

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

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/10808>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Управление персоналом

Оглавление

Введение 3

1. Развитие персонала как важный инструмент повышения конкурентоспособности 6

1.1. Понятие и сущность развития персонала 6

1.2. Система развития персонала 11

1.3. Аудит системы развития персонала: процесс и методы 16

2. Аудит системы развития персоналом в компании АО «Облкоммунэнерго» 22

2.1 Социально-экономическая характеристика предприятия АО «Облкоммунэнерго» 22

2.2 Анализ кадрового состава предприятия 26

2.3 Аудит системы развития персонала предприятия 32

3 Мероприятия по совершенствованию системы развития персонала предприятия 36

3.1 Предложения по совершенствованию системы развития персонала 36

3.2 Прогноз социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий 39

3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий 41

Заключение 46

Список использованных источников 48

ВВЕДЕНИЕ

Современные условия функционирования предприятий обуславливают необходимость достижения высокого уровня эффективности работы персонала при выполнении своих трудовых обязанностей. Становится очевидным, что именно персонал – главный ресурс компании, благодаря которому она может добиться стабильности и успеха на рынке.

Пример крупных компаний данных стран подтверждает, что основной задачей управления персоналом становится оценка эффективности деятельности персонала и определение перспектив его развития.

По многим данным в современной России трудовой потенциал персонала (полный пакет профессиональных знаний и навыков, личностных и демографических характеристик, деловых связей) используется далеко не в полной мере. В связи с этим возникает потребность в выявлении перспектив повышения эффективности профессионального развития персонала.

Российские предприятия, находясь в активной конкурентной среде, в том числе и на международной арене, вынуждены искать новые способы для повышения конкурентоспособности. Повышение эффективности и производительности сотрудников является одним из направлений достижения поставленной задачи. Именно поэтому вопрос совершенствования профессионального развития персонала относится к категории первоочередных.

Актуальность выбранной темы обусловлена тенденцией роста осознания ценности человеческих ресурсов и необходимости интенсивной работы с кадрами. В современных условиях персонал играет первоочередную роль в производственном процессе, именно от сотрудников компании зависит, насколько эффективно используются на предприятии средства производства, и насколько успешно работает предприятие в целом. Цель выпускной квалификационной работы – провести анализ методов профессионального развития персонала организации на примере АО «Облкоммунэнерго».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие и сущность развития персонала,
- изучить систему развития персонала,
- определить процесс и методы аудита системы развития персонала,
- провести социально-экономическую характеристику предприятия,
- осуществить анализ кадрового состава предприятия,
- провести аудит системы развития персонала предприятия,

- разработать предложения по совершенствованию системы развития персонала,
- осуществить прогноз социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Объект исследования – предприятия АО «Облкоммунэнерго».

Предмет исследования – методы профессионального развития персонала.

Рассматриваемый в данной работе комплексный подход к управлению человеческими ресурсами явился предметом исследования многих российских и зарубежных экономистов, социологов, менеджеров, управленцев.

Зарубежные исследователи начали рассматривать данные вопросы намного раньше, и, поэтому в современной иностранной литературе детально изучены теоретические основы и принципы оптимизации процессов адаптации персонала. Однако, применение данных разработок сталкивается с множеством проблем при внедрении в деятельности российских компаний, поскольку, несмотря на определенный прогресс в продвижении отечественных компаний по пути к международным стандартам адаптации и развития персонала, достичь полного соответствия этим стандартам подавляющему большинству российских хозяйствующих субъектов, пока еще не удалось.

Значительный вклад в разработку проблемы профессионального развития, персонала внесли зарубежные исследователи: М. Амстронг, О. Бессейр, Дж. Ботерф, Р. Боятцис, П. Зарифьян, П. Лоуренс, Дж. Хант. и др. Следует отметить, что исследования, посвященные адаптации зарубежной концепции управления профессиональным развитием персонала в российских организациях, как правило, осуществляются специалистами, работающими в области экономической науки (С.А. Ахаян, Г.А. Махов, Г.В. Сафронова, Я.Я. Клементовичус и др.).

Методология исследования представлена методами анализа и синтеза, исследования нормативной документации, научно-исследовательской литературы, аналитических обзоров, материалов научно-практических конференций.

