

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П.АСТАФЬЕВА  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра экономики и менеджмента

**АМОСОВА АННА СЕРГЕЕВНА**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы  
Менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

И.о. заведующий кафедрой  
д-р экон. наук, профессор  
Владимилова О.Н.

---

Руководитель  
д-р экон. наук, профессор  
Владимилова О.Н.

---

Дата защиты

---

Обучающийся  
Амосова А.С.

---

Оценка \_\_\_\_\_

Красноярск 2020

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им.  
В.П.АСТАФЬЕВА  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра экономики и менеджмента

**АМОСОВА АННА СЕРГЕЕВНА**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В  
ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы  
Менеджмент организации

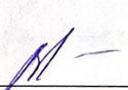
ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

И.о. заведующий кафедрой  
д-р экон. наук, профессор  
Владимирова О.Н.

03.06.2020 

Руководитель

д-р экон. наук, профессор  
Владимирова О.Н.

02.06.2020 

Дата защиты

Обучающийся

Амосова А.С.

01.06.2020 

Оценка \_\_\_\_\_

Красноярк 2020

**ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
 федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования  
 «Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева»

Институт психолого-педагогического образования

Кафедра экономики и менеджмента

Обучающийся Амосова Анна Сергеевна

(Ф.И.О.)

Код, направление подготовки, направленность (профиль) образовательной программы:

**38.03.02 Менеджмент, Менеджмент организации**

Курс 5, группа ОЗ-Б15Н(Н), 555

Тема Совершенствование системы мотивации персонала

Руководитель д.э.н., профессор Ольга Николаевна Владимирова

(Ф.И.О., ученая степень, ученое звание, должность)

Срок сдачи завершённой работы руководителю

(за 6 недель до защиты)

Перечень вопросов, подлежащих разработке: *Изучение литературы, составления плана; написание основной части; написание введения, заключения, оформление библиографического списка, подготовка к защите, защита*

**ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ**

Этапы работы	Сроки выполнения	Вид отчетности	Отметка руководителя о выполнении
1. Изучение литературы, составления плана	Не позднее 2-х недель после закрепления темы ВКР октябрь-ноябрь	Оглавление (проект плана), предварительный список использованных источников	<i>выполнено</i>
2. Написание основной части	декабрь-март	Текст (черновой вариант)	<i>выполнено</i>
3. Написание введения, заключения, оформление списка использованных источников	Не позднее чем за 6 недель до предзащиты апрель	Текст, введение, список использованных источников	<i>выполнено</i>
4. Доработка, исправление ошибок	май	Текст вместе с листом замечания	<i>выполнено</i>
5. Подготовка к защите	За месяц до защиты, после прохождения предзащиты май-июнь	Текст доклада, слайдовая презентация ВКР	<i>выполнено</i>
6. Защита	В сроки ГИА июнь	Приказ о допуске к защите, размещенная в ЭБС ВКР (не менее 5 дней до защиты), сданная за 2 дня до защиты ВКР в ГЭК, протокол защиты	<i>выполнено</i>
Консультации	Согласно утвержденному кафедрой графику консультаций	Текст работы	<i>выполнено</i>

Утверждено на заседании кафедры, протокол № 4 от 17.04.2020.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

(подпись)

(расшифровка подписи)

Руководитель \_\_\_\_\_

(подпись)

(расшифровка подписи)

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_

(подпись)

(расшифровка подписи)

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ .....	8
1.1. Сущность и методы ситемы управления в организации.....	8
1.2. Основные факторы системы управления в организации .....	10
1.3. Особенности системы управления в коммерческой организации .....	18
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ BE LA FEMME.....	25
2.1. Краткая характеристика организации Be La Femme .....	23
2.2. Анализ трудовых ресурсов салона Be La Femme .....	30
2.3. Анализ системы управления в организации Be La Femme.....	38
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИАЦИИ BE LA FEMME .....	51
3.1. Оценка эффективности управления салона Be La Femme.....	51
3.2. Экономическая эффективность разработанных мероприятий.....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	62
СПИСОК ИСПЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	64

## ВВЕДЕНИЕ

Каждое предприятие должно создать систему управления, обеспечивающую высокую эффективность его работы. Во многом это зависит от профессиональных знаний и навыков руководителей и специалистов на предприятии.

Современный руководитель должен обладать достаточными знаниями в теории управления, владеть методами, техникой и технологией управления, передовыми приемами выработки, принятия и организации исполнения управленческих решений, уметь работать с кадрами и создавать условия для высокопроизводительного труда подчиненных.

Сущность управления заключается в обеспечении целенаправленного, планомерного воздействия управленческой системы (субъекта управления) на управляемую (объект управления), осуществляемого различными методами по определенной технологии в целях поддержания системы в устойчивом равновесии или переводе ее в новое состояние. В управлении производством субъектом управления выступает совокупность органов управления и управленческих работников, различающихся масштабами своей деятельности, компетенции и специфики выполнения функций, а объектом – совокупность ресурсов и организационно-экономических условий, которые характеризуют деятельность предприятия.

В годы перехода нашей экономики на рыночные основы ведения хозяйства наряду с привычным словосочетанием «управление организацией или предприятием» стало нередким и другое – «менеджмент организации или предприятия». В настоящее время они чаще всего используются как понятия идентичные, взаимозаменяемые. Основанием для этого является одинаковая сущность категорий, выражаемых русским словом «управление» и английским «менеджмент» (management). Это находит отражение в определениях данных понятий в фундаментальных работах отечественных и зарубежных авторов, где раскрывается их содержание.

Эволюция системы управления в переходный период направлена на формирование полицентрической системы, базирующейся на функционировании в народном хозяйстве структур, способных к самоуправлению и саморазвитию.

Актуальность темы исследования определяется тем, что в условиях динамично изменяющейся внешней среды для любой организации важно уметь быстро осуществлять корректировку системы управления. Проблема исследования – необходимо разработать рекомендации по внесению организационных изменений в систему работы ИП Волошанская А.В. в связи с назревшими противоречиями.

Цель исследования – разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления в организации ИП Волошанская А.В.

Предмет исследования – система управления ИП Волошанская А.В.

Объект исследования – Салон Красоты Be La Femme.

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. Изучить модель управления организации;
2. Проанализировать систему управления в ИП Волошанская А.В.;
3. Разработать основные мероприятия по совершенствованию системы управления в ИП Волошанская А.В.
4. Оценить эффективность предложенных мероприятий системы управления в ИП Волошанская А.В.

Методологическая основа исследования – эмпирические и теоретические методы исследования.

Теоретические – изучение литературы, документов. Эмпирические – наблюдение, анализ, таблично-графический метод.

Теоретической основой исследования стала монографическая и учебная литература по теме исследования, источники периодической печати и сети Интернет.

Методы исследования - теоретический анализ, изучение материалов научных и периодических изданий по проблеме, документальный анализ, опроса экспертов, наблюдения.

Практическая значимость исследования заключается в разработке программы по совершенствованию системы управления, и вследствие повышения финансовых результатов предприятия.

Структура выпускной квалификационной работы включает введение, три главы, заключение, список использованной литературы.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты системы управления в организации.

Во второй главе проведен анализ системы управления в организации *Be La Femme*.

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления в организации *Be La Femme* и их экономическое обоснование.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Сущность и методы системы управления в организации

Управление (менеджмент) – это процедура распределения и движения отмеченных ранее разновидностей ресурсов в компании с предварительно установленной целью по предварительно разработанному стратегическому плану с постоянным контролем результатов работ [15, с. 65].

Система управления – это комплекс действий, характеризующих направленность управленческой деятельности. Структурно процесс управления изображен на рисунке 1.

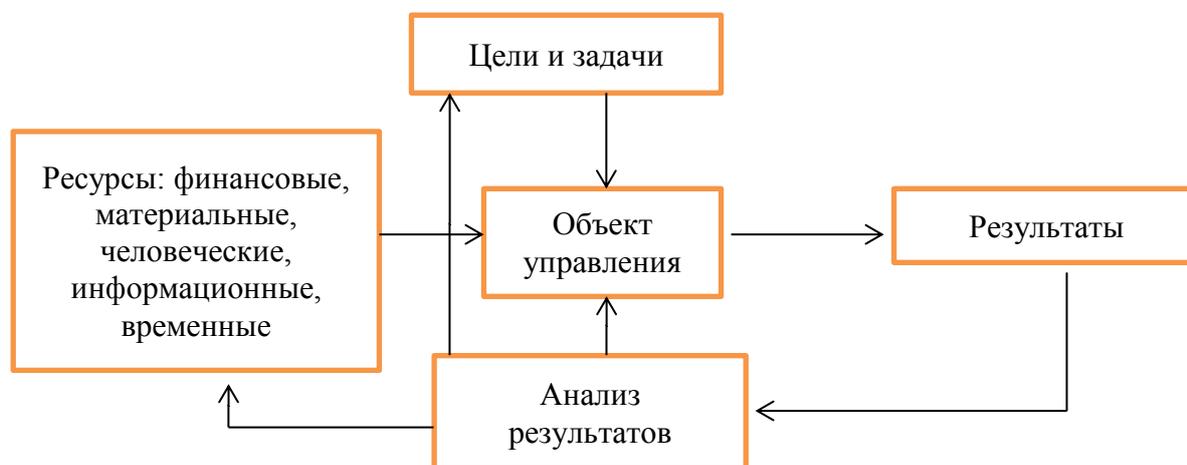


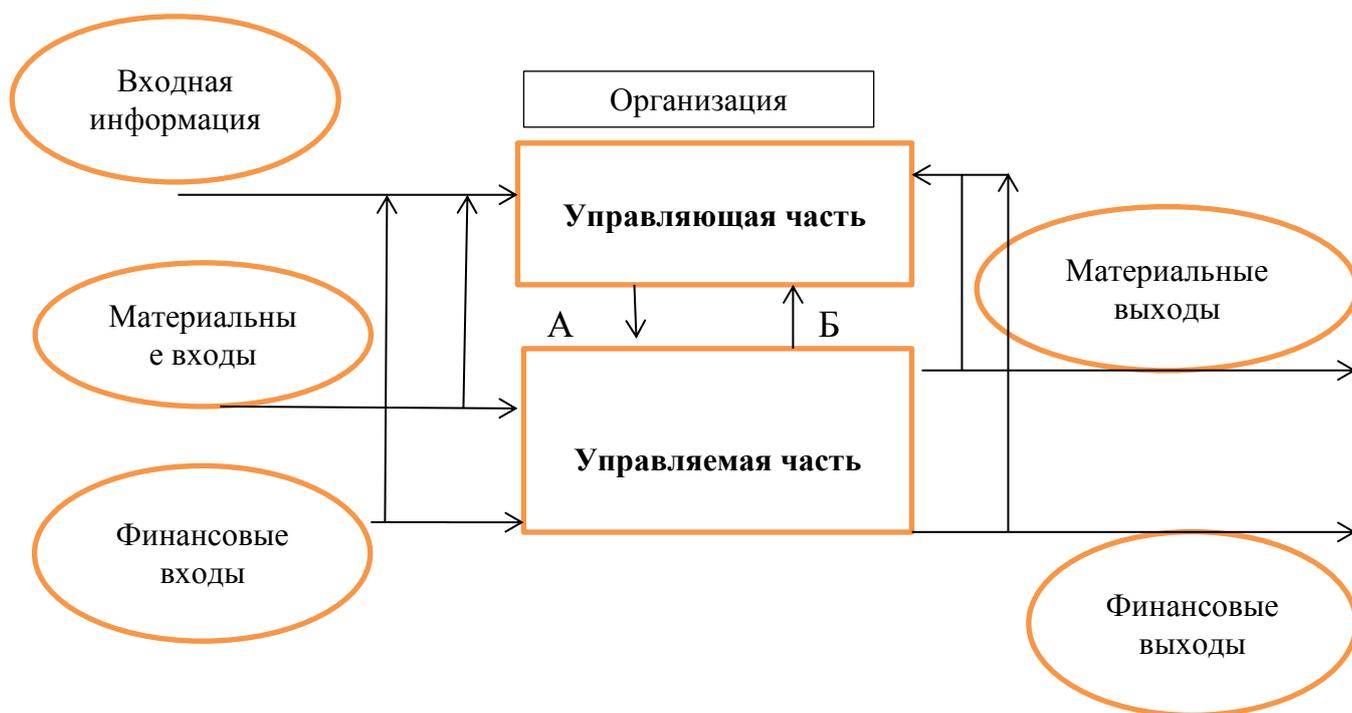
Рисунок 1. Схема процесса управления [21, с. 106]

Система управления обязана соответствовать современным рыночным условиям, т.е. она должна:

- владеть большой гибкостью производства, позволяющей моментально менять ассортимент продуктов (услуг);
- иметь технологию производства, для которой требуется введение нового вида контроля, организации, распределения труда;
- учитывать наличие сильной конкуренции, в результате которой поменялись предъявляемые к качеству продукции требования, появилась необходимость осуществлять послепродажный сервис, а также дополнительное обслуживание;

- учитывать требования к качеству обслуживания покупателей, а также длительности реализации договоров;
- учитывать изменения структуры существующих производственных издержек;
- учитывать изменения окружающей среды [21, с. 125].

Процесс управления учитывает слаженные воздействия, которые гарантируют реализацию единой цели либо набора целей, стоящих перед организацией. С целью координации действий должен быть создан особый орган, осуществляющий функцию управления. По этой причине в каждой компании различаются управляющая и управляемые части. Схема взаимодействия между ними представлена на рисунке 2.



А – управляющая информация, Б – информация об исполнении

Рисунок 2. Взаимодействие управляющей и управляемой части организации [16, с. 108]

Часть компании, реализующая функции управления, складывается из многочисленных взаимодействующих звеньев, и выступает в роли управляющей системы, которая обеспечивает в рамках данной фирмы осуществление ряда

своеобразных функций. На сегодняшний день одним из главных принципов построения всех систем считается иерархия.

В современной теории организации понятие «иерархия» используется с целью отображения вертикального подчинения между разными уровнями управления организацией: иерархией властных возможностей, функций и функциональных обязанностей - в соответствии с этим вытекает функциональное подчинение.

Анализ систем управления - это тип работы, ориентированный на формирование и совершенствование управления в согласовании с регулярно меняющимися внешними и внутренними условиями. В обстоятельствах динамичности сегодняшнего производства и социального устройства руководство должно находиться в состоянии постоянного развития, что в настоящее время немисливо представить без исследования возможностей и потенциалов данного развития, без подбора альтернативных направлений [35, с. 46].

Анализ систем управления содержит:

- конкретизирование цели развития и функционирования компании и его подразделений;
- раскрытие тенденций развития компании в определенной рыночной среде;
- раскрытие факторов, которые обеспечивают достижение сформулированной цели и препятствующих ей;
- сбор данных для исследования мероприятий по совершенствованию действующей системы управления;
- приобретение требуемых данных для привязки современных моделей, методов и средств к условиям определенной компании.

Таким образом, проведение анализов и модернизация системы управления, главной задачей которых является обеспечение конкурентоспособности компании на рынке товаров и услуг, с целью увеличения действенности функционирования подразделений и компании в целом, очень важно для любой организации. Осознать, как благополучно и вовремя достигаются установленные цели

возможно только лишь с помощью анализа деятельности подразделений, исполнителей и руководителей

Таким образом, проведение анализов и модернизация системы управления, главной задачей которых является обеспечение конкурентоспособности компании на рынке товаров и услуг, с целью увеличения действенности функционирования подразделений и компании в целом, очень важно для любой организации. Осознать, как благополучно и вовремя достигаются установленные цели возможно только лишь с помощью анализа деятельности подразделений, исполнителей и руководителей

Совершенствование системы управления состоит из мероприятий в сфере менеджмента, которые направлены на реализацию крупных изменений в организациях. Имеющаяся интерпретация термина «совершенствование системы» предполагает «конкретный комплекс мероприятий в сфере преобразований, квалификаций, деятельности, методик и приемов, используемые в целях оказания помощи людям и организациям стать более эффективными». Но, невзирая на относительную простоту данного высказывания, не прослеживается всеобщее согласие касательно того, что стоит относить к конкретному набору мер и с каких точек зрения необходимо давать оценку эффективности организаций [3, с. 42].

