложении 1,2. Таблица 1 Горизонтальный анализ активов ООО «АКС», тыс. руб. Элемент активов Год Абс.откл.,+,- Отн. отклонение, % 2017 2018 2019 2018/ 2017 2019/ 2018 2018/ 2017 2019/ 2018 2019/ 2017

Элемент активов	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Основные средства	0 848 636 848	-212	-25	-25	-	-	-
Внеоборотные активы всего	0 848 636 848	-212	-25	-25	-	-	-
Запасы	9 299 6 946 5 965	-2 353 -981	-25,3 -14,12	-35,85			
Дебиторская задолженность	18 692 21024 29652	2 332 8 628	12,48 41,04 58,63				
Денежные средства	767 2 279 759	1 512 -1 520	197,13 -66,7	1,04			
Оборотные активы всего	28 758 30249 36376	1 491 6 127	5,18 20,26	26,49			
Баланс	28 759 31097 37012	2 338 5 915	8,13 19,02	28,7			

Растущая сумма активов ООО «АКС» составила в 2019 г. 37 012 тыс. руб. против 28 758 тыс. руб. в 2017 г. Следующие элементы активов ООО «АКС» осуществляли стимулирующее влияние на размер общей суммы: основные средства, дебиторская задолженность (+58,63%). Отрицательно влияли на сумму такие элементы активов ООО «АКС»: запасы (-35,85%), денежные средства и денежные эквиваленты (-1,04%). В таблице 2 отражены источники финансирования активов в динамике за ряд лет.

2.2 Выявление и характеристика ключевых факторов, влияющих на проектирование структуры управления ООО «Алекс Клуб Сервис»

7

Проанализируем действующую структуру управления. Схема управления предприятия автосервиса представлена на рисунке 1.

Рисунок 1 – Организационная структура управления ООО «АКС» Существующая организационная структура ООО «АКС» является линейно - функциональной по принципу своего построения. Такой вид организационной структуры является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования. В штатном составе организации – 24 сотрудника.

Исследование системы управления ООО «АКС» проводится методом анализа макроподсистем и функций системы управления предприятия. 1) Методология менеджмента. Исследуя методологию менеджмента организации, следует сказать о нормативной основе менеджмента организации, которая включает в себя законодательные документы, такие как Гражданский кодекс РФ, Налоговый кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, сведения о регистрации, правила внутреннего трудового распорядка, месячные, квартальные и годовые отчеты филиала. В управлении ООО «АКС» используются следующие регламенты управления: - Устав ООО «АКС», - Договор учредителей, - штатное расписание, - должностные инструкции сотрудников, - договор о материальной ответственности. Миссия и цели управления прописаны в Уставе организации. Стратегическая цель – сохранение лидерства на рынке услуг по ремонту автомобилей. При этом удовлетворение спроса является фактором достижения цели. Количественные цели: - максимизация прибыли; - увеличение объемов продаж; - увеличение доли оказываемых услуг. Управленческая цель компании ООО «АКС» - обеспечение эффективного управления организацией на основе сочетания административных, экономических и социально-психологических методов для достижения конечных результатов деятельности организации.

2.3 Оценка соответствия вида структуры системы управления организацией уровню ее развития

8

Проанализировав организационную структуру и характеристику работы основных отделов, проведем оценку соответствия вида структуры системы управления организацией уровню ее развития. На начальном этапе определим фактические нормы управляемости (табл. 13). Таблица 13 Нормы управляемости

(фактическая и оптимальная) для руководителей всех уровней Должность Фактическая норма, чел. Оптимальная норма, чел. Отношение к нормативному значению
Руководители высшего уровня управления
Генеральный директор 4 4-8 Соответствует Начальник производственного отдела 11 8-9 Не соответствует
Главный бухгалтер 2 3-5 Не соответствует Руководители среднего уровня управления Начальник отдела безопасности 3 3-5 Соответствует Начальник отдела продаж 7 10-12 Не соответствует

Из таблицы видно, что норма управляемости у генерального директора соответствует нормативным значениям. У главного бухгалтера норма занижена, у начальника производственного отдела – завышена. Норма управляемости у группы руководителей среднего звена должна соответствовать нормативному значению 10-12 человек. Данное соответствие отсутствует у начальника отдела продаж. При расчете количества ступеней управления необходимо узнать нормы управляемости для руководителей различного уровня. Так для руководителей высшего звена за норму примем 5 подчиненных, для среднего – 10, а для низшего – 15. , где (1) Р – общая численность работников предприятия; С – сменность; - средняя норма управляемости для низшего звена; - средняя норма управляемости для высшего звена. $h_i = (24 - 15 - 1 + 5) / 5 = 3$ уровня Расчетное количество ступеней управления в организационной структуре ООО «АКС» составляет три уровня. Основные показатели численности персонала: 1) процент руководящего персонала от общей численности: (2) РП (%) – процент руководящего персонала. $РП = 6 / 24 * 100\% = 25\%$ Это говорит о том, что 25 % персонала занимаются руководящей работой. 2) норма управляемости персонала: (3) НУ – норма управляемости;

