

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://studservis.ru/diplomnaya-rabota/155742>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Менеджмент

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 5

1. Теоретические основы планирования деятельности организации 7

1.1. Цели, задачи, основные этапы в планировании 7

1.2. Методы и модели планирования 14

1.3. Технологии планирования 22

2. Анализ системы планирования деятельности в организации ОАО «РЖД» 26

2.1. Краткая характеристика деятельности организации 26

2.2. Характеристика системы планирования 32

2.3. Анализ потенциала по улучшению системы планирования 39

3. Мероприятия по повышению конкурентоспособности организации 46

3.1. Анализ конкурентных позиций 46

3.2. Программа мероприятий по уровню повышения конкурентоспособности 47

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 57

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 59

1. Гражданский Кодекс РФ 59

Монографическая литература 59

2. Алиев, В.С. Практикум по бизнес-планированию с использованием программы Project Expert / В.С. Алиев. - М.: Инфра-М, Форум, 2017. - 893 с. 59

4. Бариленко В. И. и др. Основы бизнес — анализа: учебное пособие. / под ред. В. И. Бариленко. — М.: КНОРУС, 2016. — 272 с. 59

5. Баринов, В. А. Бизнес-планирование. Учебное пособие / В.А. Баринов. - М.: Форум, Инфра-М, 2015. - 272 с. 59

6. Бекетова, О. Н. Бизнес-планирование. Конспект лекций / О.Н. Бекетова, В.И. Найденков. - М.: Эксмо, 2018. - 160 с. 59

7. Бердников В. Основы бизнес – моделирования. - М.: КНОРУС, 2019. - 495 с. 59

8. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства / М.В. Виноградова и др. - М.: Дашков и Ко, 2017. - 280 с. 59

9. Бизнес-планирование. - М.: Вузовский учебник, Инфра-М, 2018. - 304 с.

6. Бизнес-планирование. Шпаргалка. - М.: Окей-книга, 2017. - 970 с. 59

10. Бронникова, Т. С. Разработка бизнес-плана проекта / Т.С. Бронникова. - М.: Альфа-М, Инфра-М, 2018. - 224 с. 59

11. Волков, А. С. Бизнес-планирование / А.С. Волков, А.А. Марченко. - М.: РИОР, Инфра-М, 2017. - 870 с. 59

12. Гайнутдинов, Э. М. Бизнес-планирование / Э.М. Гайнутдинов, Л.И. Поддерегина. - М.: Вышэйшая школа, 2017. - 208 с. 59

13. Глинн Дж. Стратегия бизнеса. - Новосибирск: РАН, 2017. - 313 с. 59

14. Глущенко, И. И. Планирование в управленческом учете / И.И. Глущенко. - Москва: СПб. [и др.] : Питер, 2018. - 510 с. 59

15. Гончарова В.В. В поисках совершенствования управления. - М.: Международный исследовательский институт проблем управления, 2016. - 225 с. 59

16. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии / В.А. Горемыкин. - М.: Высшее образование, 2018. - 640 с. 59

17. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии. Учебник и практикум / В.А. Горемыкин. - М.: Юрайт, 2016. - 858 с. 60

18. Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии / В.А. Горемыкин. - М.: Юрайт, 2018. - 509 с. 60

19. Елиферов В.Г. Бизнес – процессы: регламентация и управление. - М.: Дашков и К, 2016. - 386 с. 60

- 20.Жариков, В. Д. Основы бизнес-планирования в организации. Учебное пособие / В.Д. Жариков, В.В. Жариков, В.В. Безпалов. - М.: КноРус, 2016. - 200 с. 60
- 22.Зудина Л.А. Организация управленческого труда. Учебное пособие, 2016. – 546 с. 60
- 23.Ларионова И.К. Стратегическое управление. – М.: Дашков и К, 2018. – 274 с. 60
- 24.Лопарева, А. М. Бизнес-планирование / А.М. Лопарева. - М.: Форум, 2015. - 176 с. 60
- 26.Мескон М.Х. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2015. – 318 с. 60
- 28.Поршнева А.Г., Румянцева З.П. Управление организацией/ А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 375 с. 60
- 29.Радченко Л.А. Организация производства на предприятиях. - Ростов н/Д: Феникс, 2016. - 352 с. 60
- 30.Репин В.В. , Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 419 с. 60
- 31.Терехин В.И., Моисеев С.В. Финансовое управление фирмой / В.И. Терехин, С.В. Моисеев. - М.: Экономика, 2017. – 350 с. 60
- 32.Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. – М.: Инфра-М, 2015. – 504 с. 60
- Электронные ресурсы 60