Структура работы включает в себя введение, две главы, первая из которых определяет роль профессионального развития персонала в обеспечении конкурентоспособности предприятия.

Первая глава определяет место подсистемы профессионального развития персонала в системе управления персоналом, а также характеризует понятия профессионального развития и методы, которыми оно осуществляется.

Вторая глава представляет анализ методов профессионального развития персонала на предприятии.

В третьей главе представлены направления совершенствования развития персонала.

1. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ВАЖНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

1.1. Понятие и сущность развития персонала

Современная практика управления сформировала понимание человеческого ресурса как одного из наиважнейших. Однако, современным компаниям приходится прилагать существенные усилия, чтобы построить эффективную систему управления человеческим ресурсом в собственной компании.

Персоналом называют постоянных и временных работников, представителей квалифицированного и неквалифицированного труда.

К персоналу относится весь личный состав организации, работающий по найму и выполняющий трудовые функции в соответствии с определенной квалификацией, компетенцией, способностями, знаниями и умениями.

Основным признаком персонала является наличие трудовых отношений с работодателем.

Персонал включает всех работников организации, всех занятых на предприятии, исключая его собственника в том числе, если он непосредственно не выполняет каких-либо производственных функций.

Управление персоналом – это одно из основных систем управления предприятием, сконцентрированное на оптимизации работы сотрудников, организации их деятельности.

Под управлением персонала понимают подбор и расстановку работников, обучение прогрессивным приемам работы, обновление знаний, морально психологическое воздействие, разрешение конфликтных ситуаций в коллективе с целью обеспечения сложной, эффективной работы [32, с.111].

Управление персоналом включает в себя следующие функции:

- формирование персонала,
- развитие персонала,
- высвобождение персонала.

Следует отметить, что формирование персонала – один из самых ответственных, длительных и важных этапов работы с персоналом. От эффективности его реализации зависит на сколько быстро и продуктивно человек станет полезным компании и будет выполнять свои профессиональные задачи на том уровне, какого от него ожидают.

Важным аспектом развития системы управления персоналом является понимание важности персонала как конкурентного преимущества. В современной системе организации рынка персонал представляет ключевой элемент конкурентоспособности компании и его профессионализм и эффективность обуславливают позиции компании на рынке.

Как правило, компании с высокой организацией труда, мотивированным и профессионально развитым персоналом, активно участвующим в решении вопросов и задач компании, являются лидерами рынка и достигают высоких результатов развития.

Развитие персонала как конкурентного преимущества осуществляется посредством нескольких стратегий. В работах И.Портера выделены две основные стратегии – низких издержек и дифференциации. Выбирая одну из них или их комбинацию, компания, с одной стороны, принимает решение о необходимости формирования и поддержания определенного набора качеств у персонала, а с другой – принимает решения об использовании того или иного набора функциональных стратегий (в том числе в области управления персоналом) [30, с.112].

В данном аспекте представляется важным изучить два вопроса:

- какие характеристики персонала обуславливают конкурентное преимущество организации,
- сколько и как нужно инвестировать в развитие персонала как интеллектуальный и производственный ресурс компании.

Конкурентоспособность предприятия находится в прямой зависимости от эффективности развития персонала. Чем больше предприятие вкладывает в повышение квалификации и уровня профессиональных знаний и умений сотрудников, тем более высокую производительность и эффективность их труда он получает.

Персонал, обладающий необходимым спектром знаний и умений для выполнения своих обязанностей и достижения задач компании осуществляет свои функции максимально быстро и эффективно, понимает каким образом оптимизировать бизнес-процессы, процесс принятия решений и это, безусловно, положительно отражается на результатах труда и деятельности предприятия.

Что касается характеристики персонала, безусловно, здесь необходима работа над индивидуальными качествами работника и создание определенного содержания и качества эффектов, проявляющихся в коллективной работе..

Профессиональное развитие персонала – это совокупность мероприятий, направленных на формирование у сотрудников необходимого уровня знаний и умений, навыков, для выполнения трудовых обязанностей, а также создание условий для мотивации к их развитию и использованию в целях достижения задач компании. Профессиональное развитие включает в себя также процессы повышения лояльности персонала к компании и формирования у него максимальной вовлеченности в обеспечение максимальной результативности предприятия.