9

ОЧП – общая численность персонала; ЧЛЗРП – число людей, занимающих руководящий пост. $НУ = (24 - 4) / 4 = 5$ В среднем на каждого руководителя приходится около 5-и подчиненных.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ СТРУКТУРЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

3.1 Разработка основных этапов и стадий проектирования структуры системы управления организацией

Проведенное исследование позволило установить, что структура управления в ООО «АКС» оптимальна, но не эффективна, что доказано финансовой нестабильностью и убыточностью предприятия. В условиях повсеместного развития информационных систем в системе управления исследуемого предприятия отсутствуют следующие элементы: - управление логистикой производственных и торговых операций на предприятии. Поэтому совершенствование системы управления ООО «АКС» необходимо вести по пути развития инновационных технологий посредством внедрения: - должности менеджера по информационным технологиям с целью реализации всех функций управления и оптимизации структуры управления предприятием, - должности логиста в систему управления производством. Для этого разработаем проект «Оптимизация организационной структуры ООО «АКС». Цель проекта: Повышение эффективности реализации стратегии и текущей деятельности предприятия, за счет решения следующих задач: Задачи проекта: 1. Анализ и оптимизация организационной структуры компании верхнего уровня. Разработка модели оргструктуры компании "как надо" 2. Анализ и оптимизация организационной структуры выбранных структурных подразделений. Разработка модели оргструктуры подразделений "как надо" 3. Разработка рекомендаций и плана внедрения организационной структуры "как надо" Работы проекта по анализу и оптимизации организационной структуры компании и разработке моделей процессов "как надо" согласно сформулированным задачам разбиваются на следующие 3 этапа (табл.19).

3.2 Использование системы поддержки принятия решения в проектировании структуры системы управления

10

Создание системы поддержки принятия решений создает реальные условия менеджерам и руководителям любого уровня для того, чтобы оперировать в процессе аналитической работы и подготовки решений не только количественными параметрами, но и оценивать и учитывать качественные стороны управленческих процедур. Цель реализации решений в области совершенствования системы управления предприятием ООО

«АКС» - оптимизировать структуру управления и увеличить доходы предприятия. Для реализации цели требуется решение следующих задач: - изменение организационной структуры системы управления предприятия ООО «АКС»; - совершенствование функции управления логистикой; - реализация функции управления инновационными технологиями; - совершенствование экономической и неэкономической мотивации персонала. Согласно приведенному анализу принято решение о формировании новой структуры управления компанией, включающее в структуру штатную должность логиста. Лицо, принимающее решение - директор предприятия. Функции логиста будут следующие: - организация операций по производственным направлениям, - организация и контроль технологии продаж запчастей, - работа с программным продуктом по логистике и продажам, поддержание контактов с постоянными клиентами ООО «АКС», - разработка предложений по развитию внутренних логистических коммуникаций компании. Предлагаем использовать концепцию CRM, которая предусматривает гармоничное сочетание формального подхода и индивидуального отношения к каждому клиенту по каждой операции. CRM-подход представляет собой набор программного обеспечения и технологий, позволяющих автоматизировать бизнес-процессы в таких областях, как продажи, маркетинг, обслуживание и поддержка клиентов. Установка программного продукта сделает более эффективными контакты с постоянными клиентами и работу по привлечению новых клиентов.

3.3 Обоснование соответствия структуры системы управления уровню развития организации

Проведем оценку эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию организационной структуры. Проведенное исследование позволило установить, что структура управления в ООО «АКС» оптимальна, но не эффективна, что доказано убыточностью

11

предприятия на протяжении последних трех лет. Вместе с тем в системе управления исследуемого предприятия отсутствуют следующие элементы: - управление логистикой в производстве и в торговле в системе управления предприятием, - отсутствие информационных технологий в системе управления. Поэтому совершенствование системы управления ООО «АКС» необходимо вести по пути развития инновационных технологий посредством внедрения должности логиста и внедрения информационных технологий с целью реализации всех функций управления и оптимизации структуры управления предприятием. Решения по совершенствованию системы управления в ООО «АКС» направлены на улучшение ее функционирования, повышение рациональности и эффективности управления компании. Направления совершенствования ориентированы на преодоление недостатков и проблем в системе управления и касаются разных сторон процесса управления. Предложение имеет смысл только тогда, когда оно приносит положительный результат, превышающий затраты на его реализацию, то есть когда предложение эффективно. Проведем расчет затрат на внедрение мероприятий по совершенствованию системы управления. В таблице 26 определены затраты на введение должности логиста в организационную структуру.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам проведенного исследования установлено следующее. Объект исследования ООО «АКС», оказывающее ремонт транспортных средств и реализующих автозапчасти в розничной продаже. Предприятие ведет убыточную деятельность на протяжении последних трех лет. Стратегическая цель - сохранение лидерства на рынке оказания услуг. Управленческая цель компании ООО «АКС» - обеспечение эффективного управления организацией на основе сочетания административных, экономических и социально-психологических методов для достижения конечных результатов деятельности организации. Управление осуществляется на базе линейно - функциональной организационной структуры. В штатном составе организации - 24 сотрудника. Анализ системы управления показал, что норма управляемости у генерального директора соответствует нормативным значениям. У главного бухгалтера норма занижена, у начальника производственного отдела - завышена.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