ВВЕДЕНИЕ

В современных экономических условиях хозяйствование и функционирование любой компании должно сопровождаться обязательной деятельностью руководства компании по анализу и последующему планированию бизнес – процессов, протекающих на предприятии.

Построение эффективной системы управления предприятием является важной, но одновременной сложной задачей для формирования и всестороннего развития менеджмента организации.

Эффективность системы управления напрямую зависит от тех целей, которые ставит перед собой организация при начале своего функционирования на рынке. Целеполагание является главным фактором успешности бизнеса.

Планирование в любом деле – это основание бизнеса. В бизнесе особенно важно составить план, ведь предприниматель наглядно должен представлять, насколько рентабельно его предприятие. Без правильного планирования не обойдется ни одно начинание, независимо от того, какого масштаба планируется предприятие. Бизнес-план – это документ, который регламентирует деятельность фирмы. В нем содержится вся важная информация о владельце, сфере деятельности, конкуренции, сбыте и многое другое.

Планирование эффективной системы целей и стратегии развития организации является фактором ее долгосрочного развития и получения максимальной экономической выгоды на рынке. При этом необходимо понимать, что каждое предприятие имеет некую миссию или главную цель своей деятельности, исполнение которой достигается за счет постепенной реализации более мелких и конкретных целей. Эти цели должны отвечать условиям SMART, то есть быть ясными и понятными как для руководства, так и для всего действующего персонала.

По сути это пошаговое руководство к действию самого предпринимателя, в котором все расписано по пунктам. Также в нем учтены возможные риски и способы решения потенциальных проблем. В бизнес-плане обязательно присутствуют расчеты, причем не только текущие расходы, но и предполагаемая прибыль. Также нужно отметить, что для каждого отдельного предприятия план индивидуален.

Актуальность данной работы заключается в том, что каждым предприятием должна быть разработана конкретная программа мероприятий, реализация которых позволит ему обеспечить свою прибыльность и рентабельность, удовлетворить клиентов высококачественной продукцией и достичь большей доли на рынке.

Осуществление анализа и проведение планирования современных предприятий, стремящихся привести свою деятельность к более рентабельному и эффективному виду, позволяет компаниям в ходе анализа выявлять слабые стороны и проблемы в функционировании основных бизнес – процессов, а с помощью построения модели определять возможные пути совершенствования этих процессов.

Объектом работы выступает компания ОАО «РЖД».

Предмет работы – система планирования в организации.

Целью работы выступает комплексный анализ основ планирования целей и стратегий развития предприятия в условиях нестабильности.

В связи с этой целью ставится ряд задач:

Дать понятие и сущность планирования организации,

Произвести классификацию методов планирования,

Описать механизмы планирования,

Проанализировать деятельность ОАО «РЖД»,

Изучить основы планирования в компании,

Разработать меры по улучшению финансового планирования.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

Для раскрытия темы были использованы исследования современных авторов в области стратегического менеджмента, отчетность компании и ресурсы Интернет.

1. Теоретические основы планирования деятельности организации

1.1. Цели, задачи, основные этапы в планировании

Для улучшения качества и эффективности деятельности на каждой организации применяются, как правило, различные механизмы по планированию основных процессов, протекающих на предприятии.

В основе бизнес – планирования лежат механизмы и способы описания процессов, протекающих в компании, через различные элементы, составляющие деятельность предприятия (например, данные, события, материалы и пр.). Как правило, планирование бизнес процессов направлено на описание логической взаимосвязи всех элементов данного процесса, начиная с его зарождения на предприятии и заканчивая его завершением в рамках одной организации. В более сложных ситуациях бизнес-моделирование может также включать в свой анализ также внешние по отношению к организации процессы и системы.