Неотъемлемой частью профессионального развития является профессиональное обучение персонала.

Профессиональное обучение – это совокупность мероприятий по совершенствованию уровня профессиональных знаний и умений сотрудника. Профессиональное обучение является подсистемой профессионального развития персонала.

Целью профессионального развития персонала является создание квалифицированного и творческого фундамента для разработки новых рыночно-ориентируемых идей и рыночно-активных продуктов, а также для развития индивидуальных потенциалов сотрудников. Конкурентоспособность продукции и рыночная активность предприятий, независимо от их размера, определяются квалификацией и мотивацией персонала, групповым и организационным развитием [37, с.13].

Современное понятие квалификации означает улучшение инновационных способностей, специальных знаний и возможностей. Поэтому еще одной целью профессионального развития персонала служит формирование и реализация способностей работать на клиента и его потребности.

Именно поэтому развитие персонала организации является комплексной функцией управления персоналом и предполагает, что в процессе развития происходят прямые капиталовложения в работников, направленные на повышение их конкурентоспособности, а, следовательно, и конкурентоспособности организации.

Традиционные принципы обучения и принципы профессионального обучения и развития персонала в

совокупности могут представлять единую «систему принципов», на которую необходимо опираться при планировании и совершенствовании обучения персонала как направления (подсистемы) системы управления персоналом. Выбрав виды обучения и развития персонала предприятия, руководствуясь принципами профессионального обучения персонала, необходимо определиться с научными подходами к процессу развития и совершенствования кадрового состава организации.

Шаталова Н.И.[18, с.35] выделяет два основных подхода к обучению персонала: «системный» и «процессный». По ее мнению, «системный подход акцентирует внимание на методологической и организационной стороне процесса обучения персонала», а «процессный подход фиксирует внимание на результатах обучающей деятельности».

Обучение и развитие персонала организации, являясь подсистемой (направлением) СУП, может иметь достаточно много научных подходов, определяющих стратегию, тактику, организацию и методологию процесса обучения персонала, его развития и совершенствования. При системном подходе, обучение и развитие персонала можно рассматривать как подсистему СУП, состоящую из компонентов и элементов системы, с ее внутренними и внешними связями. Травин В.В., Дятлов В.И. к основным системным составляющим обучения персонала относят следующие факторы: «предпосылки», «формы», «задачи», «планирование», «проведение» и «методику». Арсеньев Ю.Н. выделяет этапы процесса обучения персонала, «подчеркивая процессный характер».

Таким образом, профессионально развитый персонал – это основной залог конкурентоспособности предприятия, а также ориентации его на достижении рыночных задач и целей. Именно персонал компании обеспечивает интеллектуальный и производственный потенциал предприятия и способствует повышению его конкурентоспособности на рынке.

Первоочередным аспектом работы организации с персоналом должно стать профессиональное развитие, которое определяет необходимый уровень профессиональных навыков, знаний и умений для достижения поставленных целей и задач.

Профессиональное развитие персонала - это одна из ключевых подсистем управления персоналом, функции которой реализуются посредством системы методов.

1.2. Система развития персонала

Современные компании мира – лидеры – осознают, что профессиональное развитие персонала является основным способом конкурентной борьбы. Следуя тенденциям можно сформировать ключевой потенциал совершенствования предприятий – интеллектуальный капитал персонала. В связи с этим японские специалисты называют самые основные направления развития персонала (% ответов):

- развитие потенциала работников — 86,6;
- развитие коллективной деятельности — 47,1;
- акцент на развитие профессионализма старших работников — 42,4;
- расширение разнообразия профессий — 38,3;
- увеличение фондов мотивации — 29,6;
- улучшение условий труда — 29,4 [22, с.41].

Многие мировые компании заявляют, что причина их успеха – эффективное использование человеческих ресурсов, посредством максимальной вовлеченности сотрудников в деятельность компании ее достижения, целевые ориентиры. Они демонстрируют, что именно человек дает результат.