## 1.2. Основные факторы системы управления в организации

Все происходящие изменения в совершенствование системы управления можно поделить на две ключевых группы, каждая из которых имеет две широкие возможности. Первая группа делает акцент на локализации изменения. Следовательно, мы предпринимаем попытку управления или внешним изменением, или внутренним. Это также относимо и ко второй характеристике, затрагивающей причины либо намерения, которые связаны с изменением. Здесь также есть две возможности. Изменение может являться намеренным, умышленным либо желаемым, то есть плановым. И напротив: оно может являться случайным либо незапланированным, которое проистекает из природы вещей и, соответственно, динамическим. Тут осуществляется простое разграничение между намеренным и непреднамеренным изменениями. Сочетание двух характеристик вызывает четыре вероятных класса изменений.

В каждой организации осуществляется большое число эволюционных, естественных перемен. Данные изменения происходят вне зависимости от желания руководства. Их нельзя планировать, но можно и нужно учитывать, определяя будущее организации. Можно планировать мероприятия по предотвращению и устранению отрицательных последствий эволюционных изменений.

Большое количество незапланированных перемен обладают не эволюционным характером. Они осуществляются потому, что организации обязаны реагировать на новые ситуации.

Конкуренция может заставить фирму-производителя сделать резкое снижение цены, забастовка — повышение зарплаты и т.п. Эти изменения — приспособительные, или реактивные. Организация не планировала и весьма часто не подозревала об их необходимости до самого крайнего момента, но все же реализует их, чтобы отреагировать на те или иные события и тенденции, которые могут являться угрожающими либо, наоборот, давать неожиданные новые возможности [19, с. 205].

Если организация подвержена только незапланированным изменениям, это является знаком плохого руководства, проявлением нежелания либо неспособности заглядывать в будущее и готовиться среагировать в необходимый момент на возможные в будущем благоприятные возможности и трудности.

Планирование не может в полной мере устранить необходимость в незапланированных переменах. Но оно помогает организации надлежаще подготовиться к ожидаемым изменениям и сводит к нулю число ситуаций, когда в атмосфере паники приходится принимать поспешные решения. Более того, планирование изменений дает возможность «создания будущего» (к примеру, через технологическое развитие либо запуск новых товаров и услуг), ставить и достигать сложные цели развития. Следовательно, планируемые изменения могут являться активными.

В организациях значительная доля перемен навязывается руководством. Часто это вызывает недовольство и возмущение, особенно если люди, которых они затрагивают, считают, что с ними должны были посоветоваться или, по крайней мере, проинформировать заранее. Если перемены исходят от лица, обладающего властью, и навязываются, они могут быть внутренне неустойчивыми и исчезать с устранением источника власти или при отсутствии соответствующих мер наказания и санкций. [5 с. 87].

.Факторы определения характерных особенностей у организационной структуры.

1. размеры компании, разновидность функций.

В крупной компании, которая реализует несколько видов деятельности структуры управления является более сложной.

2. норма управляемости, (максимальная численность сотрудников).

Принято считать, что высшее звено управления должно включать в себя 7-10 сотрудников, тогда как количество сотрудников низших уровней – 4-5. При большом объеме работы количество сотрудников низшего звена управления может достигать 20 человек [16, с. 47].

Обстоятельства, влияющие на норму управляемости:

- характер осуществляемой деятельности (от важности и разнообразия задач зависит сложность принимаемых решений, сила последствий, норма управляемости);
- квалификация руководителя, сотрудников, уровень мотивации (высокая мотивация порождает высокую управляемость);
- сложность и новизна, внезапность проблем (высокие результаты требуют меньшую управляемость);
- местонахождение исполнителей, наличие/отсутствие одной территории с руководителем (при масштабной территории требуется низкая норма управляемости);
- психологические и физические возможности сотрудников (высокие показатели повышают норму управляемости);
- стабильность управления (стабильное управление повышает норму управляемости);
- атмосфера в коллективе (благоприятная атмосфера в коллективе повышает норму управляемости);
- оказание помощи в коллективе (оказание сотрудниками помощи друг другу повышает норму управляемости).

Необходимо отметить, что норму управляемости необходимо поддерживать в оптимальном размере, т.к. при ее высоких показателях, руководители меньше внимания уделяют своим подчиненным, что может стать причиной оставления без внимания важных вопросов [13, с. 58].

### 3. Технологические факторы.

Простота управленческой структуры зависит от производственных процессов автоматизации. При наличии минимального количества автоматизированных процессов, т.е. основная часть работы выполняется сотрудниками, то управленческая структура – простая.

4. Экономические факторы – отсутствие возможности на содержание необходимой организационной структуры.

### 5. Межличностные отношения и социальная структура.

Перед созданием подразделения рекомендуется найти необходимых сотрудников для нее.

6. особенности эффективных организационных структур:

- гибкость
- динамичность
- адаптируемость.

7. Характер деятельности.

8. Естественные факторы.

Это:

- природно-климатические,
- географические.

Управление может осуществляться только в том случае, когда существует реально действующая система, решающая задачи управления, которая и называется системой управления. Система управления является формой воплощения управленческих взаимосвязей, она складывается и действует не только в соответствии с содержанием функций управления и характером отношений, лежащих в основе управленческих взаимосвязей, но и в соответствии с условиями своего формирования, а также в соответствии с принципами ее построения.

Наличие общих функций предопределяет принципиальное единство структуры процесса управления на предприятиях независимо от их отраслевой принадлежности. Основными функциями управления предприятием являются: перспективное и текущее планирование; организация и регулирование; мотивация и координирование; контроль и учет.

Важнейшей функцией управления считается планирование. Планирование позволяет поддерживать пропорциональность производства, слаженную работу всех подразделений предприятия, рационально использовать имеющиеся материальные, трудовые и финансовые ресурсы. Благодаря этому обеспечивается необходимая организация хода производства – динамическое равновесие внутренних процессов предприятия.

С помощью функции планирования определяются цели деятельности организации, средства и наиболее эффективные методы для достижения этих целей. Важным элементом этой функции являются прогнозы возможных направлений развития и стратегические планы. На этом этапе фирма должна определить, каких реальных результатов она может добиться, оценить свои сильные и слабые стороны, а также состояние внешней среды (экономические условия в данной стране, правительственные акты, позиции профсоюзов, действия конкурирующих организаций, предпочтения потребителей, общественные взгляды, развитие технологий). Планирование – это определение системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения.

Функция организации и регулирования управления формирует структуру организации и обеспечивает ее всем необходимым (персонал, средства производства, денежные средства, материалы и т.д.). На этом этапе создаются условия для достижения целей организации. Хорошая организация работы персонала позволяет добиться более эффективных результатов.

Мотивация и координирование – это процесс побуждения других людей к деятельности для достижения целей организации. Выполняя эту функцию, руководитель осуществляет материальное и моральное стимулирование работников и создает наиболее благоприятные условия для проявления их способностей и профессионального роста. При хорошей мотивации персонал организации выполняет свои обязанности в соответствии с целями этой организации и ее планами. Процесс мотивации предполагает создание для работников возможности удовлетворения их потребностей при условии надлежащего выполнении ими своих обязанностей. Прежде чем мотивировать персонал на более эффективную работу, руководитель должен выяснить реальные потребности своих работников.

Функция контроля и учета управления предполагает оценку и анализ эффективности результатов работы организации. При помощи контроля производится оценка степени достижения организацией своих целей и

необходимая корректировка намеченных действий. Процесс контроля включает: установление стандартов, измерение достигнутых результатов, сравнение этих результатов с планируемыми и, если нужно, пересмотр первоначальных целей. Контроль связывает воедино все функции управления, он позволяет выдерживать нужное направление деятельности организации и своевременно корректировать неверные решения.

### **1.3. Особенности системы управления в коммерческой организации**

Большинство организаций сегодня стремится к большей горизонтальной координации своих действий, часто используя подход, при котором несколько служащих с профессиональными различными обязанностями работают единой командой над общим проектом. По мере того как организации встречаются с необходимостью быстро реагировать на изменения в окружающей среде, границы между подразделениями, а также и между самими организациями становятся все более гибкими и размытыми. Ни одна современная организация не может существовать без взаимодействия с потребителями, поставщиками, конкурентами и другими элементами внешней среды. Сегодня некоторые компании сотрудничают даже со своими конкурентами, обмениваясь информацией и технологиями, получая от этого взаимную выгоду.

Существует несколько принципов совершенствования системы управления. Во-первых, необходимо согласовать методы и процессы изменений с обычной деятельностью и управленческими процессами в организации. Возможна борьба за ограниченные ресурсы: некоторых людей могут хотеть использовать как для планирования или разработки перемен, так и для выполнения текущих дел. Эта проблема становится особенно острой и деликатной в организациях, где происходят крупные изменения, например, при массовом производстве, когда переход к новому продукту или технологии требует значительной реорганизации процессов производства и цехов, и вопрос прежде всего заключается в том, как добиться этого без существенных потерь в производстве и производительности.

Во-вторых, руководству следует определить, в каких конкретных мероприятиях, в какой степени, и в какой форме оно должно прямо принимать участие. Основной критерий — сложность выполняемых действий и их важность для организации. В крупных организациях старшие руководители не могут сами участвовать во всех изменениях, однако некоторыми из них должны руководить лично или найти подходящий способ, явный или символический, оказания и

проявления управленческой поддержки. Поощрительные послания со стороны руководства служат важным стимулом в осуществлении перемен [25, с. 107].

В-третьих, необходимо согласовать друг с другом различные процессы перестройки организации. Может, это и легко в небольшой или простой организации, но в крупной и сложной могут возникнуть значительные трудности. Часто разные отделы работают над схожими вопросами (например, внедрение новой технологии обработки информации). Они могут выйти с предложениями, которые не вписываются в общую политику руководства и стандартные методики или же предъявить чрезмерные требования к ресурсам. Может также случиться так, что один из отделов разработал важные предложения и следует убедить другие принять их, а для этого отказаться от существующей системы или своих предложений. В таких ситуациях высшее руководство должно вмешиваться, соблюдая такт.

В-четвертых, система управления включает различные аспекты — технологические, структурные, методические, человеческие, психологические, политические, финансовые и иные. Это, пожалуй, больше всего затрудняет обязанности руководства, так как в процессе участвуют специалисты, которые часто пытаются навязать свой ограниченный взгляд на сложную и многостороннюю проблему.

На практике, чтобы перестроиться, приходится пересматривать организационную структуру по ряду конкретных причин: обычная организационная структура может быть полностью ориентирована на текущее ведение дел и не рассчитана на какие-либо дополнительные задачи по техническим причинам или из-за высокой рабочей нагрузки; в существующей структуре, что очень важно, могут глубоко корениться негибкость, консерватизм и сопротивление переменам, и будет нереально ожидать, что она сможет инициировать изменения и управлять ими; в некоторых случаях желательно осуществлять перемены поэтапно или же проверять их в ограниченном масштабе до принятия окончательного решения; изменения могут начаться спонтанно в

одной части организации, и руководство может решить поддержать их, но расширять постепенно.

Новые организационные подразделения часто создаются, если руководство решило продолжать совершенствования системы управления (например, разработать методологию и начать предоставление маркетинговых услуг) и постановило, что с самого начала нужно привлечь к их осуществлению соответствующие ресурсы и средства. Такое бывает, как правило, если необходимость в переменах хорошо документирована, а их важность оправдывает неполное использование ресурсов, что вполне может случиться в начальный период после организации подразделения [5, с. 68].

Для преодоления систематической формы сопротивления при управлении процессом перемен необходимы соответствующие программы учебно-консультационной поддержки деятельности «агентов перемен» — руководителей организаций, иницирующих и управляющих новыми проектами, программами и инициативами. Однако гораздо более трудная задача стоит перед теми из руководителей процесса перемен, которые встречают открытые, скрытые или полуоткрытые формы поведенческого сопротивления. В этом случае особенно важны хорошо организованные формы вовлеченности персонала в процессы управления изменениями. Для выявления данных форм сопротивления может быть полезным выявление так называемых «заинтересованных сторон» или стейкхолдеров (stakeholders) — отдельных людей, групп или организаций. При этом следует помнить о том, что заинтересованные стороны могут быть как у перемен (или их сторонников), так и у сторонников сопротивления переменам.

Изменения могут очень сильно различаться по своей сложности. Но, независимо от уровня сложности изменений, задача планирования их проведения крайне важна, она часто требует привлечения большого числа менеджеров и специалистов, как для идентификации задач, так и для поисков путей их решения. Часто слишком мало внимания уделяется необходимости планирования времени и денежных ресурсов, необходимых для проведения совершенствования системы организации. Если соответствующие приготовления относительно требуемых

денег и времени не будут сделаны, то весь процесс проведения совершенствования системы может провалиться. Для проведения очень сложных изменений особенно эффективен сетевой анализ. Существует много разных форм сетевого анализа (например, анализ методом критического пути, метод оценки и пересмотра планов), но в своей основе все они требуют определения каждого отдельного задания, идентификации его взаимосвязи с другими заданиями, а также оценки количества времени, необходимого для его исполнения [12, с. 55].

Экономические объекты с гибким, адаптивным, органическим характером организационной структуры имеют низкий уровень бюрократической регламентации деятельности органов управления, характеризуются отсутствием разделения труда по операциям и видам работ, небольшим количеством и размытостью уровней управления, децентрализацией принятия решений, гибкостью структуры управления, а также высокой степенью индивидуальной ответственности каждого работника за общие результаты деятельности.

С целью обеспечения успешности адаптационного процесса в современных условиях хозяйствования достаточно актуальным является вопрос создания такой системы управления, которая наибольшей степенью удовлетворила бы требования современности. Такая система должна быть построена с учетом направленности на инновационный путь развития и модернизацию экономики. Все эти требования отражаются в системе адаптивного управления.

В наше время адаптивные структуры наиболее быстро развиваются в России в технической сфере и сфере IT-технологий. Это обусловлено тем, что:

- техническими решениями образуется класс информационных адаптивных систем у организационных структур при массовом обслуживании или некоторых составных частей;
- реализуются разные способы распределения и обработки информации, некоторые из которых соотносятся с методом адаптивного распределения потоков информации в общей структуре;

– технические решения, которые были опубликованы – решения, которые относятся к адаптивным информационным системам, распределяются по различным целевым группам.

Именно переход на адаптивную систему управления поможет в максимально короткие сроки выполнить поставленные задачи. Руководители весьма сдержанно и осторожно относятся к любым изменениям, которые касаются непосредственно системы управления персоналом. Это связано с тем, что есть некая боязнь потери контроля.

Повышение конкурентоспособности и эффективности предпринимательской деятельности в Российской Федерации в современных условиях хозяйствования связано со способностью адаптироваться к изменчивой внешней среде. Любую отечественную организацию можно рассматривать как единую систему. А особенностью адаптивной системы является способность мобильности изменчивости в ответ на трансформацию внешних и внутренних параметров функционирования.

На фоне деятельности отечественных корпораций адаптивное управление можно рассматривать в качестве процесса принятия, а также реализации управленческого решения, которое обеспечивает адекватную и своевременную реакцию организации в целом и всех ее структурных подразделений на изменение параметров внутренней и внешней среды [21, с. 205].

Исходя из практического опыта функционирования предприятий России с адаптивной системой управления, можно сделать акцент на ключевых особенностях их применения:

- высокая эффективность получения высококачественных результатов по определенному проекту, с учетом интеграции разных сфер деятельности;
- комплексный подход к реализации деятельности организации с многочисленным кадровым составом;
- концентрация совместных усилий персонала организации на решении одной задачи;
- высокая степень гибкости проектных структур;

- активизацию деятельности руководителей;
- усиление личной ответственности и др.

Однако адаптивную систему управления не так легко применить в любой организации, есть свои трудности и недостатки:

- дробление ресурсов;
- руководители разных стадий в большей мере всего лишь управляют деятельностью;
- длительный срок реализации оперативных задач;
- непринятие быстрых мобильных изменений персоналом;
- частичное дублирование функций.

Ключевым элементом модели адаптивной структуры управления отечественного предприятия является корпоративная культура, которая обеспечивается за счет таких установок:

- ориентация на работу в условиях изменений;
- ориентация на потребности клиентов;
- организационное обучение.

