

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

<https://stuservis.ru/vkr/31524>

Тип работы: ВКР (Выпускная квалификационная работа)

Предмет: Менеджмент организации

Оглавление

Введение 3

Глава 1. Теоретические основы управления развитием предприятия 6

1.1. Жизненный цикл развития предприятия 6

1.2. Содержание процесса управления развитием предприятия 12

1.3 Факторы, определяющие развитие предприятия 27

Глава 2 Анализ практики функционирования и проблем развития предприятия ООО «Ламбука» 39

2.1 Характеристика объекта исследования – ООО «Ламбука» 39

2.2 Анализ факторов развития предприятия 46

2.2.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия 46

2.2.2 SWOT-анализ факторов внутренней и внешней среды предприятия 52

2.3 Выявление проблем развития предприятия 61

Глава 3 Рекомендации по развитию ООО «Ламбука» и оценка их экономической эффективности 71

3.1 Рекомендации по развитию предприятия на основе организационно-управленческих решений 71

3.2 Экономическая эффективность рекомендаций 78

Заключение 87

Список использованных источников 90

Актуальность темы исследования. Современные условия хозяйствования предприятий характеризуются динамичной внешней средой. Эффективное функционирование предприятия, достижения им стратегических целей деятельности возможно только путем развития и адаптации к изменениям. Развитие предприятий обеспечивает не только их конкурентоспособность, но и создает почву для роста национальной экономики. Реализация процессов развития на предприятии требует адекватного финансирования, требует внедрения современных методов управления финансовым обеспечением развития.

В кризисных условиях бизнеса традиционные методы управления предприятием мало подходят в быстро конкурентной среде на внешнем и внутреннем рынках. Оптимальным процессом, который направлен на выживание и стабильное функционирование предприятия в подобных условиях является развитие, что является важным условием эффективности жизнедеятельности предприятия в конкурентной борьбе.

В связи с обострением кризисных явлений на мировом, национальном, региональном уровнях постоянно наблюдаются негативные изменения и тенденции экономической среды, возрастает значимость факторов неопределенности и разного рода рисков. В свою очередь, они вызывают возникновение кризисных ситуаций, о чем свидетельствует уменьшение объемов производства товаров и услуг, потеря конкурентных позиций на рынках, сокращение квалифицированного управленческого персонала, а в некоторых случаях банкротство предприятий.

В центре внимания менеджмента находятся процессы адаптации и самоорганизации предприятия в изменяющейся внешней среде. В то же время характер процесса управления меняется. Он становится более глубоким, творческим и творческим.

Развитие предприятия должно основываться на глубоких знаниях его деятельности, что требует всестороннего изучения процесса и системы управления.

Изучение систем управления – это своего рода деятельность, направленная на развитие и совершенствование управления в соответствии с постоянно меняющимися внешними и внутренними условиями. Важное место в изучении систем управления занимает совершенствование управления развитием предприятием.

В российских компаниях, в большинстве случаев, отсутствует опыт установления отношений со своими клиентами. Основные трудности заключаются в отсутствии системного подхода к управлению лояльностью

клиентов и недостаток научно-методических знаний по формированию систем управления организацией, ориентированная на удержание клиентов и повышение их лояльности. Например, анализ внедрения маркетинга взаимоотношений на российские организации, показал, что оценка удовлетворенности потребителей может быть сделано только у 26,2% компаний, а 41,8% организаций способны оценить эффективность программ по удержанию клиентов и повышению их лояльности. Из-за отсутствия у компаний внимания к удовлетворенности и лояльности клиентов возникают их потери, что приводит к снижению темпов роста продаж, увеличения накладных расходов, сокращение прибыли.

Одной из ведущих проблем для предприятий общественного питания в условиях социально-экономической нестабильности является поиск современных средств организации управления, которые обеспечивали бы усиления их позиции на рынке. Приоритетным направлением решения этой проблемы является применение современных подходов к формированию миссии и целей конкретной организации в условиях развития рыночных отношений в России.

Поэтому актуальность темы обусловлена необходимостью выявления и изучения проблема развития предприятия ресторанного бизнеса.

Цель исследования – проанализировать практику функционирования предприятия и разработать рекомендации по его развитию.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие частные задачи:

- изучить теоретические основы управления развитием предприятия;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- провести SWOT-анализ внешней и внутренней среды предприятия;
- выявить проблемы развития предприятия;
- разработать рекомендации по развитию предприятия и оценить их экономическую эффективность.

Предмет исследования – управление развитием предприятия.

Объект исследования – предприятие общественного питания – ООО «Ламбука».

Методическим подходам к формированию механизма управления посвящено много работ отечественных и зарубежных ученых, таких как: И.Л. Акуличева, Г.В. Астратовой, А.Б. Борисова, Г.А. Васильева, Е.Б.

Герасимовой, В.В. Григорьева, В.А. Клюкаева и некоторых других. Однако лишь некоторые из них уделяют достаточно внимания разработке вопросов устойчивого стратегического развития, политики для выхода из кризиса. Работы А.А. Алексеева, О.Н. Буланова, О.В. Воронковой, Е.В. Закшевой, А.В. Короткова, Т.Н. Макаровой, И.В. Филимоненко и других авторов посвящены созданию последовательных подходов к разработке политики управления в системе управления фирмой. Теоретическая основа данной работы базируется, в том числе, на отечественных и зарубежных источниках. В работах таких авторов как В. Адрианов, И. Гусев, Д. Исаев, Г.Резник и А.Н. Фомичев рассмотрена степень разработанности аспектов стратегического развития предприятия.