Вкладывая в профессиональное развитие персонала, мотивируя его к совершенствованию, компании повышают свои конкурентные преимущества и могут целенаправленно стремиться к завоеванию лидерских позиций.

Одним из важных аспектов мотивированности сотрудников к развитию является приверженность компании и готовность разделять ее цели и ценности, позиционировать себя как ее часть.

Следует отметить, что обоснование использования персонала как конкурентного преимущества обусловлено необходимостью рационализации труда.

Конкурентные преимущества как высокого, так и низкого порядка, поскольку высокий или требуемый уровень организации труда ведет к минимизации издержек [19, с.47]. Если в коллективе есть специалисты высокого профессионального уровня и обладают знаниями и способностями для оптимизации своего труда, то это создает благоприятные условия для помощи в этом свои коллегам и подчиненным.

Одним из удобных подходов для такой оценки является подход, предложенный шведами Л. Эдвинссоном и

М. Малоне [41, с.61]. Их подход разделяет человеческий и интеллектуальный капитал, определяет место каждого из них в структуре стоимости компании. Данное разделение обосновано тем, что человеческий ресурс относится к неустойчивым экономическим ресурсам компании и нуждается в накоплении компетенций и опыта на более стабильной основе.

В данном аспекте можно определить, что рыночную стоимость предприятия формирует совокупность финансового и интеллектуального капитала. Последний включает человеческий, клиентский и структурный капитал (организационный, инновационный и технологический).

Профессиональный рост персонала – это обязательный атрибут кадровой работы. Вложения в развития профессионального роста следует рассматривать как эффективные инвестиции в развитие уровня сервиса организации и повышения удовлетворенности потребителей.

Важным направлением деятельности по оптимизации кадровой работы по развитию персонала является своевременная и полноценная оценка персонала, на основании результатов которой планируется система профессионального развития.

Именно поэтому оценка существующего уровня развития сотрудника занимает особое место в системе повышения профессионализма и квалификации.

Под оценкой сотрудников понимается определение соответствия профессиональных знаний и умений сотрудников требуемому уровню и сформированным показателям, по итогам оценки которого осуществляется планирование мероприятий по обучению и развитию сотрудников в рамках системы обучения персонала.

Работа по формированию системы обучения персонала осуществляется по следующим направлениям:

- оценка профессиональных знаний, навыков и качеств;
- оценка специальных знаний, навыков и качеств;
- оценка результатов деятельности [35, с.7].

Залогом успешности роста профессиональных знаний персонала является регулярная оценка их уровня и компетентности, а также мотивации.

Оценка профессиональных знаний сотрудников массовых должностей банка включают в себя следующие этапы:

- подготовка к проведению оценки профессиональных знаний;
- подготовка тестов для оценки профессиональных знаний;
- проведение оценки профессиональных знаний;
- подведение итогов оценки профессиональных знаний [15, с.76].

Оценке профессиональных знаний подлежат следующие участники системы управления персоналом:

- руководители, которые заинтересованы в оценке профессиональных знаний своих подчиненных,
- непосредственные руководители сотрудников, которые проходят оценку,
- участники центра подготовки персонала, осуществляющие процессы организации, координации, контроля за прохождением оценки и анализа результатов тестирования и согласования планов обучения и развития,
- специалисты управления по работе с персоналом, которые осуществляют информирование руководителей, оцениваемых сотрудников по оценке профессиональных качеств.

Направлением развития персонала является обучение, которое осуществляется различными методами.

Методами обучения являются основные инструменты, средства и технологии познания объекта для обучения и развития персонала.

Современные методы обучения разделяются на две группы: традиционные (классические) и специфические.

Традиционными являются методы обучения, которые применяются на всех уровнях системы образования, а специфические – относящиеся к подготовке и обучению по определенной профессии.

Направление СУП, обучение и развитие персонала, представляют одну из важных подсистем системы управления персоналом, которое опирается на научные принципы, подходы и методы, то есть основные составляющие методологии профессионального образования.