Таким образом, можно сделать выводы, что на протяжении последних десяти лет российские компании активно внедряют адаптивную модель управления, что приносит свои плоды. Прежде всего, компания становится достаточно мобильной и легко подстраивается под изменения внешней среды. А персонал внутри организации стремится к саморазвитию, чувствует себя комфортно и с большим удовольствием работает на достижение не индивидуальных целей, а глобальных целей организации.

Существует много различных методик мониторинга и контроля процесса совершенствования системы. Среди них есть наиболее популярные и часто используемые. Все методики можно использовать с разными целями и на разных стадиях процесса преобразований: для демонстрации необходимости в переменах, разработки программы действий, снижения сопротивления, помощи людям в решении новых задач в новых условиях, выработки чувства долга, ускорения внедрения, стимулирования инициативы и творческого подхода к достижению

первоочередных целей и т.д. Знание этих методик частично можно получить, изучая данные исследований и научных публикаций, но чаще всего они вырабатываются на практике. Мониторинг и контроль является важной составляющей частью процесса совершенствования системы управления.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ VE LA FEMME

### 2.1. Краткая характеристика организации Ve La Femme

Салон красоты «Ve La Femme» расположен по адресу: Красноярск, ул. Петра Ломако, д. 2. Помещение, в котором расположен салон, является удобно распланированным. Места работы оснащены комплектом оборудования, приспособлений, инструментов, которые отвечают требованиям эстетики, производственной санитарии и безопасности. Клиенты салона это работники офисов и жители близлежащих домов.

Основной вид деятельности салона красоты – оказание услуг. Предоставляются как традиционные виды услуг, так и новые, представленные на рис. 3.

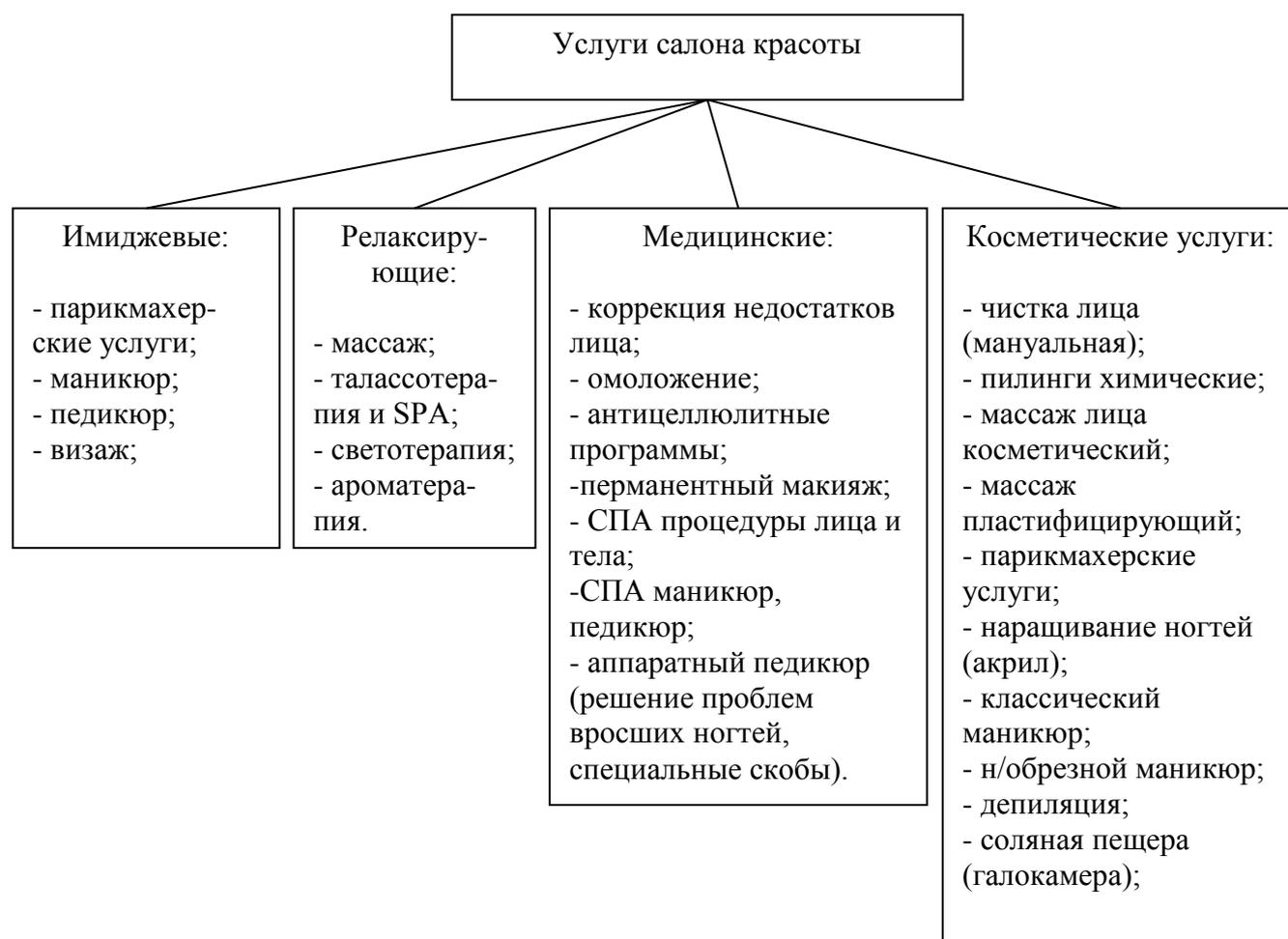


Рисунок 3. Основные услуги ИП Волошанская А.В.

Все услуги оказываются на высококачественном профессиональном оборудовании с применением косметологических препаратов ведущих мировых и отечественных производителей.

Цель работы салона заключается в привлечении новых и удержании имеющихся клиентов, оказании качественных услуг и получении максимума прибыли.

Миссия – помощь в раскрытии индивидуальности и красоты каждого клиента.

Задачи салона красоты «Be La Femme»:

- привлечь потенциальных клиентов;
- оказывать качественные услуги;
- повышать квалификацию персонала;
- среди конкурентов быть первыми.

Таким образом, ИП Волошанская А.В. предоставляет своим клиентам достаточно широкий ассортимент не только парикмахерских, но и косметологических услуг, а также различные виды маникюра и педикюра.

В свою очередь, для того, чтобы количественно оценить эффективность финансово-хозяйственной деятельности салона ИП Волошанская А.В., рассчитаем основные технико-экономические показатели его работы за 2015-2019 гг. и проанализируем их динамику (таблица 1).

Таблица 1

Экономические показатели работы салона красоты «BeLaFemme»

Показатели	2015	2016	2017	2018	2019	Отклонение	
						2019/2015	
						+, -	%
Выручка от продаж услуг и товаров, тысяч рублей	91721	93111	95826	96501	103844	12123	13
Себестоимость, тысяч рублей	74294	75748	76474	77201	82037	7743	10
Затраты на 1 рубль продаж, рублей	0,81	0,81	0,80	0,80	0,79	-0,02	-2
Прибыль, тысяч рублей	17427	17364	19352	19300	21807	4380	25

Из данных, которые представлены в таблице 1, видно, что в работе ИП Волошанская А.В. могут быть выделены как положительные, так и отрицательные стороны. Так, выручка от продаж товаров и услуг в 2019 году в сравнении с 2018 годом возросла на 7343 тысяч рублей, что составило 108%. В 2018 году в сравнении с 2015 годом рост выручки составил 106%.

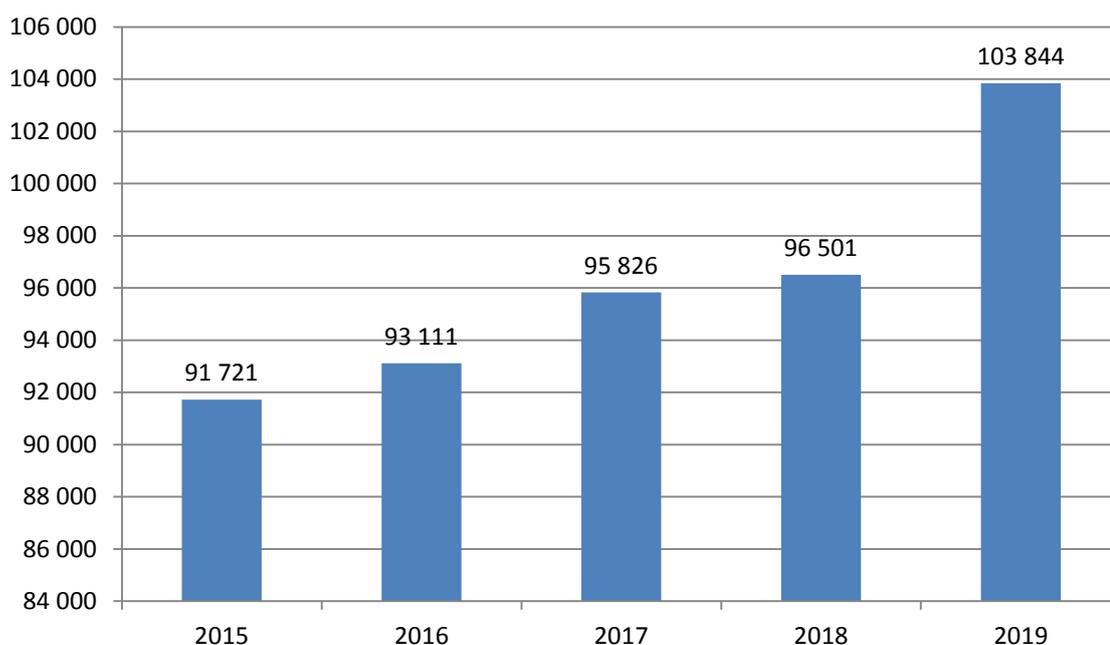


Рисунок 3. Динамика выручки ИП Волошанская А.В. за 2015-2019 гг, тыс. руб.

За три анализируемых года наблюдался рост численности персонала салонов, что представляет собой положительную сторону деятельности организации. Но невзирая на рост численности выручка на одного сотрудника в 2019 году возросла на 13 %. Это случилось в основном за счет роста цен на услуги салона.

Рентабельность и прибыль представляют собой важнейшие показатели эффективности работы организации.

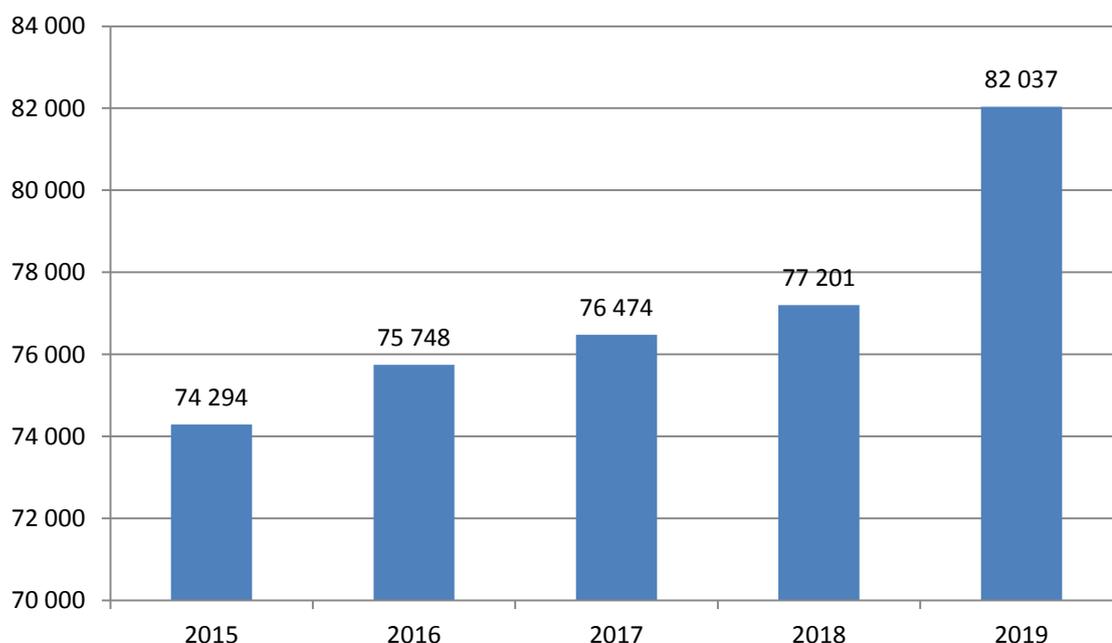


Рисунок 4. Динамика себестоимости ИП Волошанская А.В. за 2015-2019 гг, тыс. руб.

При анализе себестоимости, требуется констатировать ее рост в 2018 году в сравнении с 2015 годом на 4%, а в 2019 в сравнении с 2018 годом на 7%.

Рост себестоимости связан с постоянным ростом тарифов на услуги коммунального типа, с ростом зарплаты платы и увеличением цен на материалы расходного типа.

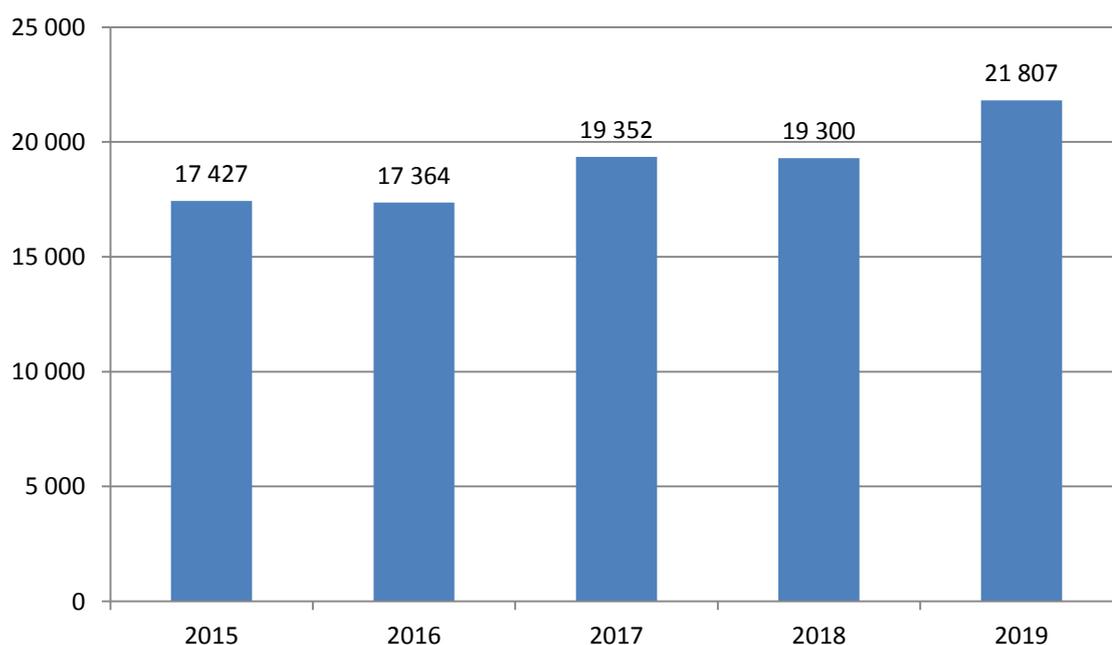


Рисунок 5. Динамика прибыли ИП Волошанская А.В. за 2015-2019 гг, тыс. руб.

В ИП Волошанская А.В. в 2018 году произошел рост прибыли на 11 % и в 2019 году на 12%, что является свидетельством правильно выбранной стратегии работы салона красоты. Уровень рентабельности тоже в среднем растет на 1%.