Для того, чтобы построить какую-либо модель бизнес – процесса, необходимо его сначала проанализировать, выявив его существенные черты и механизмы взаимодействия между разными элементами системы бизнес – процесса.

Таким образом, планированием процессов на предприятии можно назвать систематизированные и комплексные процессы по сбору и обработке различной информации, предназначенной для анализа потребностей и механизмов деятельности предприятия с целью выявления имеющихся проблем у бизнеса и предложения методов для их эффективного решения [8].

В качестве объекта планирования выступают различные бизнес -процессы и бизнес - модели компаний, а также количественные и качественные показатели их деятельности.

Бизнес – процесс представляет собой совокупность различных мероприятий, которые направлены на выполнение конкретной цели, например, создать определенный продукт или услугу для основных клиентов и потребителей компании.

Рисунок 1.1. - Элементы бизнес – процесса на предприятии [10]

Как правило, любой бизнес – процесс включает в себя некоторую деятельность предприятия, которая подвергается управлению со стороны руководства и снабжению ресурсами, необходимыми для создания на выходе продукта, на что была направлена эта деятельность.

1. Управляющие бизнес-процессы имеют целью создание системы управления функционированием системы. Например, к управляющим бизнес - процессам может отнести корпоративное управление или стратегический менеджмент организации.

2. Операционные бизнес-процессы составляют основное направление деятельности компании области бизнес – анализа и моделирования. Такие бизнес-процессы, как правило, создают основной поток доходов предприятия. Например, к операционным бизнес-процессам относят деятельность по снабжению, производству, маркетингу и продажам.

3. Поддерживающие бизнес-процессы, как правило, направлены на обслуживание основной деятельности предприятия. Например, ведение бухгалтерского учета, система подбора и отбора персонала, техническая поддержка процессов.

Существует несколько видов бизнес-процессов (Рисунок 1.2):

Рисунок 1.2. - Основные виды бизнес – процессов на предприятии [14]

Бизнес-процесс может включать в себя несколько подпроцессов, процедур или функций, которые имеют собственные черты и особенности, однако при этом направлены на достижение основной цели бизнес-процесса. Такой анализ бизнес-процессов включает в себя составление карты деятельности предприятия. Следовательно, планирование призвано изучать проблемы и выявлять возможности бизнеса в рамках требований, существующих у руководства предприятия к ведению своей деятельности, и находить решения, которые бы позволили организации достичь своих краткосрочных и долгосрочных целей. К основной задаче планирования на предприятии относится исследование и в дальнейшем предложение моделей для решения кризисных вопросов или методов по улучшению существующего положения предприятия в определенной области (например, маркетинг, финансы, логистика и т.д.). В конечном счете, бизнес – анализ сводится к построению хорошей модели, способной учесть все моменты и найти подходящие для решения проблемы решения.

Рисунок 1.3. - Схема функционирования бизнес – анализа и планирования [8]

Таким образом, бизнес-процессы на предприятии могут подвергаться различным видам анализа в зависимости от целей планирования. Анализ бизнес-процессов может применяться при бизнес-моделировании, функционально-стоимостном анализе, формировании оргструктуры, реинжиниринге бизнес – процессов.

Основными элементами планирования можно назвать [8]:

комплексный анализ предприятия, его состояния, положения в отрасли и т.д.

разработка и сбор требований к изменению некоторых бизнес – процессов.

анализ поступивших на обработку в рабочую группу бизнес – аналитиков требований.

построение аналитической модели решения проблемы.

оценка и проверка правильности и эффективности принятого на предприятии решения.

Таким образом, основными целями планирования на предприятии являются:

комплексный анализ, исследование и описание бизнес-процессов на предприятии. Моделирование позволяет узнать, что происходит в процессах деятельности компании от самого начала и до завершения. Моделирование позволяет получить первый анализ процессов и определить направления их улучшения, возможность нормирования бизнес-процессов. Моделирование бизнес- процессов определяет методы и способы исполнения бизнес-процессов на предприятии. Если использовать разработанные в моделях правила, указания или требования, то можно достичь желаемого уровня производительности бизнес-процесса,

установление взаимосвязей между элементами в бизнес-процессах. Моделирование бизнес- процессов помогает установить четкие связи между процессами и требованиями, которые им предъявляются.