Следовательно, совершенствование всех видов профессионального обучения зависит от применения различных научных подходов для развития персонала, использования не только классических, но и специфических методов обучения «человеческого ресурса» предприятий, с учетом принципов обучения всей системы образования, в том числе и профессионального. Обучение и развитие персонала организаций, компаний является одной из стратегических задач, так как функционирование целых отраслей в значительной степени зависит от степени квалификации и профессионализма кадрового состава работников

Таким образом, конкурентоспособность персонала следует рассматривать как взаимосвязь трех групп переменных рынка труда:

- переменные, связанные со средой существования внутреннего рынка предприятия и восприятием персонала стабильности своего существования;
- переменные, связанные с человеческими ресурсами (сокращение или увеличение потребности в рабочей силе, изменение структуры, гибкость компетенции персонала, мотивация и открытость персонала внешней среде);
- переменные, связанные с трудовой деятельностью, которые характеризуются факторам.

Все вышесказанное позволяет сфокусировать усилия современных компаний на использование эффективных методик профессионального развития как залога повышения их конкурентоспособности на рынке.

1.3. Аудит системы развития персонала: процесс и методы

Процесс профессионального развития в зависимости от технологии, принятой в организации может проходить по принципиально разным схемам:

Организация может быть заинтересована в специализации своих сотрудников, требуя от них углубления своих знаний и навыков в конкретном направлении деятельности;

Организация может быть заинтересована в развитии профессионализма персонала, повышению его способности работать в разных областях, умении менять сферу деятельности, работать на стыке нескольких новых направлений, т.е. развитию универсализма сотрудников.

Негативным полюсом профессионального развития могут стать процессы депрофессионализации, потери профессиональных навыков и профессиональной этики, которые характерны для «люмпенизирующихся» сотрудников.

Для того чтобы оценить преобладающие тенденции в области кадровых процессов, необходимо проанализировать следующие индикаторы процессов профессионализации:

- преобладание специализации или универсализации
- баланс между технологичностью и креативностью, т.е. использованием описанных и формализованных способов решения задач или - необходимостью выработки новых, творческих решений сложных проблем, не имеющих стандартных вариантов их решений
- способы взаимодействия различных исполнителей в ходе трудового процесса, которое может происходить либо на основаниях кооперации, либо на основе конкуренции.

Проводя обучение, подготовку и переподготовку, необходимо:

- 1) оценить уровень профессиональной компетенции; составить перечень знаний и навыков, которыми необходимо овладеть;
- 2) выявить стереотипы мышления, мешающие эффективно работать или управлять;
- 3) определить направления профессионального развития.

Аудит системы обучения персонала проводится с целью снижения рисков, связанных с качеством обслуживания, а также с инвестициями в обучение сотрудников.

Аудит системы обучения – это комплекс мероприятий, направленных на оценку эффективности существующих элементов системы обучения и на выявление организационных, информационных, кадровых и других ресурсов повышения социальной и экономической эффективности системы обучения.

Результат аудита системы обучения:

- 1) отчет о текущем состоянии системы обучения с указанием ошибок и возможных рисков;
- 2) рекомендации по исправлению выявленных ошибок при проведении обучения.

Аудит системы обучения представляет собой комплексную технологию, которая состоит из 4 этапов:

Этап 1. Предварительный этап - предварительная оценка условий аудита системы обучения и разработка плана аудита системы персонала.

На предварительном этапе необходимо:

- проанализировать социальный паспорт организации;
- выяснить стратегию бизнеса и провести исследование по определению целей функционирования системы обучения персонала;
- провести диагностику организации и выявить степень важности проведения аудита;

- проанализировать показатели по движению кадров, отчеты по численности, половозрастному составу, уровню образования и квалификации сотрудников.

Далее формируется план аудита системы обучения, который должен включать в себя:

- направления аудита;
- цели аудита;
- объект аудита;
- задачи аудита;
- сроки аудита;
- последовательность и периодичность проведения аудита;
- методы аудита;
- бюджет аудита.

После формируется аудиторская команда, заключается договор на проведение аудита, разрабатывается методическое обеспечение аудита.

Этап 2. Сбор и подготовка информации к анализу.

На втором этапе необходимо:

- сравнить существующую систему обучения с идеальной моделью;
- выявить участников и владельцев бизнес- процесса обучения;
- провести мониторинг;
- ознакомиться с отчетами по оценке и обучению персонала за прошедшие годы;
- проверить наличие технологической информационной поддержки, собственных учебных продуктов, программ повышения квалификации, мотивационных программ обучения;
- ознакомиться с показателями оценки параметров развития и обучения персонала.