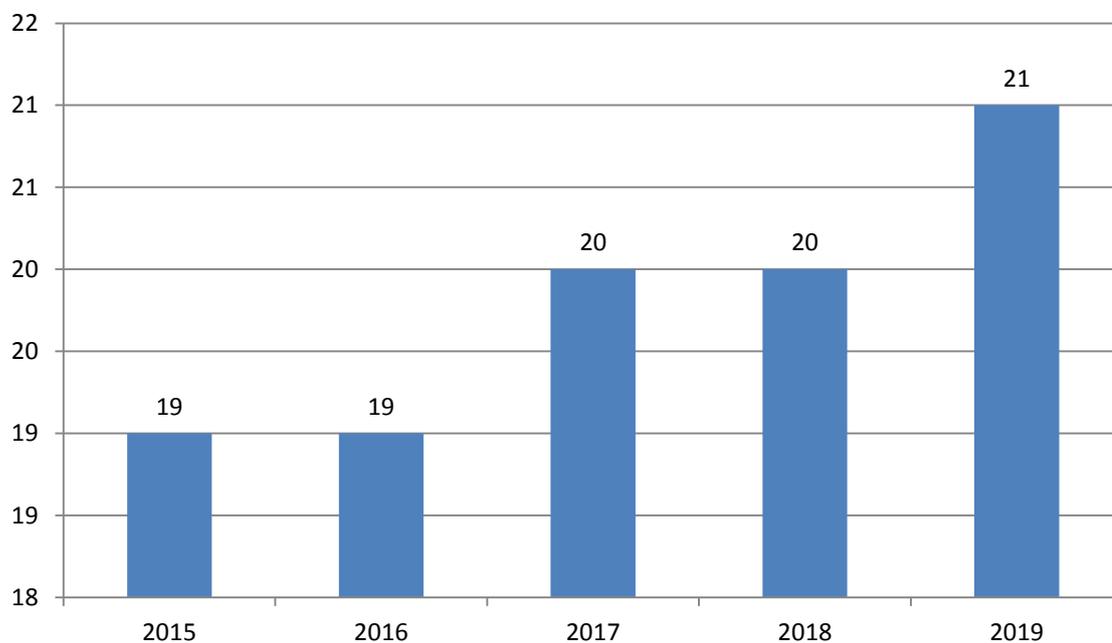


Рисунок 6. Динамика рентабельности ИП Волошанская А.В. за 2015-2019 гг, %

Проведенный анализ финансово-экономических показателей деятельности показал, что показатели эффективности деятельности ИП Волошанская А.В. за последние 5 лет улучшились.

Таблица 2

#### Анализ коэффициентов платежеспособности

Финансовые коэффициенты	Ограничения	2018	2019	Изменения за период
Коэффициент автономии	$\geq 0,5$	0,02	0,10	-0,08
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	$\leq 1,5$	41,9	9,7	32,2
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств		5,81	6,10	-0,29
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками формирования		-0,16	-0,06	-0,1
Коэффициент маневренности	$0,2 \div 0,5$	-5,36	-0,46	-4,9

Коэффициент имущества производственного назначения	$\geq 0,5$	0,43	0,47	-0,04
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств		0,28	0,09	0,19
Коэффициент краткосрочной задолженности		0,88	0,81	0,07
Коэффициент автономии источников формирования запасов и затрат		-0,16	-0,06	-0,1
Коэффициент кредиторской задолженности и прочих пассивов		0,11	0,13	-0,02

В таблице 3 представлена рентабельность использования вложенного в предпринимательскую деятельность капитала.

Таблица 3

## Рентабельность капитала ИП Волошанская А.В.

Показатель рентабельности	Значение показателя, %			Изменение показателя (гр.4 - гр.2)
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	
Рентабельность собственного капитала (ROE)	85,7	206,9	437,8	+352,1
Рентабельность активов (ROA)	8,7	20,4	26,3	+17,6

В последнем году 1 руб. собственного капитала ИП Волошанская А.В. обеспечил чистую прибыль на сумму 4,378 руб. Показатель рентабельности собственного капитала в анализируемом периоде повысился на 352,1%. Показатель рентабельности собственного капитала в 2019 году демонстрирует исключительно хорошее значение.

В таблице 4 рассчитаны показатели оборачиваемости ряда активов, характеризующие скорость возврата вложенных в предпринимательскую деятельность денежных средств, а также показатель оборачиваемости кредиторской задолженности при расчетах с поставщиками и подрядчиками.

Таблица 4

## Анализ оборачиваемости

Показатель оборачиваемости	Значение в днях			Коэфф. дн. 2017 г.	Коэфф. дн. 2019 г.	Изменение, дн. (гр.4 - гр.2)
	2017 г.	2018 г.	2019 г.			
Оборачиваемость оборотных средств	49	88	72	7,4	5	+23

## Окончание таблицы 4

Оборачиваемость запасов	46	84	72	7,9	5,1	+26
Оборачиваемость дебиторской задолженности	3	5	5	141,6	78,2	+2
Оборачиваемость кредиторской задолженности	7	12	9	50,3	39,3	+2
Оборачиваемость активов	61	105	85	6	4,3	+24
Оборачиваемость собственного капитала	6	10	5	59,1	71,7	-1

Таким образом, можно отметить большую длительность оборота запасов и очень высокую их долю в активах фирмы (порядка 75-80%). Имеет место очень малый срок оборота дебиторской задолженности (всего 4 дня) и небольшую длительность кредиторской (30-35 дней). Нормальный уровень рентабельности продаж (8,8% в 2019 г.) и крайне высокий уровень рентабельности собственного капитала (более 400%) являются следствием не высокой эффективности производства, а чрезмерного сокращения доли собственного капитала в пассивах (то есть рискованной финансовой политики).

## 2.2. Анализ трудовых ресурсов салона Be La Femme

В настоящее время в салоне красоты «Be La Femme» работает сорок пять человек, включая директора. Средний возраст персонала предприятия составляет 31 год.

В числе сотрудников сорок одна женщина и четверо мужчин, коллектив преимущественно женский (таблица 5).

Таблица 5

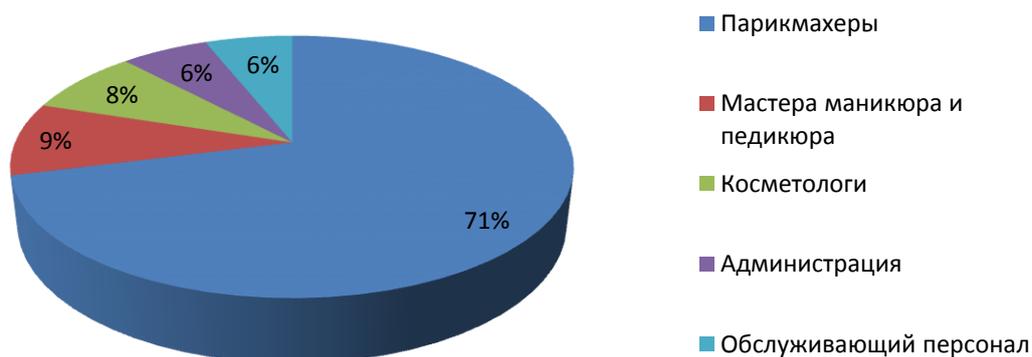
Структура персонала ИП Волошанская А.В. за 2017-2019 гг.

Категория персонала	Численность 2017 год, человек	Удельный вес, 2017 год, %	Численность 2018 год, человек	Удельный вес, 2018 год, %	Численность 2019 год, человек	Удельный вес, 2019 год, %
Численность персонала:	35	100	40	100	45	100
Руководители	2	5,7	2	5	2	4,4
Администраторы	3	8,6	3	7,5	4	8,9
Парикмахеры	23	65,7	29	72,5	29	64,4
Мастера маникюра и педикюра	3	8,6	4	10	4	8,9
Косметологи	2	5,7	2	5	2	4,4
Обслуживающий персонал	2	5,7	2	5	2	4,4

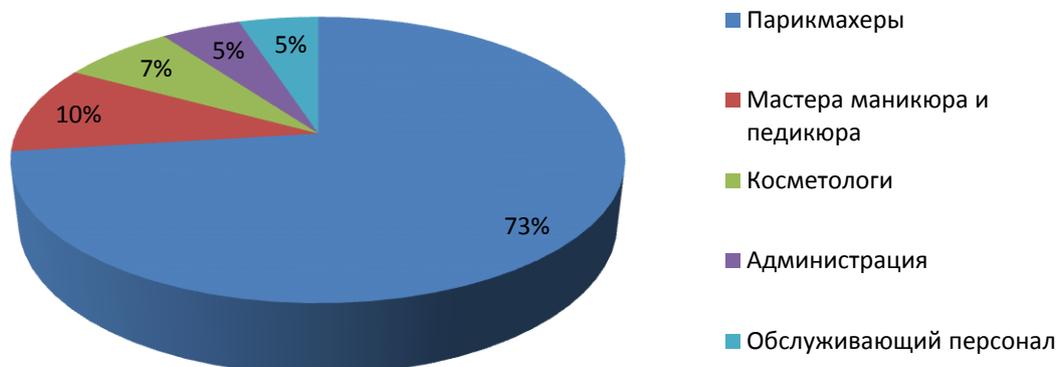
Численность обслуживающего персонала на протяжении рассматриваемого периода не изменялась. Удельный вес обслуживающего персонала в общей численности составил в 2017 году 5,7%, в 2018 году-5,0%, в 2019 году-4,4%.

На основании данных таблицы 5 составим следующие диаграммы (рисунок 7):

### 2017 год



### 2018 год



### 2019 год

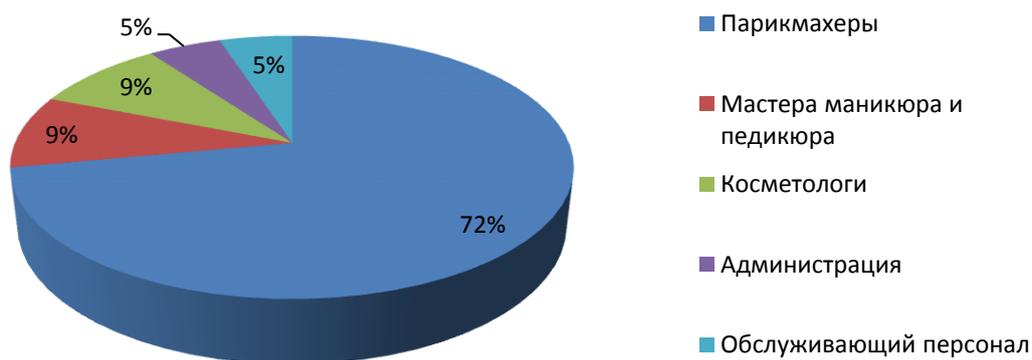


Рисунок 7. Структура персонала ИП Волошанская А.В. за 2017-2019 гг.

Из рисунка 7 видно, что во всех годах наибольший удельный вес составляют парикмахеры, меньше всего младший обслуживающий персонала.

В целом можно сделать вывод, что персонал салона красоты обладает необходимой профессиональной подготовкой, квалификацией и опытом работы. Сотрудники салона красоты «Ve La Femme» достигают высоких результатов труда по количеству и качеству. Сложилась корпоративная культура.

Таблица 6

Качественный состав персонала ИП Волошанская А.В. за 2017-2019 годах

Показатели	Численность персонала					
	2017 год		2018 год		2019 год	
	Человек	Удельный вес, %	Человек	Удельный вес, %	Человек	Удельный вес, %
По возрасту:						
до 30 лет	15	42,9	19	47,5	21	46,7
от 31 до 40 лет	10	28,6	12	30	13	28,9
от 41 до 50 лет	9	25,7	8	20	10	22,2
от 51 до 60 лет	1	2,9	1	2,5	1	2,2
Итого	35	100	40	100	45	100
По полу:						
женщина	32	91,4	37	92,5	40	88,9
мужчина	3	8,6	3	7,5	5	11,1
Итого	35	100	40	100	45	100
По образованию:						
Среднее образование	3	8,6	3	8,6	4	8,9
Среднее специальное / средне техническое образование	29	82,9	32	91,4	32	71,1
Высшее профессиональное образование	3	8,6	5	14,3	9	20,0
Итого:	35	100	40	100	45	100
По трудовому стажу						
менее года	7	20,0	8	20,0	7	15,6
1-3 лет	7	20,0	9	22,5	12	26,7
3-5 лет	16	45,7	17	42,5	18	40,0
5-9 лет	5	14,3	6	15,0	5	11,1
Итого:	35	100	40	100	45	100

При анализе данных таблицы 6, есть возможность сделать вывод о том, что персонал ИП Волошанская А.В. является достаточно молодым. Работники в возрасте до 30 лет составляли в 2017 году 42% от всего персонала, в 2018 году - 46%, а в 2019 году 47%. В течение 3 лет состав работников от 51 года до 60 лет оставался почти неизменным и был равным 2% .

Рассмотрим детально характеристику персонала по возрасту за 2017-2019 гг., которая отражена на рисунке 8.

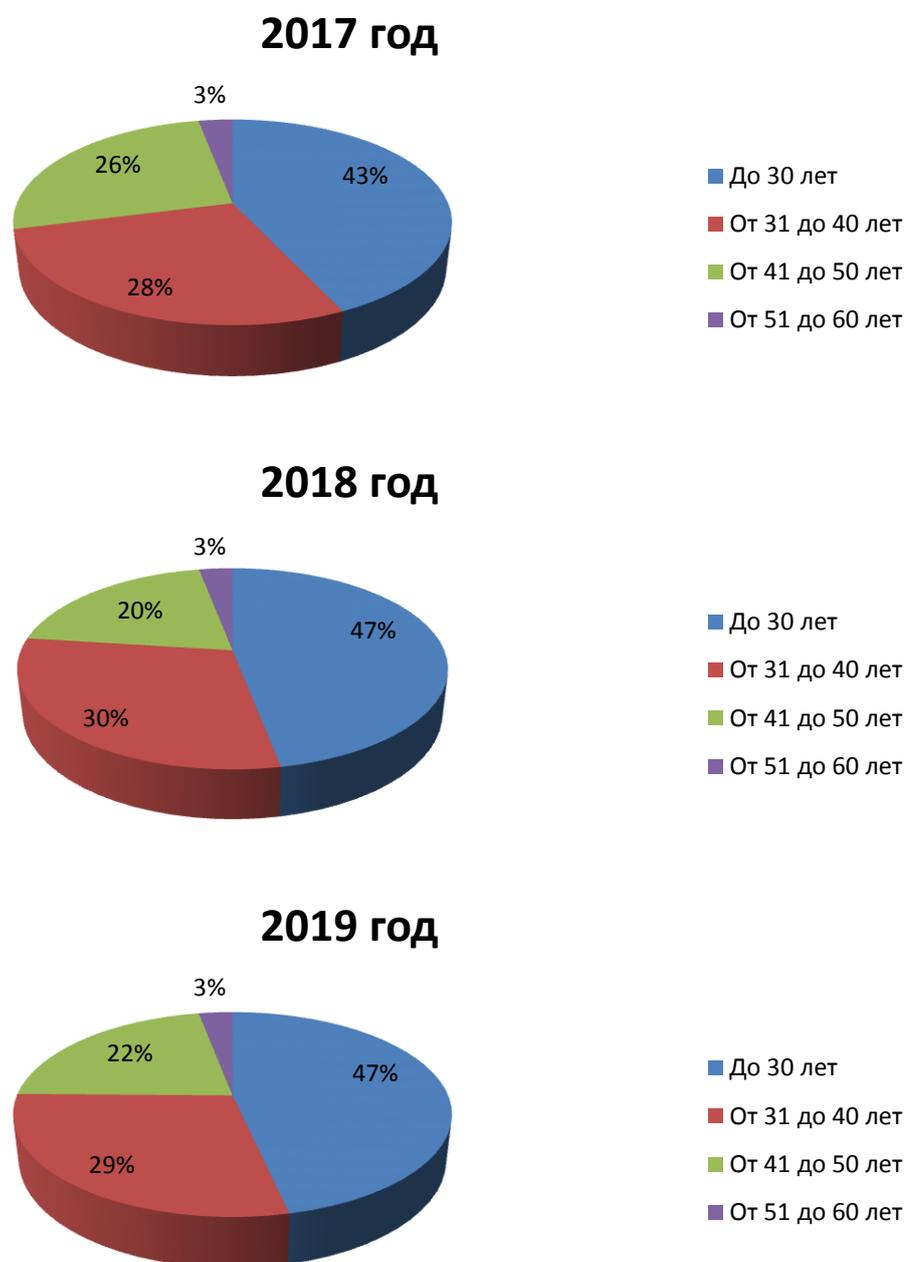
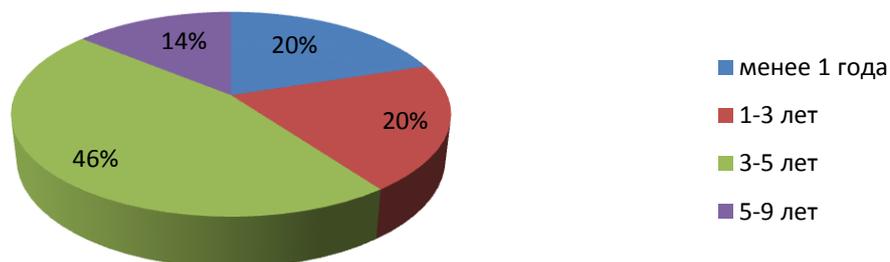


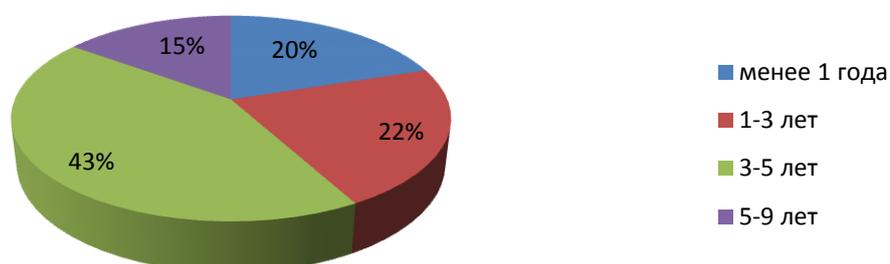
Рисунок 8. Структура персонала по возрасту за 2017-2019 гг. в ИП Волошанская А.В.