Планирование, как правило, включает в себя прохождение через несколько основных стадий. Поскольку конечной целью планирования является совершенствование бизнес-процессов, то стадии моделирования также включают в себя разработку проекта моделей и работу по последующему внедрению этой модели на практику.

Планирование включает в себя несколько основных этапов [2]:

1) сбор данных о состоянии и качестве исследуемой корпоративной области (различные аналитические отчеты компаний, бухгалтерский баланс);

2) фронт – энд – это начальный процесс по получению входной информации к обработке, создание многочисленных обобщающих аналитических таблиц;

3) создание прототипа аналитической модели;

4) развертывание и интегрирование обработанных аналитических данных в бизнес – потребности предприятия;

5) бэк – энд – получение выходной информации о состоянии подвергшегося улучшению объекта, рассмотрение новых требований (например, SWOT-анализ об изученных возможностях и угрозах по внедрению бизнес - проекта).

Рисунок 1.4. - Основные этапы планирования

Как правило, на выходе правильно построенных бизнес-процессов увеличивается ценность для потребителей создаваемого продукта и общая рентабельность проекта (меньшая себестоимость осуществления анализа и моделирования).

Итак, на первом этапе планирования происходит деятельность по выявлению основных бизнес – процессов, нуждающихся в улучшении на предприятии, и построение начальной исходной модели. Для улучшения процесса, необходимо сначала проанализировать, как он работает в текущих условиях. На данной стадии определяется содержание бизнес - процесса, выявляются составляющие его элементы, собираются данные об основах функционирования процессов. В результате создается исходная базовая модель бизнес – процесса, которая не всегда адекватно отражает суть работы данного процесса, что впоследствии необходимо пересматривать.

На второй стадии происходит анализ и уточнение параметров модели. На этой стадии выявляются основные противоречия, существующие внутри бизнес - процесса, определяются основные взаимосвязи элементов, находящихся внутри процесса, устанавливаются основные изменения в модели, которые должны быть в нее внесены.

Третья стадия планирования включает в себя собственно разработку бизнес – модели, которая направлена на получение желаемого состояния бизнес – процесса. Такая модель показывает, каким будет или должен быть процесс в итоге. Она включает в себя все необходимые для его совершенствования изменения.

На завершающей стадии планирования происходит тестирование и после получения положительного результата внедрение модели на предприятии.

Таблица 1.1 - Цели планирования

Цель

Пояснение

Уменьшение затрат

Так как издержки на проведение бизнес – анализа можно признать трудоемкими и дорогостоящими, необходимо уменьшить стоимость бизнес – проекта без финансового вреда для всей организации.

Найти решение проблемы

Для поиска решений бизнес – аналитики должны обладать полной информацией о проблеме и использовать подход по альтернативному исследованию предложенных решений с целью выявления лучшего решения.

Соблюдать сроки анализа

Бизнес – аналитика должна быть проведена вовремя и к тому моменту, когда ее результаты еще потенциально нужны предприятию.

Повышение эффективности

Эффективность проверяется тем, насколько полученные исследования помогли решить существующую проблему.

Продолжение таблицы 1.1

Достижение целей предприятия

Необходимо анализировать те бизнес – процессы, которые сегодня являются для предприятия наиболее важными с точки зрения ее цели.

Таким образом, главная цель планирования заключается в том, чтобы добиться улучшения функционирования предприятия. Для этого в ходе бизнес-анализа основными факторами выступает повышение ценности результатов конкретного бизнес - процесса и снижение стоимости и времени выполнения этой деятельности.

Планирование основывается на ряде принципов, которые дают возможность создавать адекватные бизнес-модели. Соблюдение этих принципов позволит исследовать множество различных параметров процесса.

Основными принципами планирования являются следующие [9, с.209]:

Принцип декомпозиции – каждый процесс может быть представлен набором иерархически выстроенных элементов. В соответствии с этим принципом процесс необходимо детализировать на составляющие элементы.