Для реализации последнего пункта необходимо проанализировать:

- общий объем обучения;
- средняя стоимость часа обучения;
- затраты на обучение одного сотрудника в год;
- процент сотрудников прошедших обучение в течение года;
- процент сотрудников, имеющих индивидуальный план развития;
- процент сотрудников, охваченных системой наставничества и коучинга.

Также важно провести экспертные интервью с ключевыми сотрудниками.

Этап 3. Анализ информации и предварительная оценка результатов.

На 3 этапе необходимо проанализировать:

1. систему обучения персонала (разложить систему обучения на составные элементы);
2. документацию по обучению персонала – планы развития, инструкции, отчеты по оценке, мотивационные программы, программы повышения квалификации.
3. показатели оценки параметров развития и обучения персонала – сравнение фактических показателей с рекомендуемыми;
4. информацию, полученную от ключевых сотрудников путем интервью.

Также необходимо:

1. оценить эффективность системы обучения и конкретных программ – оценить отдачу от инвестиций в развитие персонала;
2. выявить ресурсы повышения эффективности учебных и развивающих программ.

В конечном итоге важно ответить на следующие вопросы:

Кого учат? (категории сотрудников)

Как учат? (формы и методы обучения)

Зачем учат? (цели)

Кто принимает решение об обучении?

Кто платит за обучение?

Существует ли структурирование процессов по обучению?

Используют ли критерии оценки эффективности обучения?

Нужно сделать следующие выводы:

Есть ли потребность в обучении;

По постановке целей обучения;

По выбору методов обучения;

По оценки эффективности систем обучения.

Этап 4. Предоставление результатов аудита систем обучения персонала, т.е. рекомендации по оптимизации и совершенствованию систем обучения в организации.

На 4-м этапе необходимо представить руководству аналитический отчет с описанием нынешней ситуации в системе обучения и рекомендациями по улучшению данной системы в целях достижения задач организации.

На заключительном этапе происходит оценка результатов аудита их обобщение, определяются критерии, анализируются причины отклонений от данных критериев, подготавливается отчет и представляется руководству. Отчет лучше представлять в двух вариантах: полная версия с подробным описанием для специалистов отдела обучения, и краткая, иллюстрированная (в схемах и диаграммах) для руководства. Результативность самого проекта аудита можно определить по количеству и точности состояния существующей системы обучения, а также по доле рекомендаций, нашедших практическое воплощение. Проводя оценку системы профессионального обучения, необходимо выявить:

- 1) соответствие целей обучения целям компании;
- 2) Соответствие используемых форм и методов обучения целям, финансам и культуре компании.
- 3) Объем обучения (количество сотрудников, прошедших обучение/тема).
- 4) Эффективность обучения.