Далее рассмотрим характеристику персонала по стажу работы в салоне красоты ИП Волошанская А.В. за 2017-2019 гг., которая представлена на рисунке 9.

### 2017 год



### 2018 год



### 2019 год

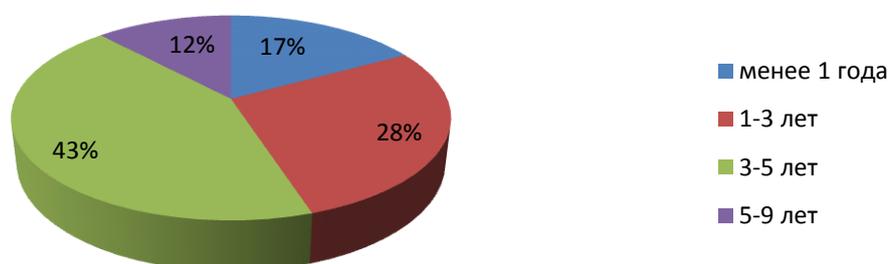


Рисунок 9. Структура персонала по стажу работы в ИП Волошанская А.В. за 2017-2019 гг.

Из рисунка 9 видно, что в 2017 году стаж у большей части персонала был от 3 до 5 лет – 46%, на втором месте работники со стажем меньше 1 года - 20%, на третьем месте работники со стажем с 1 до 3 лет- 20%, менее всего сотрудников со стажем работы с 5 до 9 лет- 14%.

В 2018 году в целом ситуация оставалась такой же - на 2% увеличились показатели численности персонала со стажем работы с 1 года до 3 лет (составляет 22%), показатель с 3 до 5 лет уменьшился на 3 % ( составляет 43%).

В 2019 году наблюдался существенный рост среди работников, которые имеют стаж работы от 1 года до 3 лет, составивший 6 % в общем 28% от общего количества персонала.

Анализ фонда заработной платы - это несложный процесс, который поможет создать оптимальные условия оплаты сотрудникам и найти ресурсы для экономии денег. Последнее особенно важно, ведь расходы на зарплату — это основная часть затрат любого предприятия.

Расчет фонда оплаты труда в ИП Волошанская А.В. у мастеров происходит начислением сотруднику заработной платы в виде процент от объема выручки за оказанные услуги.

В таблице 7 представлена анализ заработной платы сотрудников салона красоты «Be La Femme».

Таблица 7

Анализ заработной платы в ИП Волошанская А.В

Мастер	Выручка мастера за день, руб.	Стоимость расходных материалов, руб.	Комиссия салона, %	Итоговая заработная плата мастера за день, руб.
Мастер маникюра и педикюра	4000	0	40%	1600
Косметологи	7000	2000	50%	2500
Мастер Парикмахеры	10000	4000	50%	3000

Преимущества:

- элементарный способ расчета
- привязка к результатам труда

Недостатки:

- отсутствие стимула для сотрудника в экономии расходного материала

Оплата труда мастеров маникюра и педикюра происходит из расчета: Мастер получает 40% от выполненной услуги, в 60% получаемых салоном заложен расход расходных материалов и прочее. На одну процедуру маникюра, затрата расходных материалов составляет 120 руб.

Оплата труда мастеров, парикмахеров и косметологов происходит из расчета: Стоимость услуги, за минусом расходный материал и 50% комиссия салона. Процент за расходный материал, устанавливается автоматически в программе на каждую процедуру.

Расчет процента на расходный материал представлен в таблице 7.

Расчет заработной платы администратора и исполнительного директора это фиксированный оклад.

Администратор так же получает премию за продажи дополнительной продукции, представленной в салоне. Премия от продаж продукции представленной в салоне BeLaFemme составляет 3 процента. Пример расчета процента администратора представлен в таблице 8.

Таблица 8

Анализ расчета процента администратора в ИП Волошанская.

Продукт, шт.	Закупочная цена руб.	Полная розничная стоимость руб.	Премия администратора с проданной единицы товара, руб
Шампунь Lebel	800	1900	57

Расчет заработной платы работников салона Be La Femme происходит два раза в месяц.

Выплата заработной платы в соответствии со ст. 131 Трудового кодекса Российской Федерации производится в валюте Российской Федерации (в рублях).

В таблице 9 представлена система расчета заработной платы сотрудников салона красоты «Be La Femme».

Таблица 9

Система оплаты труда сотрудников в ИП Волошанская.

«АВАНС»	В период с 20-го по 25-е число текущего месяца	Фиксированная сумма, не превышающая 30% итоговой средней заработной платы
---------	--	---

Окончательный расчет	В период с 5-го по 10-е число следующего месяца	Рассчитанная заработная плата (за вычетом аванса)
----------------------	---	---

Заработная плата работникам начисляется и выплачивается за фактически отработанное ими время с периодичностью полмесяца, не позднее 5-го и 20-го числа каждого месяца. При совпадении дня выплаты с выходными или нерабочим праздничным днем, выплата заработной платы производится накануне этого дня.

Сроки выплаты нерегулярных денежных вознаграждений, компенсаций и иных выплат работникам устанавливаются администрацией салона в соответствии с действующим законодательством.

### 2.3. Анализ системы управления в организации Ve La Femme

В данном салоне красоты действует линейно–функциональная структура управления, которая реализует принцип единоначалия линейного построения структурных подразделений и распределение функций между ними; рациональное сочетание централизации и децентрализации.

Оргструктура организации ИП Волошанская А.В. отражена на рисунке 10.



Рисунок 10. Организационная структура ИП Волошанская А.В.

Организационная структура управления салона красоты ИП Волошанская А.В. – это совокупность управленческих звеньев, которые расположены в строгой соподчиненности и, которые обеспечивают взаимосвязь между управляющей и управляемой системами. Структура ИП Волошанская А.В. и его подразделений разрабатывается и утверждается самостоятельно.

К преимуществам данной организационной структуры ИП Волошанская А.В. можно отнести то, что происходит быстрое реагирование по указаниям и распоряжениям, которые отдаются генеральным директором распорядительства; устойчивость полномочий и ответственности за персоналом; оперативность выше, чем в линейной структуре при принятии и выполнении решений; личная ответственность каждого сотрудника за результаты своей деятельности; профессиональное решение задач специалистами.

Недостатками линейно-функциональной организационной структуры салона красоты ИП Волошанская А.В. можно отнести повторение функций генерального директора и исполнительного директора в процессе управленческой деятельности, также происходит информационная перегрузка, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными звеньями. Такая организационная структура эффективна у малого и среднего бизнеса, а так как предприятие «ИП Волошанская А.В.» планирует в дальнейшем развиваться, то необходимо будет внести изменения в организационную структуру.

В ИП Волошанская А.В. важные организационно-распределительные документы это правила внутреннего трудового распорядка, содержащие такие разделы как: общие положения; основные обязанности администрации; порядок приема на работу и увольнения; рабочее время и его рациональное использование; поощрения за успешное выполнение работы; ответственность за нарушение дисциплины в трудовой сфере.

Руководство работой салона осуществляет генеральный директор, являющийся также учредителем предприятия. Он самостоятельно решает все вопросы работы салона красоты, организует всю деятельность организации и отвечает за ее состояние и работу, заключает договора, в том числе по найму сотрудников. Также генеральным директором издаются распоряжения и приказы, которые обязательны к исполнению всеми сотрудниками салона.

Генеральный директор ИП Волошанская А.В. в пределах своих полномочий несет полную ответственность за деятельность организации, обеспечение сохранности ценностей товарно-материального типа, денежных средств и иного имущества организации, организует бухгалтерский учет организации и контроль экономного использования финансовых, трудовых и материальных ресурсов, принимает меры, направленные на своевременное снабжение организаций сырьем и материалами для оказания услуг. Он для каждого материально ответственного лица устанавливает лимит товарных остатков; осуществляет руководство внедрением прогрессивных форм обслуживания; обеспечивает соблюдение сотрудниками правил безопасности; требований санитарного характера. В

обязанности генерального директора включено и рассмотрение предложений и жалоб, принятие мер, направленных на устранение отмеченных недостатков; обеспечение повышения квалификации сотрудников салона красоты.

Исполнительный директор ИП Волошанская А.В. проводит мероприятия по увеличению удовлетворенности персонала работой, использует разные методы мотивации персонала - такие как материальное стимулирование труда, обеспечение социальными благами поощрения за успехи и достижения. Другим направлением работы исполнительного директора с персоналом в салоне красоты «Ve La Femme» является увеличение трудовой активности персонала предприятия, увольнение малоэффективной части персонала, которые характеризуются низкой отдачей на единицу затраченных на них средств.

Исполнительный директор также занимается рекламной деятельностью салона. Он осуществляет комплекс различных мероприятий как по привлечению новых клиентов, так и по поддержанию отношений с уже имеющимися, занимается самостоятельным поиском средств массовой информации, размещение рекламы в которых принесет организации прибыль.

Бухгалтер занимается всеми финансовыми делами салона, несет ответственность за ведение бухгалтерского учета и сдачу финансовой отчетности.

Администратор представляет собой организатора всей работы в салоне красоты. Главная задача администратора заключена в том, чтобы доброжелательно принимать гостей, при этом это все нужно организовать таким образом, чтобы гости комфортно чувствовали себя, не нуждались ни в чем.

Администратор несет ответственность за организацию процесса обслуживания, осуществляет руководство работой парикмахеров, мастера маникюра и педикюра, мастеров наращивания ресниц и др. В обязанности парикмахера входит:

- бритье кожи головы, выполнение стрижки, осуществление укладки волос и завивки электрическим и химическим способом; выполнение свадебных и вечерних причесок;

- окрашивание волос в разные оттенки и цвета, с учетом особенностей кожи и структуры волос (через фольгу или шапочку);
- содержание в чистоте своего рабочего места, используемых инструментов.

В обязанности мастера педикюра и маникюра включается:

- маникюр (классический обрезной, аппаратный, французский, художественный маникюр)
- наращивание ногтей гелем или акрилом, реставрация ногтей, реставрация и лечение, дизайн ногтей, аппаратный педикюр
- обязанности косметолога входят: омоложения кожи;
- подтяжки лицевой области без операции; эпиляции (удаления волос); лечения угревой сыпи;
- консультации по уходу за кожей; массаж лица и шеи.

Таким образом, проведенный анализ организационной структуры салона красоты «Be La Femme» показал, что сотрудники выполняют свои обязанности, и на рабочих местах соблюдается порядок, созданы все необходимые условия для работы, имеется все необходимое оборудование, что позволяет сотрудникам качественно выполнять свои обязанности. Кроме того, на предприятии индустрии красоты ИП Волошанская А.В. имеются должностные инструкции, в соответствии с которыми осуществляется деятельность персонала. Должностная инструкция – это документ, который регламентирует деятельность в рамках каждой конкретной должности и заключающий в себе требования к работнику, который занимает данную должность.

При трудоустройстве в салон красоты Be La Femme каждый сотрудник подписывает должностную инструкцию.

В таблице 10 представлен анализ сильных и слабых сторон ИП Волошанская А.В.

## Анализ сильных и слабых сторон ИП Волошанская А.В.

Внутренние стратегические факторы		Значимость фактора	Оценка фактора	Взвешенная оценка
1. Сильные стороны				
1	Четко разработанная кадровая политика	0,1	5	0,50*
2	Устойчивое рыночное положение	0,1	3	0,30
3	Высокий уровень квалификации сотрудников	0,05	5	0,25
4	Отличная репутация фирмы у потребителя	0,15	4	0,60*
5	Правильно избранная технология продвижения услуг	0,05	2	0,10
6	Налаженные маркетинг и реклама	0,1	4	0,40
7	Многопрофильная деятельность	0,05	4	0,20
2. Слабые стороны				
1	Низкоэффективный переход на новые технологии оказания услуг парикмахеров	0,05	4	0,20
2	Неотлаженная скидочная система	0,1	2	0,20
3	Отсутствие площади к расширению сферы деятельности	0,05	4	0,20
4	Недостаточная эффективность политики сглаживания сезонных колебаний	0,1	3	0,30*
Суммарная оценка		1		3,25

Примечание: \* - наиболее значимые факторы

Анализ сведений таблицы 10 отражает, что способность компании к изменению внутренней среды согласно изменениям внешней превышает среднюю (общая взвешенная оценка внутренних факторов составляет 3,25).

Наиболее важные факторы, определяющие сильные стороны работы ИП Волошанская А.В., таковы:

- хорошая репутация компании у клиентов (0,60);
- четко разработанная кадровая политика (0,50);
- высокоэффективные маркетинг и реклама (0,40).

При этом наиболее важные факторы, определяющие слабые стороны для компании, таковы:

- недостаточная эффективность политики сглаживания сезонных колебаний (0,30).

В таблице 11 представлен анализ сильных и слабых сторон салона «Be La Femme», его угроз и возможностей.

Таблица 11

SWOT-анализ деятельности салона «Be La Femme»

Внутренняя среда	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Работа с постоянными клиентами;</li> <li>2. Высокий уровень обслуживания;</li> <li>3. Имеются основные виды услуг;</li> <li>4. Удачное расположение салона;</li> <li>5. Хорошая мотивация сотрудников;</li> <li>6. Участие персонала в тренингах, семинарах, обучающих программах по повышению качества обслуживания клиентов;</li> <li>7. Постоянное обновление акций;</li> <li>8. Удобный график работы для клиентов;</li> <li>9. Высокое качество используемой продукции;</li> <li>10. Хорошая репутация;</li> <li>11. Низкая текучесть кадров;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нет собственного сайта;</li> <li>2. Незначительная реклама;</li> <li>3. Высокие цены предоставляемых услуг;</li> <li>4. Нет места для парковки;</li> <li>5. Нет определенного дресс-кода;</li> <li>6. Плохо развита услуга выезд мастера на дом.</li> </ol>
Внешняя среда	Возможности (O)	Угрозы (T)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение ассортимента;</li> <li>2. Способность использовать новые технологии;</li> <li>3. Увеличение количества потенциальных клиентов за счет внедрения новых услуг;</li> <li>4. Увеличение доли рынка;</li> <li>5. Улучшение рекламной компании;</li> <li>6. Регулярное повышение квалификации сотрудников</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост налогов;</li> <li>2. Изменение потребностей и вкусов потребителей;</li> <li>3. Появление конкурентных преимуществ у конкурентов;</li> <li>4. Потеря клиентов;</li> </ol>

На основе проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

1. Целевой сегмент салона «Be La Femme» - женщины, которые хотят получить качественные парикмахерские услуги. Смысл деятельности компании выражается ее миссией в конкурентных условиях. Для всех работников компании является общей целью.

2. «Основная компетенция салона – высокопрофессиональное выполнение различных модельных стрижек и укладок, что подтверждается дипломами различных парикмахерских конкурсов.

В салоне красоты «Be La Femme» проводится активная ассортиментная политика, а это – конкурентное преимущество. Прошлый год отличился введением восьми новых услуг. В новом году запланировано включение новых услуг в ассортимент: «Автозагар», «Эллюминирование».