Принцип сфокусированности – для разработки модели необходимо абстрагироваться от множества параметров процесса и сфокусироваться на ключевых аспектах. Для каждой модели эти аспекты могут

быть свои.

Принцип документирования – элементы, входящие в процесс, должны быть формализованы и зафиксированы в модели. Для различных элементов процесса необходимо использовать различающиеся обозначения. Фиксация элементов в модели зависит от вида моделирования и выбранных методов.

Принцип непротиворечивости – все элементы, входящие в модель процесса, должны иметь однозначное толкование и не противоречить друг другу.

Принцип полноты и достаточности – прежде чем включать в модель тот или иной элемент, необходимо оценить его влияние на процесс. Если элемент не существенный для выполнения процесса, то его включение в модель не целесообразно, т.к. он может только усложнить модель бизнес-процесса.

Таким образом, планирование проходит через четыре основных стадии от изготовления исходной базовой модели до разработки и внедрения итоговой модели, которая бы включала все необходимые для изменения процесса составляющие. При этом бизнес – моделирование должно основываться на ряде основополагающих принципов, которые помогли учесть всю полноту влияющих факторов и сделать модель более адекватной к необходимости предприятия.

1.2. Методы и модели планирования

Построение эффективной системы планирования является важной, но одновременной сложной задачей для формирования и всестороннего развития менеджмента организации.

Для того, чтобы организовать данную систему, необходимо понимать сущность термина системы планирования, ее основные компоненты, выявить те функции и методы, которые эта системы выполняет на предприятии. Поскольку система планирования не является материальным объектом таким, как основные фонды, денежные средства или финансовые вложения организации, то ее можно обнаружить только при анализе результатов деятельности предприятия, эффективности его функционирования на рынке [8]. При реализации такой функции в системе организации можно выделить объект планирования (управляемую подсистему) и субъект (управляющую подсистему), между которыми должна осуществляться связь по разным каналам связи (рис. 1.5).

Рисунок 1.5. - Модель системы стратегического управления организации [12]

Таким образом, управляющая система выполняет функции планирования процессов предприятия. Она включает в себя также аппарат управления организацией. Необходимость наличия этих элементов в системе управления организацией основана на важной потребности выполнения всех соответствующих функций предприятия и успешности его деятельности.

Таким образом, понятие системы планирования строится на определении процесса установления, регулирования и развития поведения индивидов, входящих в персонал компании, образующих организацию как единое целое в перспективе.

Рисунок 1.6. - Общая модель планирования на предприятии [10]

Так, при принятии важных жизненных решений мы обязательно руководствуемся соответствующей и необходимой информацией.

Планирование может осуществляться путем использования внутреннего и внешнего метода.

Рассмотрим основные функции, которые выполняет система внутреннего планирования на предприятии для сбора необходимой для анализа информации [14]:

1. Формирование условий для самоорганизации индивидов (разработка и внедрение управленческой структуры на предприятии, распределение функций управления между индивидами, регламентация основных бизнес – процессов, установление форм ответственности руководства, оценка деятельности индивидов, установление корпоративных норм),
2. Определение ключевой идеи деятельности (формирование предназначения организации для индивидов, формирование стратегии развития и миссии предприятия),