12

1. Агарков А.П. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие для

бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов. – М.: Дашков и К, 2015. – С.12 2. Алехина Л.Л., Кучинова Я.С. Совершенствование организационной структуры управления предприятием в условиях современного развития экономических отношений в России // научные записки ОрелГИЭТ. – 2017. - №2. – С.89-95. 3. Баранова И.В. Влияние финансового кризиса на рынок общественного питания // Сибирская финансовая школа. – 2016. – № 6. – С. 21-24. 4. Ван Ден Берг, Г., Питерсма, П. Ключевые модели менеджмента. – М.: Лаборатория знаний, 2017. – 400с. 5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., – 6-е изд., перераб. и доп – Москва :Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 656 с. 6. Грибов В.Д. Основы экономики, менеджмента и маркетинга: учебное пособие. – М.: КноРус, 2017. – 224с. 7. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник. – М.: Дашков и К, 2017. – 288с. 8. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента. – М.: Вильямс, 2017. – 432с. 9. К вопросу о приоритетах денежно-кредитной политики Банка России и их влиянии на развитие экономики / Соловьева Т.Н., Пожидаева Н.А., Зюкин Д.А., Жилин В.В. // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. – № 12-1. – С. 149-152 10. Киселев М.А., Сухов В.Д. Методические подходы к управлению изменениями организационной структуры предприятия // альманах мировой науки. – 2017. - №2-1. – С.167-168. 11. Ковалевич И.А., Ковалевич, В.Т. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2017. – С.175 12. Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности /Стивен Р. Кови; Пер. с англ. – М: Альпина Паблишер, 2015.–396с 13. Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности /Стивен Р. Кови; Пер. с англ. – М: Альпина Паблишер, 2015.–396 с. 14. Креативное управление в системе социального управления организацией // Салогуб А. М. Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. –2012.–№4 (108).–С. 196–200 15. Литовская Ю.В., Агеева И.А. Функционирование рынка общественного питания в России в период кризиса: особенности и тенденции развития // Современный менеджмент: теория и практика. – 2016. – С. 32–38 16. Лифшиц А.С. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебное пособие. – М.: РИОР, 2017. – 266с.

13

17. Лясников Н.В., Дудин, М.Н., Чеканова, Е.В. Экономика и социология труда: учебное пособие. – М.: КноРус, 2017. – 280с. 18. Ляхова Е.Я. Механизм совершенствования организационной структуры управления предприятием // Экономика и социум. – 2017. - №5-2. – С.983-988. 19. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник. – М.: Юрайт, 2017. – 496с. 20. Мельник М.В., Герасимова Е.Б. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие. – М.: Форум, 2017. – 208с. 21. Миляева Л.Г. Экономика предприятия: практикоориентированный подход: учебное пособие. – М.: КноРус, 2017. – 224с. 22. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2017. – 314с. 23. Одегов, Ю.Г., Руденко, Г.Г. Экономика труда: учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2017. – 432с. 24. Позднякова, В.Я., Прудникова В.В. Экономический анализ: учебник. – М.: Инфра-М, 2017. – 496с. 25. Рофе А.И. Экономика труда: учебное пособие. – М.: КноРус, 2017. – 240с. 26. Руденко А.М., Котлярова В.В. Управление персоналом: учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. – 416с. 27. Таланова Н. В., Алексеева Н. В. Взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом // Вестник Российского университета кооперации.–2015. –№3(–21).–С. 73–77 28. Теория организации (теория менеджмента): учебное пособие / под ред. Г.И. Москвитиной, Е.Д. Платоновой. – М.: КноРус, 2017. – 352с 29. Федорович, В.О., Конципко, Н.В. Экономика организации: учебное пособие. – М.: Проспект, 2017. – 240с. 30. Федюкова Г.Х., Барт Т.В. Комплексный подход к организационному проектированию на предприятиях малого бизнеса // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. – 2017. - №1. – С.74-79. 31. Фролова Т.А. Тенденции развития российского рынка общественного питания // Инновационное развитие современной науки: проблемы, закономерности, перспективы. – 2018. – С. 72–74. 32. Чейз Р., Джейкобс, Р. Аквилано, Н. Производственный и операционный менеджмент. – М.: Вильямс, 2017. – 1094с. 33. Шаховская Л.С., Морозова И.А., Гущина Е.Г. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. – М.: КноРус, 2017. – 148с. 34. Шевченко К.И., Шевченко А.И. Рынок общественного питания в современных экономических условиях // Экономическое развитие России: драйвер роста или генератор вызовов. – 2016. – С. 235–238. 35. Экономика организации: практикум / под ред. Л.А. Чалдаевой, А.В. Ширковой. – М.: Эксмо, 2017. – 300с.

14

36. ООО Алекс Клуб Сервис. - https://www.yell.ru/moscow/com/aleks-klabservis-ooo_4763193/

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/vkr/95061>