Для определения уровня конкурентоспособности ИП Волошанская А.В. нами было проведено исследование, которое позволяет сделать следующие выводы.

Салон отличается достаточно широким ассортиментом предоставляемых услуг, что является конкурентным преимуществом, постоянно вводятся новые услуги. Салон стремится включить в свой ассортимент услуги, не предлагаемые в салонах-конкурентах.

Анализ ассортимента конкурирующих салонов показал, что наиболее широкий ассортимент предлагают своим клиентам салоны «Be La Femme» и «Yes 2 beauty» (более 30 услуг), «Chivi» предоставляет более 25 услуг. Салоны «Yes 2 beauty» и «Chivi» предлагают услугу солярия, которая отсутствует в салоне «Be La Femme».

Проведенный анализ показал, что в салоне красоты «Be La Femme» проводится активная ассортиментная политика, а это – конкурентное преимущество. Прошлый год отличился введением восьми новых услуг (лечения волос, наращивания ресниц, стрижки горячими ножницами, контурной пластики, аппаратного маникюра, перманентного макияжа, аппаратного педикюра, а также ногтевого протезирования). В новом году запланировано включение новых услуг в ассортимент: «Автозагар», «Эллюминирование».

«Be La Femme» старается включить в собственный перечень те услуги, которые являются модными и актуальными на рынке красоты, но только не те, которые предлагаются конкурентами.

Следующие направления были выбраны как меры, связанные с расширением ассортимента оказываемых услуг:

– расширение услуг парикмахеров – предлагать «стрижку горячими ножницами», а как дополнительную услугу – компьютерный выбор прически, работа парикмахера на дому;

увеличение кол-ва косметических услуг – к примеру, ввести фотоэпиляцию и уход от Jюко, являющиеся модными в настоящее время.

В приложение 1 представлен ассортимент услуг и динамика роста их цен по показателям 2017-2019 гг.

В приложение 1 представлены парикмахерские услуги трёх предприятий, Ве La Femme, рассматриваемого в рамках данной работы и двух его конкурентов - салонов «Yes 2 beauty» и «Chivi». Представлены цены предприятий на услуги, пользующиеся наибольшей популярностью на предприятиях сферы красоты. Далее необходимо рассмотреть все представленные услуги подробно.

Сравнение цен на парикмахерские услуги предприятий «Ве La Femme», «Yes 2 beauty» и «Chivi» представлены на таблице 12.

Таблица 12

Сравнительный анализ цен ВеLaFemme и конкурентов

Вид услуги	«Ве La Femme»	«Yes 2 beauty»	«Chivi»
Модельная стрижка	2000	3170	2500
Окраска волос	8000-10000	10000-12000	от 11000
Свадебная причёска	1700-3500	-	-
Мелирование	5000	4500-7000	-

Модельная и простая женская стрижка. Базовые услуги для парикмахерской, представленные в прейскуранте, являются основой доходов предприятия и обладают наибольшей популярностью среди населения, высоким спросом и не имеют сезонного характера, поскольку основной поток покупателей приходит в парикмахерскую именно за тем, чтобы сменить причёску, не пользуясь иными услугами.

Данный вид услуги возможен как по записи к конкретному мастеру, так и без предварительной записи, поскольку время предоставления услуги сравнительно небольшое. Модельные и обычные стрижки способен делать любой мастер-парикмахер, начиная с низкой квалификации, но, соответственно, чем выше квалификация мастера - тем выше итоговое качество услуги. В случае с «Ве La Femme», квалификация мастеров является средней с постоянным её повышением, что говорит о достаточно высоком возможном качестве предоставления услуги.

Стоимость услуги в парикмахерской «Be La Femme» составляет 1500-2000 руб. в зависимости от длины волос. Салон красоты «Yes 2 beauty» не предоставляет данную услугу отдельно, она идёт в комплекте, в который входят мытьё головы, бальзам и укладка волос и итоговая цена в прейскуранте 3170 руб. «Chivi» предоставляет обыкновенную стрижку волос по цене 2500 руб.

«Be La Femme» имеет большое преимущество в ценовой политике перед конкурентами в предоставлении этого вида услуги, что необходимо для поддержания постоянного спроса на неё.

Окраска волос является одной из стандартных услуг на предприятии сферы красоты и никак не выделяется из общего ассортимента. Однако в предоставлении услуг этого вида особую важность играют оборудование и препараты, которые используются на предприятии, поскольку итоговый результат в этом случае зависит и от их качества, новизны, эффективности.

Руководство парикмахерской «Be La Femme» старается следить за постоянно обновляющимися средствами и бытовой химией, отчего в залах преобладает продукция новейших товаров, являющихся брендами на 2019-2020 годы. Это позволяет оказывать услуги по окрашиванию волос на высоком уровне и не только поддерживать их качество, но и повышать имидж самой парикмахерской.

«Be La Femme» предоставляет услуги по окраске волос по цене 8000-10000 руб. что заметно дешевле, чем на конкурентном предприятии «Chivi», на котором данная услуга с использованием новейших препаратов стоит от 11000 руб. Салон «Yes 2 beauty» предоставляет услугу окраски волос в зависимости от её типа и стоимость составляет 10000-12000руб., поскольку окрашивание производится с использованием особых препаратов, не содержащих аммиака.

Как итог, можно сказать о том же ценовом преимуществе рассматриваемой парикмахерской ИП Волошанская А.В.

Свадебная прическа. Особый вид услуги на данном предприятии, пользующийся малым спросом, однако приносящий довольно неплохой доход при определённом количестве потребителей.

Данный вид услуги не пользуется постоянным спросом и в большей степени, чем все остальные услуги, зависит от определённого времени. Низкая частота предоставления влечёт за собой особую необходимость в большей концентрации на качестве услуги и конечном её результате с наиболее приближенным к ожиданию клиента итоговым результатом.

ООО «Be La Femme» предоставляет услугу свадебных причёсок на любой длине волос и стоимость в зависимости от этого варьируется от 1700 до 3500 рублей. Данную работу выполняют только мастера-парикмахеры, имеющие достаточно большой опыт в своей работе, именно от них зависит итоговое качество причёски. «Chivi» и «Yes 2 beauty» не предоставляет данный вид услуги, что уже говорит о преимуществе парикмахерской «Be La Femme» на этом фоне.

Услуги мелирования не носят сезонного характера и пользуются постоянным спросом наряду с окрашиванием волос. В рассматриваемой парикмахерской мелирование так же возможно на волосах любой длины и цена варьируется в зависимости от сложности выполнения процедуры.

Качество данной услуги зависит от ряда факторов, таких как работа мастера, качество и количество используемой бытовой химии, необходимой для выполнения работы и от соблюдения техники безопасности. Учёт всех этих аспектов помогает поддерживать постоянство качества предоставления услуги мелирования, которое выполняется мастерами, имеющими большой опыт работы в своей сфере.

Стоимость мелирования в парикмахерской «Be La Femme» составляет 5000руб. в зависимости от длины волос и используемых красок. «Chivi» не предоставляет услуги мелирования, а салон «Yes 2 beauty» предоставляет подобные услуги по цене 4500-5000 руб. Отсюда можно заметить, что ценовая политика предприятий по предоставлению услуг мелирования довольно схожа, это может говорить о достаточно высокой конкуренции подобных предприятий.

Проведенный анализ показал, что в салоне красоты «Be La Femme» проводится активная ассортиментная политика, а это – конкурентное преимущество. Прошлый год отличился введением восьми новых услуг (лечения

волос, наращивания ресниц, стрижки горячими ножницами, контурной пластики, аппаратного маникюра, перманентного макияжа, аппаратного педикюра, а также ногтевого протезирования). В новом году запланировано включение новых услуг в ассортимент: «Автозагар», «Эллюминирование».

Анализ динамики цен показывает, что за последние пять лет стоимость основных услуг салона увеличилась, это связано с ростом стоимости расходных материалов, ростом стоимости коммунальных услуг и общей инфляцией.

Цены на оказываемые услуги представлены с наценкой для салона 60%, туда же входит и себестоимость, работа мастера 40%. Наценка обусловлена следующими условиями: использование в работе материалов, которые непосредственно принадлежат самому салону, а также аналогичные цены у конкурентов.

Имеется возможность сделать услугу в любой удобный для вас день. Не во всех салонах города определённые мастера работают каждый день. Отсюда не всегда есть возможность выполнить услугу в необходимый день.

Трудовое законодательство по-разному рассматривает сменный и скользящий график. В соответствии с действующими нормативными актами, скользящий график (или, как еще его именуют, гибкий режим рабочего времени) является способом организации рабочего времени, который предполагает, что общая продолжительность рабочего дня, а также конкретное время его начала и окончания устанавливаются по соглашению, заключаемому между работодателем и работником. В таком случае обязательно должно учитываться, а в процессе работы – обеспечиваться, чтобы сотрудник за отчетный период отработывал необходимое количество часов, установленное Законом (ст. 102 ТК РФ).

В салоне *Be La Femme* действует скользящий график работы персонала.

Рабочий день уборщицы не нормирован, поэтому по соглашению она имеет право приходить проводить влажную уборку салона во время смены, т.е. в 14-00 и к концу рабочего дня, т.е. в 18-00. Раз в неделю в ее обязанности входит генеральная уборка.

Рабочий день директора также не нормирован.

График работы мастеров скользящий, мастера маникюра и педикюра, а также косметологи работают посменно 2/2, 2/1. Мастера парикмахеры строят график индивидуально под себя, мастера парикмахеры могут работать несколько дней без выходных, или не работать несколько дней вовсе. Мастера парикмахеры в основном выходят под запись. Отсюда возникают проблемы, с принятием клиентов с «улицы». Рассмотрим график работы парикмахеров на примере 6 мастеров. В таблице 13 видно что, каждый день, разное количество мастеров, мастера выходят под запись.

Таблица 13

График работы мастеров парикмахеров

Парикмахер 1	+	+			+		+			+	+			+		+	+
Парикмахер 2		+				+		+	+		+	+	+	+			+
Парикмахер 3			+	+		+			+						+	+	
Парикмахер 4	+	+		+	+			+		+	+		+	+		+	+
Парикмахер 5						+					+	+		+	+		+
Парикмахер 6	+			+		+			+	+		+			+	+	

Рабочий график администратора составляет 2/2, администраторы работают полный рабочий день по два человека в смену. Необходимость второго администратора заключается в отсутствии обеденного перерыва в салоне красоты BeLaFemme. Работа салона продолжается без выходных и перерывов, работнику необходим обеденный перерыв. Администратор 1 уходит на обед с 12:00 до 13:00, администратор 2 с 13:00 до 14:00. Благодаря чему работа выполняется без потери функционала администратора в салоне BeLaFemme. При потоке клиентов, когда мастер заканчивает в одно и тоже время, и приходит новый клиент, администратору необходимо рассчитать клиента и опросить клиента о качестве услуг, в то время как другому администратору необходимо встретить нового клиента, помочь снять верхнюю одежду и предложить чай/кофе. Так же администратор ведет работу с журналом записей, общением клиентов по телефону и др. За счет чего работа салона продолжается в обычном режиме, без приостановления деятельности салона.

В таблице 14 представлен график работы администраторов, за семнадцать рабочих дней.

Таблица 14

График работы администраторов в ИП Волошанская А. В.

Администратор 1	+	+			+	+			+	+			+	+			+
Администратор 2			+	+			+	+			+	+			+	+	
Администратор 3	+	+			+	+			+	+			+	+			+
Администратор 4			+	+			+	+			+	+			+	+	

За необходимостью осуществлять бесперебойную работу салона Ве La Femme. Администраторы не могут получать полноценную заработную плату, так как процент выручки идущий на оплату заработной платы администраторам, делиться на 4 администраторов.

## ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ VE LA FEMME

### 3.1. Оценка эффективности управления салона Ve La Femme

Анализ реализации стратегического плана, проблемы и пути их решений показаны на таблице 15.

Таблица 15

Недостатки в системе управления ИП Волошанская А.В.

№ п/п	Выделенный недостаток	Форма проявления
1	Дублирование функций	Удлинение принятия управленческих решений
2	Расширенный состав администраторов	Несистематизированный график персонала
3	Избыток рабочей силы парикмахеров	Неполная оплата труда персонала
4	Работа неполный рабочий день мастеров парикмахеров	Потеря клиентов

Для устранения недостатков в систему управления ИП Волошанская А.В. Были введены мероприятия по совершенствованию системы управления. Анализ представлен на таблице 16.

Таблица 16

Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы

№ п/п	Мероприятия по совершенствованию системы управления	Эффект от внедрения мероприятий
1	Сокращения штата, оптимизация численности персонала	Экономия оплаты труда
2	Распределение функций и полномочий	Повышается прирост новых клиентов
3	Оптимизация нового графика работы персонала	Текущие задачи и работа компании в целом становятся более понятными как руководителю, так и сотрудникам.

Благодаря представленному анализу на таблице 16, мы делаем вывод: Если компания воспользуется предлагаемыми в настоящей работе рекомендациями, то

она сможет получать наиболее возможный размер прибыли, возможность последующего развития, что немаловажно в условиях рынка.

Для оценки качества оказываемых услуг нами был проведен опрос клиентов. Всего было опрошено 100 человек. Анализ оценки качества салона представлены на таблице 7.

Таблица 17

Сводные данные оценки потребителями ИП Волошанская А.В. основных характеристик салона

Критерии	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно	Затрудняюсь ответить
Отношение персонала к клиентам	35%	28%	23%	8%	6%
Атмосфера (уют, комфорт) в салоне-парикмахерской	42%	13%	28%	16%	1%
Удовлетворение от посещения салона	43%	55%			2%
Месторасположение салона	37%	32%	24%		7%
Дизайн помещения	34%	20%	21%	15%	10%
Как вас встретили (приветствие)	63%	18%	10%	5%	4%

Опрос показал, что среди посетителей удовлетворённых работой салона преобладает, чем доля посетителей, которые оценивают работу неудовлетворительно.

Почти половина посетителей салона не посещают больше никаких салонов, кроме салона «Ve La Femme».

58 % опрошенных удовлетворены проведенными в салоне процедурами, 33 % - удовлетворены в целом.

63 % опрошенных отметили, что персонал относится к клиентам отлично и хорошо. 23 % оценили отношение персонала как удовлетворительное.

Атмосфера в салоне большей частью респондентов была отмечена как отличная (42 %), однако 16 % респондентов признали ее неудовлетворительной.

В целом стоит отметить высокую долю опрошенных, удовлетворенных посещением салона (43 %).

Месторасположением салона в целом удовлетворены 69 % опрошенных. Дизайн помещения признали отличным 34 % опрошенных, хорошим – 32 %. 63 % опрошенных остались довольны приемом, который был им оказан в салоне.

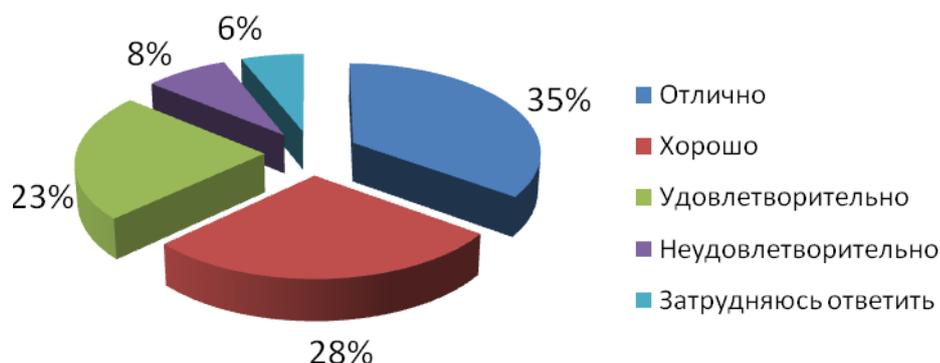


Рисунок 11. Оценка отношения персонала к клиенту, %

Также был проведен опрос по следующим вопросам, представленных на таблице 18.