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативные правовые акты

1. Гражданский Кодекс РФ

Монографическая литература

2. Алиев, В.С. Практикум по бизнес-планированию с использованием программы Project Expert / В.С. Алиев. - М.: Инфра-М, Форум, 2017. - 893 с.
 3. Балдин К.В. Антикризисное управление: макро – и микроуровень. - М.: Дашков и К, 2015. - 268 с.
 4. Бариленко В. И. и др. Основы бизнес — анализа: учебное пособие. / под ред. В. И. Бариленко. — М.: КНОРУС, 2016. — 272 с.
 5. Баринов, В. А. Бизнес-планирование. Учебное пособие / В.А. Баринов. - М.: Форум, Инфра-М, 2015. - 272 с.
 6. Бекетова, О. Н. Бизнес-планирование. Конспект лекций / О.Н. Бекетова, В.И. Найденков. - М.: Эксмо, 2018. - 160 с.
 7. Бердников В. Основы бизнес – моделирования. - М.: КНОРУС, 2019. - 495 с.
 8. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства / М.В. Виноградова и др. - М.: Дашков и Ко, 2017. - 280 с.
 9. Бизнес-планирование. - М.: Вузовский учебник, Инфра-М, 2018. - 304 с.
 6. Бизнес-планирование. Шпаргалка. - М.: Окей-книга, 2017. - 970 с.
 10. Бронникова, Т. С. Разработка бизнес-плана проекта / Т.С. Бронникова. - М.: Альфа-М, Инфра-М, 2018. - 224 с.
 11. Волков, А. С. Бизнес-планирование / А.С. Волков, А.А. Марченко. - М.: РИОР, Инфра-М, 2017. - 870 с.
 12. Гайнутдинов, Э. М. Бизнес-планирование / Э.М. Гайнутдинов, Л.И. Поддерегина. - М.: Вышэйшая школа, 2017. - 208 с.
 13. Глинн Дж. Стратегия бизнеса. - Новосибирск: РАН, 2017. - 313 с.
 14. Глущенко, И. И. Планирование в управленческом учете / И.И. Глущенко. - Москва: СПб. [и др.] : Питер, 2018. - 510 с.
 15. Гончарова В.В. В поисках совершенствования управления. - М.: Международный исследовательский институт проблем управления, 2016. - 225 с.
 16. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии / В.А. Горемыкин. - М.: Высшее образование, 2018. - 640 с.
 17. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии. Учебник и практикум / В.А. Горемыкин. - М.: Юрайт, 2016. - 858 с.
 18. Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии / В.А. Горемыкин. - М.: Юрайт, 2018. - 509 с.
 19. Елиферов В.Г. Бизнес – процессы: регламентация и управление. - М.: Дашков и К, 2016. - 386 с.
 20. Жариков, В. Д. Основы бизнес-планирования в организации. Учебное пособие / В.Д. Жариков, В.В. Жариков, В.В. Безпалов. - М.: КноРус, 2016. - 200 с.
 21. Зайков В.П. Финансовый менеджмент: теория, стратегия, организация. - М.: Вуз, Книга, 2016. - 340 с.
 22. Зудина Л.А. Организация управленческого труда. Учебное пособие, 2016. - 546 с.
 23. Ларионова И.К. Стратегическое управление. - М.: Дашков и К, 2018. - 274 с.
 24. Лопарева, А. М. Бизнес-планирование / А.М. Лопарева. - М.: Форум, 2015. - 176 с.
 25. Магданов П.В. Система управления организацией: понятие и определение// ВЕСТНИК ОГУ. - 2018. - №8(144). - с.56 – 67.
 26. Мескон М.Х. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2015. - 318 с.
 27. Нечаев Е.И. Организация производства и предпринимательской деятельности. - Краснодар: КубГАУ, 2015. - 266 с.
 28. Поршнев А.Г., Румянцева З.П. Управление организацией/ А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 375 с.
 29. Радченко Л.А. Организация производства на предприятиях. - Ростов н/Д: Феникс, 2016. - 352 с.
 30. Репин В.В. , Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 419 с.
 31. Терехин В.И., Моисеев С.В. Финансовое управление фирмой / В.И. Терехин, С.В. Моисеев. - М.: Экономика, 2017. - 350 с.
 32. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. - М.: Инфра-М, 2015. - 504 с.
- ## Электронные ресурсы
33. институт менеджмента, инноваций и бизнес – анализа [Электр. ресурс]. - Режим доступа: <http://www.refa.de/home>
 34. все об организации труда в компании [Электр. ресурс]. - Режим доступа: <http://www.jobgrade.ru/>

- 35. библиотека по менеджменту [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.inventech.ru>
- 36. управление предприятием [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <http://consulting.1c.ru>
- 37. институт управления бизнесом [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <http://investobserver.info>
- 38. экономический портал [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <http://institutiones.com/>
- 39. сообщество HR менеджеров [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/>
- 40. ОАО «РЖД» [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <https://company.rzd.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/155742>