Вывод: аудит системы обучения позволяет выявить организационные, кадровые, материально – технические, информационные ресурсы повышения отдачи от инвестиций в развитие персонала и организации на основе всесторонней и комплексной оценки всех элементов системы обучения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. – СПС ГАРАНТ, 2011.
2. Федеральный закон Российской Федерации от 13.03.2006 г. «О рекламе» № 38-ФЗ. – СПС ГАРАНТ, 2017.
3. Федеральный закон от 24.07.2007 №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (с изм. и доп. вступившими в силу 01.08.2016 г) // Консультант Плюс
4. Закон РФ № 2124-1 «О средствах массовой информации» (с изм. и доп.). – СПС ГАРАНТ, 201.
5. Артюшина Е.В. Управления международными маркетинговыми коммуникациями / Вестник НГАСУ. 2013. С.15
6. Балабанова Л.В., Крутушкина О.В. Комплексный подход к стратегическому управлению маркетинговыми коммуникациями предприятия // Экономика, предпринимательство и право. — 2012. — № 6 (17). — с. 52-58.
7. Беляевский И.К. Маркетинговые исследования: информация, анализ, прогноз / И.К. Беляевский. - М.: Высшая школа, 2014.
8. Березин И.С. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение. 3-е изд./И.С. Березин. - М.: Вершина, 2013.
9. Багиев Г.Л., Мефферт Х. (научная редакция). Маркетинг взаимодействия. Концепция. Стратегии. Эффективность. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2013.
10. Багиев Г.Л. Маркетинг взаимодействия: Учебник для вузов. – СПб.: Астерион, 2014.
11. Борушко Н. В. Маркетинговые коммуникации: курс лекций / Н. В. Борушко. - Минск: БГТУ, 2012. - 306 с.
12. Бугаев Л. Мобильный маркетинг. Как зарядить свой бизнес в мобильном мире. — М.: Альпина Паблишер, 2012
13. Вигдорчик Е.А., Липсиц И.В. Маркетинговые стратегии для российских компаний. Учебное пособие./ Е.А. Вигдорчик, И.В. Липсиц И.В.- М.: ГУ ВШЭ, 2013.
14. Годовой отчет отдела персонала АО «Облкоммунэнерго» за 2014-2016 гг.
15. Гравшина И. Н. Конкурентная стратегия в системе управления конкурентоспособностью предприятия [Текст] / И. Н. Гравшина // Молодой ученый. — 2013. — №6. — С. 296
16. Измайлова М.А. Психология рекламной деятельности: Учебник. – М., 2011.
17. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Основы управления конкурентоспособностью: Учебное пособие / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. - Саратов.: Поволжская академия государственной службы им. П.А. Столыпина, 2014.
18. Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер: Мир книг, 2012. - 479 с.
19. Маркетинг: учебное пособие для магистров, аспирантов и специалистов, осуществляющих маркетинговую деятельность / [И. М. Синяева и др.]. - Москва: Вузовский учебник: Инфра-М, 2013. - 383 с.

20. Маркетинг в коммерции: учебник: для студентов / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев. - Москва: Дашков и К^о, 2011. - 543 с.
 21. Маркетинг: учебник для студентов / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. - Москва: Инфра-М, 2013. - 335 с.
 22. Маркетинг: учебное пособие по направлению 080500 "Менеджмент" / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. - Москва: Инфра-М, 2010. - 420 с.
 23. Маркетинг: [перевод с английского] / Роман Хибинг, Скотт Купер. - Москва: Эксмо, 2010. - 846 с.
 24. Маркетинговые исследования: учебное пособие для студентов / Т. Г. Зорина, М. А. Слонимская. - Минск: Белорусский государственный экономический университет, 2010. - 410 с.
 25. Маркетинг: учебник для экономических вузов / Р. К. Цахаев, Т. В. Муртузалиева. - Москва: Дашков и К^о, 2009. - 548 с.
 26. Ниступей И. Ассортименту – быть! // Торговое оборудование, 2009, №4.
 27. Основы маркетинга. Теория и практика: [учебное пособие] / И. И. Пичурин, О. В. Обухов, Н. Д. Эриашвили. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 381 с.
 28. Панкратов Ф.Г., Баженов Ю.К., Шахурин В.Г. Основы рекламы: Учебник. - М., 2011.
 29. Рахманова М.С. Методика управления финансовыми рисками малых предприятий // Фундаментальные исследования. - 2015. - № 12 (часть 3) - С. 638
 30. Сердобольская И.О. Практикум по курсу «Маркетинг-менеджмент услуг». Для магистрантов II курса направления «Менеджмент» программы «Маркетинг» / И.О. Сердобольская. - СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2013.
 31. Спирина А. М. Характеристика теоретических подходов к стратегическому планированию на предприятии / А. М. Спирина // Молодой ученый. - 2012. - №1. Т.1. - С. 144
 32. Сысоева С. В., Бузукова Е.А. Мерчендайзинг. Курс управления ассортиментом в рознице.- СПб.: Питер, 2008.
 33. Ульяновский А. Маркетинговые коммуникации: 28 инструментов миллениума М.: ИНФРА-М, 2013, С.48
 34. Управление маркетингом: [учебник для вузов: перевод с английского] / Н. Капон, В. Колчанов, Дж. Макхалберт. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер: Лидер, 201. - 832 с.
- Интернет-ресурсы:
35. Нейромаркетинг и розничная торговля // <http://karonskiy.ru>

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

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/10808>