Таблица 18

Оценка деятельности салона «Be La Femme»

Согласны ли Вы со следующими утверждениями?	Полностью согласен	Скорее, согласен	Скорее, не согласен	Не согласен	Затрудняюсь ответить
Персонал полностью понимает ваши пожелания	72%	13%	15%		
Вы всегда получаете желаемый результат от услуг салона	28%	50%	22%		
Вам очень комфортно находиться в данном салоне	65%	33%		2%	
С персоналом салона можно поговорить по душам, что дает моральную разгрузку	18%	21%	43%		18%

72 % опрошенных отметили, что персонал салона полностью понимает пожелания клиента. 78 % опрошенных отмечают, что удовлетворены результатом, который получают в салоне. 65 % респондентов отметили, что очень комфортно

чувствуют себя в салоне. 43 % опрошенных скорее не согласны с тем, что с персоналом можно поговорить по душам. Возможно это связано с тем, что персонал высокопрофессионален, поэтому предпочитает качественно выполнять свою работу, а не вести беседы.

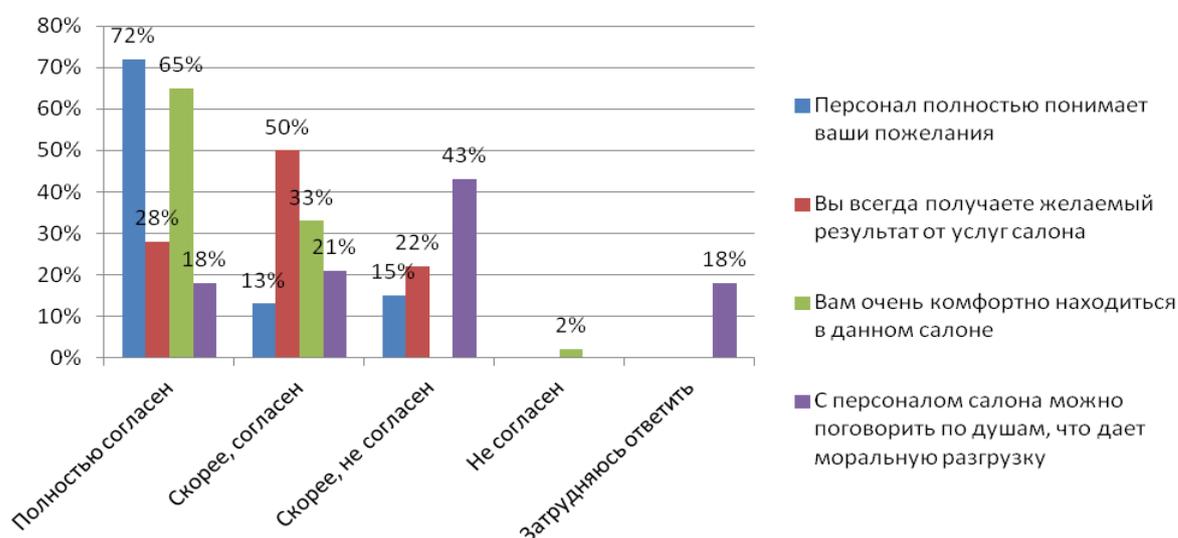


Рисунок 12. Оценка салона «Be La Femme»

Опрос показал, что среди посетителей салона доля постоянных клиентов составляет 41 %, доля посетителей, которые посещают салон во второй раз – 32%.

Большая часть постоянных клиентов салона посещают салон уже больше двух лет.

В ходе опроса посетители отметили следующие достоинства салона:

- качество оказываемых услуг (отметили 62 % опрошенных), при этом большая часть опрошенных отмечала, что выбрали этот салон именно из-за высокого качества услуг.

- 42 % опрошенных отметили, что пользуются услугами данного салона именно из-за конкретного мастера;

- 20 % опрошенных отметили, что им очень нравится атмосфера салона.

Также в ходе опроса посетители указали на недостатки услуг салона. В ходе опроса были выделены следующие недостатки:

- недостаточно высокое качество услуг;
- сложность с записью на удобное время.

40 % опрошенных указали на недостаточно широкий ассортимент услуг. 22 % опрошенных указали на то, что имеются сложности с записью на удобное время. Это связано, прежде всего, с тем, что салон пользуется большой популярностью.

Был также проведен опрос посетителей салона с целью выявить наиболее популярные услуги.

Таблица 19

### Наиболее популярные услуги

Услуги	Оценка			
	Часто	Регулярно	Иногда	Никогда
Стрижка	78%	12%		10%
Укладка волос	52%	40%	5%	3%
Косметические услуги		53%	18%	29%
Маникюрный кабинет	12%	28%		60%
Педикюрный кабинет	3%	15%	31%	51%

Анализ показал, что наиболее популярными услугами салона являются: стрижка и укладка волос. Наименее популярной услугой является педикюр.

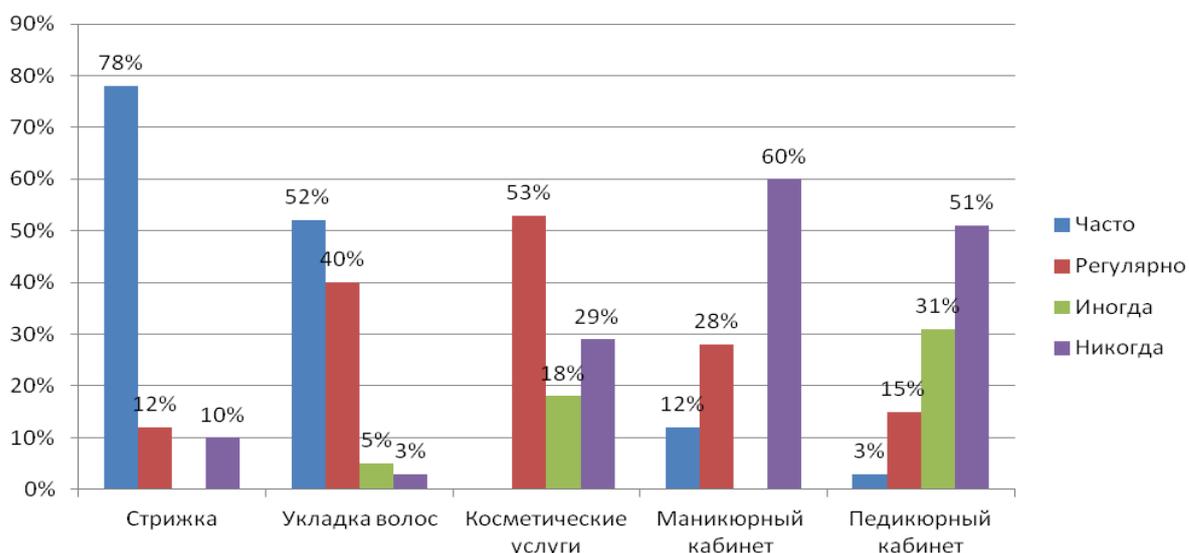


Рисунок 13. Наиболее популярные услуги

Салонный бизнес развивается, при этом на внутрисоссийский рынок приходит все большее количество компаний, оказывающих аналогичные услуги. Широкий ценовой диапазон, а также высококачественные услуги задают определенные рамки работы нашего салона. Важно предлагать услуги, которые точно получают спрос, чтобы выживать в условиях конкуренции.

«Be La Femme» старается включить в собственный перечень те услуги, которые являются модными и актуальными на рынке красоты, но только не те, которые предлагаются конкурентами.

В качестве направлений, связанных с расширением ассортимента оказываемых услуг, выбрали такие:

- расширить парикмахерские услуги, в особенности предложить услугу «стрижки горячими ножницами», а как дополнительную услугу предложить новую услугу - компьютерного подбора причесок, выезда парикмахера на дом;

- расширить косметические услуги, в особенности ввести модные услуги кислотного пилинга и фотоэпиляции.

### 3.2. Экономическая эффективность разработанных мероприятий

В салоне красоты Be La Femme действует линейно–функциональная структура управления, которая реализует принцип единоначалия линейного построения структурных подразделений и распределение функций между ними, при изменении структуры управления, при сокращении персонала, парикмахеров, администратора и исполнительного директора, действительной все равно останется линейно-функциональной.

С целью оптимизации расходов на заработную плату в салоне красоты можно предложить изменить организационную структуру.

Предлагается сократить должность исполнительного директора и одного из администраторов.

Новая структура организации ИП Волошанская А.В. отражена на рисунке 14.



Рисунок 14. Организационная структура организации ИП Волошанская А.В.

За счет изменения организационной структуры затраты на заработную плату снизятся.

Сокращение расходов на заработную плату в результате изменения  
организационной структуры

	Экономия в месяц на заработной плате, тыс. руб.	Экономия в год на заработной плате, тыс. руб.
Исполнительный директор	40	480
Администратор	25	300
Итого	65	780

Функции управления исполнительного директора в ИП Волошанская А.В. перейдут к генеральному директору, проводить мероприятия по рекламной деятельности салона будут администраторы.

Таким образом, экономия на заработной плате составит 780 тыс. руб. в год.

Чтобы каждый сотрудник четко знал, когда он работает и отдыхает, составляется график работы для салона красоты «Ve La Femme». Это документ, регламентирующий порядок распределения рабочего времени мастеров, администраторов, бухгалтера по различным периодам. Чтобы утвержденный график был эффективным, он составляется с учетом интересов компании. При этом важно не нарушить права работников, которые регламентируются трудовым законодательством.

Необходимо систематизировать график мастеров парикмахеров, например графиком 2/2, 3/3, мы не потеряем постоянных клиентов, наоборот получим много новых проходящих без предварительной записи. Сократить число мастеров парикмахеров и поставить посменный график. За счет чего, в салоне всегда будут мастера и возможность полноценной и хорошей заработной платы на каждого мастера. Мастера будет находиться в салоне по графику с 9:00 до 20:00. Так оставшиеся мастера, получают полноценный рабочий график и возможность принимать большой поток клиентов, за счет чего происходит рост прибыли. А так же повышается уровень дохода мастеров парикмахеров.

Необходимо сократить численность мастеров парикмахеров с 29 человек до 10-15. Мастера получают полный и оплачиваемый полноценной заработной платой день. И установить посменный график работы. Для анализа и построения графика

на примере семнадцати рабочих дней, возьмём шесть мастеров парикмахеров. Приведённый на таблице 21.

Таблица 21

Новый график работы мастеров парикмахеров в ИП Волошанская А.В

Парикмахер 1	+	+				+	+	+				+	+	+			
Парикмахер 2	+	+	+				+	+	+				+	+	+		
Парикмахер 3		+	+	+				+	+	+				+	+	+	
Парикмахер 4			+	+	+				+	+	+				+	+	+
Парикмахер 5				+	+	+				+	+	+				+	+
Парикмахер 6	+				+	+	+				+	+	+				+

Благодаря посменному графику, в каждой смене будет находиться по шесть мастеров стабильно. Что в прошлом случае составляла от четырех мастеров до пятнадцати в смене. Так как салон в основном специализируется на услугах парикмахеров.

Так же неравномерно было составлена работа администраторов, в случае, когда работали по четыре мастера в смене, администраторы оставались без работы. Необходимости в таком количестве работников не было. В обратном же случае, при работе пятнадцати мастеров, администраторы не справлялись с работой. Что влекло за собой низкий уровень обслуживания клиентов и качества контроля. На восемь клиентов в час, должен быть один администратор, для поддержания полноценной работы салона. Когда клиентов было пятнадцать, администраторы не выполняли работу в полном объёме, так как помимо клиентов парикмахерских услуг, одновременно работают мастера маникюра и педикюра, и косметологии.

Если сократить мастеров парикмахеров и поставить посменный график, число клиентов разделится на весь месяц. Что только улучшит ситуацию, мастера будут принимать в том же объёме клиентов и их численность не уменьшится, наоборот вырастит прирост клиентов проходящих с улицы. Так как мастера находятся ежедневно в графике с 9:00-20:00. Есть возможность принять клиента с «улицы», если у мастера образуется свободное время (окно для записи).

Также, теперь есть необходимость сократить работу администратора до трех человек, рабочий график администратора 2/2, поменять на 2/1. Администраторы работают по два человека в смену. Так как работа салона продолжается, а работнику необходим обеденный перерыв, администратор 1 уходит на обед с 12:00 до 13:00, администратор 2 с 13:00 до 14:00. Есть возможность сделать работу администратора 2/1, когда один день администратор работает полноценный рабочий график с 9:00 до 20:00, то на следующий день с 11:00 до 18:00, третий день выходит выходным днем. Что при выработке в неделю одним администратором выходит, полноценный рабочий график. За счет чего работа салона продолжается в обычном режиме, без приостановления деятельности салона. График посменный и удобен как для самих администраторов, так и для всего персонала салона красоты Be La Femme.

В таблице 22 представлен новый график работы администраторов на примере семнадцати рабочих дней

Таблица 22

Новый график работы администраторов в ИП Волошанская А. В.

Администратор 1	+	+		+	+		+	+		+	+		+	+		+	+	
Администратор 2		+	+		+	+		+	+		+	+		+	+		+	+
Администратор 3	+		+	+		+	+		+	+		+	+		+	+		+

После оптимизации организационной структуры функции администратора будут возложены на трех человек. Они будут работать по скользящему 12 часовому графику «два через два». В течение рабочего года каждому из них положен отпуск 24 календарных дня.

Суммарное число рабочих дней составит 170, часов — 2071. При таком графике работы каждый администратор будет перерабатывать месячную и годовую норму, поэтому по закону им необходимо предоставлять дополнительные дни, чтобы отдохнуть, а также доплатить за праздники.

Прогноз изменений показателей экономической деятельности организации представлен в таблице 23.

## Прогноз показателей экономической деятельности организации

№ п/п	Наименование показателя	2019 год	2020 год прогноз	Изменения	
				+/-	%
1	Выручка (без НДС), тыс. руб.	4752	5784	1032	121,7
2	Себестоимость, тыс. руб.	3591	3945	354	109,9
3	Стоимость основных фондов, тыс. руб.	227	227	0	100,0
4	Численность работающих, чел.	45	29	16	135,0
5	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	2315	1491	824	135,0
6	Прибыль от реализации, тыс. руб.	1161	1839	678	158,4
7	Рентабельность производства (услуг), %	527,63	531,45	3,82	100,7
8	Рентабельность продаж, %	1,09	5,04	3,95	462,4
9	Производительность труда, тыс.руб./чел.	339,4	413,1	73,7	121,7
10	Фондоотдача, тыс.руб./тыс.руб.	20,9	25,5	4,6	122,0

Таким образом, предполагается рост выручки на 21,7 %, прибыли на 58,4 %.

В общем, возможен вывод, что компания ведет довольно успешную деятельность, а это говорит о верном выборе и осуществлении стратегии.

Из всего сказанного следует, что салон красоты «Be La Femme», чтобы сохранить собственные рыночные позиции, должен осуществлять поддержание широкого ассортимента предложенных товаров, ведение глубоко продуманной ценовой политики и, разумеется, пользоваться всевозможными методами создания и стимулирования потребительского спроса.

Так же существует необходимость в оптимизации графика и организационной структуры.

Если компания воспользуется предлагаемыми в настоящей работе рекомендациями, то она сможет получать наиболее возможный размер прибыли, возможность последующего развития, что немаловажно в условиях рынка.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной выпускной квалификационной работы была разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления.

Для того чтобы совершенствование системы управления оказалось успешным, следует: применять командную организацию работы, причем создаваемые команды для управления изменениями должны охватывать максимально большее число заинтересованных в изменениях сторон; учитывать, что совершенствование системы может быть достигнуто только через людей, и поэтому управление системой должно учитывать эмоциональные потребности сотрудников; учитывать, что совершенствование системы требует времени и соответствующих ресурсов и поэтому их результаты могут оказаться не слишком скорыми; учитывать, что совершенствование системы управления требует выработки соответствующих навыков и обучения.

В работе были рассмотрены научные подходы разработки по управлению системой организации на предприятии, а так же их эволюции. Были освещены теоретические аспекты кадровой работы в салоне. Проведено практическое исследование системы управления на примере салона красоты «BeLaFemme».

На основе проведенного исследования был разработан проект предложений по модернизации системы управления в салоне красоты «BeLaFemme».

В ходе анализа выявлены следующие проблемы:

Дублирование функций персонала, где повторялась работа генерального директора и исполнительного.

Расширенный состав администраторов, где выполняют, весь функционал работы салона может один администратор в смене.

Избыток рабочей силы парикмахеров, из-за чего нет должного графика и заработной платы.

По результатам проведенного анализа составлен ряд рекомендаций для достижения более высокого уровня систем управления на предприятии:

Сокращения штата, оптимизация численности персонала, благодаря чему происходит экономия фонда заработной платы.

Распределение функций и полномочий, благодаря чему повышается управляемость организации, текущие задачи и работа в компании становятся понятны как руководителю так и сотруднику.

Оптимизация нового графика работы персонала, дает возможность вести организованную запись клиентов и удобство работы в графике персонала.

В салоне красоты «Ve La Femme» проводится активная ассортиментная политика, а это – конкурентное преимущество. Прошлый год отличился введением восьми новых услуг (лечения волос, наращивания ресниц, стрижки горячими ножницами, контурной пластики, аппаратного маникюра, перманентного макияжа, аппаратного педикюра, а также ногтевого протезирования). В новом году запланировано включение новых услуг в ассортимент: «Автозагар», «Элюминирование».

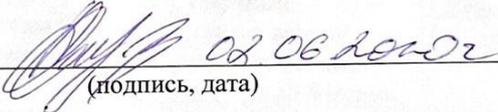
На работу салона влияет множество внешних факторов. Одновременно с этим происходит постоянное изменение внешней среды. На такие изменения возможно быстрое реагирование за счет проведения регулярного анализа внешней среды.

Если компания воспользуется предлагаемыми в настоящей работе рекомендациями, то она сможет получать наиболее возможный размер прибыли, возможность последующего развития, что немаловажно в условиях рынка.

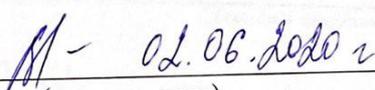
## Лист нормоконтроля

Выпускающая квалификационная работа выполнена мной, Амосовой Анной Сергеевной, самостоятельно, оригинальность текста соответствует требованиям, предъявляемым к такого рода работам, подтверждается справкой об оригинальности текста, сформированной системой проверки «Антиплагиат», объем работы составил 66 страницы.

Тема ВКР: Совершенствование системы управления в организации.

Обучающийся  02.06.2020 Амосова А.С.  
(подпись, дата) (расшифровка подписи)

Нормоконтроль пройден.

Нормоконтролер  02.06.2020 Воронкова О.Н.  
(подпись, дата) (расшифровка подписи)

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ, 2014, № 31.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ // Российская газета, № 238-239, 1994.
3. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (ред. от 05.10.2015).
4. Балашов А., П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А. П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, 2019. - 112 с.
5. Банникова Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. Екатеринбург: Изд-во УрФУ, 2018. – 151 с.
6. Беляев В.М. Основы менеджмента на транспорте: Учебник / В.М. Беляев. - М.: Академия, 2017. - 240 с.
7. Биктяков К.С. Современные тенденции в управлении персоналом // Проблемы экономики. – 2018. – № 4. – С. 21–22
8. Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента. В 2 т. / И.А. Бланк. - М.: Омега-Л, 2019. - 128 с.
9. Блинов А.О. Теория менеджмента: Учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2019. – 304 с.
10. Борисенко И.Л. Сущность и содержание развития инновационных подходов к управлению персоналом предприятия / И.Л. Борисенко, О.С. Говорова // ЭКОНОМИНФО. 2017. № 3. – С. 35-37.
11. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебное пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2017. – 688 с.

12. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 320 с.
13. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. М.: Юристъ, 2016. – 496 с.
14. Гапоненко А.Л., Панкрухина А.П. Теория управления: Учебник. - М.: РАГС, 2017. – 560с.
15. Глухенькая Н.М. Исследование систем управления персоналом организации: Монография / Н.М. Глухенькая. Прага: Sociosfera-CZ, 2014. – 96с.
16. Горелов Н.А. Экономика труда в контексте вызовов времени // Экономика труда. 2017. № 12. - С. 7–28
17. Грачев М.В. Супер кадры: Управление персоналом и международные корпорации / М.В. Грачев. М.: Дело, 2015. – 215 с.
18. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник / А.В. Дейнека. М.: «Дашков и К», 2017. – 392 с.
19. Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. М.: ИНФРА-М, 2017. – 569 с.
20. Дятлов В.А. Управление персоналом: учебное пособие – М.: ПРИОР, 2018. – 365 с.
21. Егоршин А.П. Основы менеджмента: Учебник / А.П. Егоршин. - М.: Инфра-М, 2018. - 288 с.
22. Жабина С.Б. Основы экономики, менеджмента и маркетинга в общественном питании: Учебник / С.Б. Жабина. - М.: Academia, 2017. - 398 с.
23. Зайцев, Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент / Г. Зайцев, С. Файбушевич. — СПб.: Питер, 2014. — 248 с.
24. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом / Л.Н. Иванова-Швец. М.: Изд-во ЕАОИ, 2017. – 200 с.
25. Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / В.В. Кафидов. СПб.: Питер, 2017. – 208 с.
26. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебное пособие – М.: ИНФРА-М, 2018. – 304 с.

27. Ковалев С. Г. Рынок труда: понятие, закономерности, перспективы / С. Г. Ковалев. М.: Вершина, 2018. – 196 с.
28. Королев, В.И. Основы менеджмента: Учебное пособие / В.И. Королев. - М.: Магистр, 2017. - 16 с.
29. Лустина Т.Н. Влияние системы управления персоналом на конкурентоспособность предприятий индустрии гостеприимства / Т.Н. Лустина, А.Г. Панова, И.А. Сулова // Сервис в России и за рубежом. 2018. Т. 12. № 2 (80). – С. 59-74.
30. Масленников В.В. Форсайт развития теории и технологии менеджмента (основы методологии) / В.В. Масленников, А.Н. Шмелева. - М.: Русайнс, 2016. - 190 с.
31. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Вильямс, 2016. - 672 с.
32. Назимко, В.К. Основы менеджмента: Учебно-методическое пособие / В.К. Назимко, Е.В. Кудинова. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 144 с.
33. Павлуцкий А. Люди и предприятие: технология усовершенствования компаний //Управление персоналом. – 2018.- №3. – с. 70-73 .
34. Плахова, Л.В. Основы менеджмента: Учебное пособие / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева. - М.: КноРус, 2017. - 204 с.
35. Пустынникова, Е.В. Основы менеджмента: учебное пособие / Е.В. Пустынникова. - М.: КноРус, 2018. - 112 с.
36. Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, 2018. - 272 с.
37. Рофе А.И. Научная организация труда : учебное пособие / А.И. Рофе. – М.: Издательство «МИК», 2008. – 538 с.
38. Самыгин С.И. Менеджмент персонала : учебник / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Москва : ЭКСМО – Пресс, 2019. – 389с.
39. Сурков С. А. Работа с персоналом как средство повышения эффективности организации //Управление персоналом. – 2013. - №7. –с. 40-43.

40. Скопылатов И.А. Управление персоналом : учебник / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – Издательство Смольного университета, 2000. – 528 с.
41. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом : учебник / В.А. Спивак. – СПб : Лань, 2019. – 674 с.
42. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента : учебное пособие // В.В. Травин, В.А. Дятлов. – Москва : Дело, 2019 – 397 с.
43. Уткин Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе : учебник / Э.А. Уткин, А.И. Кочеткова. – М.: АКАЛИС, 2018. – 631 с.
44. Федорова Н.В. Управление персоналом : учебник // Н.В. Федорова, А.Я. Кибанов. - М.: Изд. Финстатинформ, 2019. - 589 с.
45. Чернявский А.П. Стратегические изменения в организации: сущность и особенности проведения // Экономика региона – 2019 - №18. - С. 16.
46. Экономическая энциклопедия / авт.-сост. Н. В. Федоров, Е. Я. Бутко, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков и др. – М.: Изд-во «Гелиос АРВ», 2015. – 1024 с.
47. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2018. - 384 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение А

Стоимость услуг салона красоты за период 2017-2019 гг.

Вид услуг	Цена текущая (руб.)	2017 г. (руб.)	2018 г. (руб.)	2019 г. (руб.)	Темпы прироста, %	Темпы прироста, %
					2018 / 2017	2019 / 2018
Стрижка женская модельная	2000	1700	1800	2000	105,88	111,11
Стрижка мужская модельная	1700	1200	1500	1700	125,00	113,33
Стрижка детская	1000	800	800	1000	100,00	125,00
Химическая завивка длинных волос	5000	5000	5000	5000	100,00	100,00
Укладка феном	600	500	600	600	120,00	100,00
Мелирование	5000	4000	4500	5000	112,50	111,11
Тонирование	5000	4000	4500	5000	112,50	111,11
Окраска волос техникой Air Touch	15000	16000	15000	15000	93,75	100,00
Окраска волос	10000	7000	9000	10000	128,57	111,11
Уход для волос	8000	7000	8000	8000	114,29	100,00
Окраска бровей	1000	700	800	1000	114,29	125,00

Маникюр	1500	1300	1500	1500	115,38	100,00
Педикюр	2000	1800	1800	2000	100,00	111,11
Наращивание ногтей	2000	1900	1900	2000	100,00	105,26
Чистка лица	2000	1800	2000	2000	111,11	100,00
Пилинг для лица	1800	1800	1800	1800	100,00	100,00
Массаж	2000	1800	2000	2000	111,11	100,00
Коррекция фигуры	2500	2000	2300	2500	115,00	108,70
Депиляция	2100	1800	2000	2100	111,11	105,00

**НОРМОКОНТРОЛЬ**  
**выпускной квалификационной работы**  
**обучающегося ИППО КГПУ им. В.П. Астафьева**

Тема ВКР: Совершенствование системы управления в организации

Обучающийся Амосова Анна Сергеевна Группа 555  
(фамилия, имя, отчество)

№ п/п	Объект*	Параметры	Соответствует: + Не соответствует: -
1.	Наименование темы работы	Соответствует утвержденной распоряжением директора ИППО	
2.	Размер шрифта	14	
3.	Название шрифта	TimesNewRoman, обычный, цвет – черный	
4.	Межстрочный интервал	1,5	
5.	Абзацный отступ (мм)	1,25	
6.	Поля (мм)	левый край – 3 см.; правый – 1,5 см.; верхний и нижний края по 2 см	
7.	Выравнивание	Основной текст – по ширине	
8.	Общий объем работы без списка использованных источников и приложений	не менее 60 страниц текста, включая иллюстрации, таблицы, формулы, приложения (не менее 40 страниц текста без учета приложений)	
9.	Последовательность приведения структурных частей	Титульный лист. Оглавление. Введение. Основная часть. Заключение. Список использованных источников. Приложения**. Вкладываются в ВКР: отзыв, справка Антиплагиат, согласие на обработку персональных данных, задание на ВКР, лист о прохождении нормоконтроля.	
10.	Оформление оглавления	Написание ОГЛАВЛЕНИЯ начинается с новой страницы. Название ОГЛАВЛЕНИЯ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа. Все разделы оглавления (главы, параграфы, выводы по главам, заключение, список использованных источников и приложения) должны разместиться на одной странице, отделяются от ОГЛАВЛЕНИЯ одним пробелом, выравниваются по ширине, интервал 1,5. от 3 до 5 страниц	
11.	Объем и наличие всех структурных элементов введения	1. Актуальность. 2. Проблема исследования. 3. Объект исследования. 4. Предмет исследования. 5. Цель исследования. 6. Задачи исследования. 7. Методологическая и теоретическая основа исследования. 8. Методы исследования. 9. База исследования. 10. Практическая значимость исследования. 11. Описание структуры ВКР.	
12.	Объем и наличие всех структурных элементов Основной части ВКР	Объем параграфов от 7 до 10 страниц. Выводы в конце параграфов и глав. Выделения по тексту работы (исключить)	
13.	Объем заключения	2-3 страницы	

14.	Нумерация страниц	Нумерация страниц сквозная по всей работе, оформляется внизу страницы 14 кеглем по правому краю, номер на первой странице (Титульный лист ВКР) не ставится, нумерация продолжается со второй страницы ВКР – Оглавление (необходимо присвоить второй странице ВКР номер 2, а не 1).	
15.	Нумерация таблиц, формул, иллюстраций	Нумерация таблиц, рисунков и др. – сквозная по всей ВКР, включая Приложения (нумеруем отдельно каждый вид графического изображения: у таблиц своя нумерация, рисунки также имеют свою сквозную нумерацию т.д.). Если таблица в работе одна, номер таблицы не указывается, при этом оформление остается таким же.	
16.	Оформление заголовков	Написание ГЛАВ начинается с новой страницы. Название ГЛАВЫ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа, интервал 1,5.  Написание первого Параграфа первой главы и первого Параграфа второй главы пишем с новой строки (не отделяем от главы пробелом).  Остальные параграфы принято писать или с новой страницы (если более ½ текста предыдущей страницы оформлено текстом), или продолжать страницу предыдущего параграфа (если менее ½ текста предыдущей страницы оформлено текстом). В последнем варианте особенности оформления следующие: необходимо выдержать один пробел между текстом предыдущего параграфа и заголовком нового параграфа, а также один пробел между заголовком нового параграфа и его текстовой части.  Название Параграфа оформляем с использованием полужирного начертания текста; первое слово в названии Параграфа пишем с заглавной буквы остальные буквы и слова оформляем строчными буквами без абзацного отступа. Нумерация Параграфов состоит из номера Главы и номера Параграфа. Интервал 1,5. Основной текст от заголовка отделяется одним пробелом.	
17.	Состав списка использованных источников	Не менее 50 библиографических описаний источников различного типа. (30% из которых опубликованы за последние 3-5 лет) Соответствие источников ГОСТ 7.1-2008. Алфавитный порядок.	
18.	Приложение (-я)	Наличие Приложений необязательно.  Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв З, Й, О, Ч, Ъ, Ы, Ь. Название ПРИЛОЖЕНИЯ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа. Каждое Приложение, входящее в этот раздел, начинается с новой страницы и оформляется в правом верхнем углу: Основной текст от заголовка – Приложение А – отделяется одним пробелом.	

Выпускная квалификационная работа допускается к защите после устранения выявленных несоответствий.

Нормоконтролер ВКР

Андреева О.Н. М 02.06.2022  
Фамилия, И.О. подпись, дата

С результатами нормоконтроля ознакомлен:

Студент

Фамилия, И.О.

Александр А.С. А 02.06.2022  
подпись дата

**Достижения выпускника бакалавриата и их оценка  
по направлению 38.03.02 Менеджмент (портфолио достижений)**

**Обучающийся (Ф.И.О.)** Амосова Анна Сергеевна

**Направленность (профиль) образовательной программы:**

Менеджмент организации

*Необходимый минимум баллов – 18*

*Оценочный лист портфолио (с оценками экспертов) необходимо представить на выпускающую кафедру за 2 недели до защиты*

<i>n. n.</i>	<i>Достижения для портфолио</i>	<i>Требования к эксперту/оценке</i>	<i>Подтверждающий документ в электронном портфолио-основание оценки</i>	<i>Оценка и подпись эксперта (с расшифровкой)</i>
1	Участие в семинарах, тренингах, мастер-классах, научно-практических конференциях, научно-исследовательских программах, грантах	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 5 баллов</b> (по одному баллу за каждый документ, суммарно не более 5)	Скан документа, подтверждающего участие	05
2	Отчеты по результатам практик Отзыв руководителя практики	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 15 баллов</b>	Скан отчета, отзыва руководителя практики	155
3	Статьи, тезисы конференции, монографии Курсовая работа по дисциплине «Теория менеджмента» Курсовая работа по дисциплине «Стратегический менеджмент»	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 15 баллов</b> (по одному баллу за каждый документ, суммарно не более 5 баллов за статьи и 10 баллов за курсовые работы)	Скан удостоверения или титульного листа и текста с указанием статуса статьи, монографии, тезисов к конференции (РИНЦ, ВАК) Скан титульного листа курсовой работы с подписью и отзывом научного руководителя	155
4	Эссе (по результатам практик)	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 2 балла</b>	Скан эссе с подписью эксперта из числа преподавателей выпускающей кафедры	05
5	Бизнес-план	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 13 баллов</b>	Скан бизнес-плана с отзывом эксперта из числа преподавателей выпускающей кафедры	135

Сумма баллов 435 *Сорок три балла*  
(числом и полностью)

**ВЕРНО. УТВЕРЖДАЮ:**  
**И.о. зав. выпускающей кафедрой**

экономики и менеджмента  
(название кафедры)

  
подпись

О.Н. Владимирова  
Ф.И.О.