Методами данного исследования являются: системный подход к рассмотрению проблем предприятия, обобщение и научный анализ, вероятностно-статистические методы и прогнозирование, методы исследования операций.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения и внедрения рекомендаций предприятиями общественного питания, стремящимися к увеличению своей доли на рынке.

Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

Глава 1. Теоретические основы управления развитием предприятия

1.1. Жизненный цикл развития предприятия

Компании создаются, растут и развиваются, добиваются успехов, ослабевают и прекращают свое существование. Совокупность этих стадий развития – от замысла до исчезновения – и называют жизненным циклом организации. Происходящие изменения, хоть и предсказуемые, не следуют по заранее просчитанному плану, поскольку во многом зависят от внешних воздействий. Периоды пребывания на той или иной стадии цикла у разных организаций значительно различаются. На средний срок жизни компании влияет множество факторов: состав работников, отрасль деятельности, тип изготавливаемого товара (оказываемых услуг, выполняемых работ), технический уровень, общее состояние национального и мирового рынка, успешность менеджмента самой компании и др.

Выделяют следующие типы развития субъекта предпринимательства:

Рисунок 1 – Направления развития предприятия

Развитие предприятия имеет особенности на разных стадиях жизненного цикла. Рассмотрим теоретические аспекты раскрытия понятия жизненного цикла организации.

Модель роста Л. Грейнера помогает выявлять проблемы, с которыми скорее всего столкнется динамично развивающаяся компания, понять их основную причину и постараться противодействовать им еще до того, как они возникнут. В этой модели описываются этапы, через которые проходит любая, независимо от своего вида, компания в процессе роста.

Развивая идеи Грейнера, Ицхак Адизес предположил, что динамика организационного развития, подобно функционированию большинства физических, биологических и социальных систем, носит циклический характер. Эту идею он заложил в основу теории жизненных циклов организации. Согласно модели Адизеса, в процессе жизнедеятельности организации можно выделить девять закономерных последовательных этапов.

Рисунок 2 – Кривая Адизеса

Итак, жизненный цикл организации – это период, в течение которого она проходит четыре основных стадии своего развития: создание, рост, зрелость и упадок (спад). В течение цикла система управления предприятием проходит все стадии вместе с самой компанией – ведь состояние дел в коллективе находится в прямой зависимости от состояния производства.

Если последнее модернизируется, это влечет за собой изменения в рабочих процессах, появление новых требований к структуре и характеристикам персонала.

На различных стадиях развития компаниям приходится решать разные проблемы, мешающие нормальному функционированию: преодоление негативных внешних факторов, вопрос ресурсобеспечения, коррекция целей. Зная, на какой стадии развития находится фирма, руководитель может оценить, насколько принятый стиль управления соответствует этому этапу.

Стадия создания в первую очередь подразумевает регистрацию организации. В этот момент определяется сфера деятельности, разрабатываются структура компании, стратегия и цель, осуществляется подбор персонала, оборудования, материалов.

Основные усилия направлены на создание продукта (услуги), удачное его внедрение и на выживание в условиях рынка.

Штат предприятия, как правило, небольшой, отношения между сотрудниками носят неформальный характер, имеется достаточно простая организационная структура с централизованной властью, где все решения принимает основатель бизнеса. Тип лидера – новатор. На стадии создания формируется концепция управления персоналом в соответствии с внешними и внутренними факторами. Определяются субъекты управления, между ними распределяются функции, права.

Поскольку процесс управления запускается сразу же, как только в организацию поступает персонал, уже на стадии создания система управления должна выполнять наиболее актуальные функции. Но качество их выполнения еще не может быть достаточно высоким, так как механизм взаимодействия элементов системы пока не отработан.

В данный период компании часто испытывают недостаток кадров, поэтому сотрудники, как правило, выполняют несколько функций одновременно, а руководитель активно участвует в процессе разработки и создания продукта.

Когда же на продукт формируется устойчивый спрос и производство способно обеспечивать стабильную прибыль, компания растет, появляются новые отделы, внутренние процессы усложняются, что требует более сложных и формализованных методов управления.

На данной стадии высший уровень руководства часто представлен самим учредителем, которому непосредственно подчиняются производство и финансы. Он же несет всю ответственность за принятые решения.

Практические исследования, которые ведутся уже четверть века, показывают, что предприятия уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию, эффективно используют ресурсы и перестраиваются, если имеющиеся достижения перестают отвечать избранным целям. Так, на этапе становления важно уделить внимание:

- изучению спроса и намерений конкурентов;
- выяснению необходимости наращивания потенциала организации;
- улучшению управленческого процесса (расстановке кадров, созданию системы мотивации);
- привлечению дополнительных ресурсов за счет внутренних и внешних источников.

Стадия роста характеризуется развитием инновационных процессов, окончательным формированием

миссии организации. Внутренние отношения остаются неформальными. Число сотрудников увеличивается, растет эффективность функционирования компании, происходит активная адаптация технологий, методов и средств управления персоналом. Работники отличаются адаптивностью.

Компания начинает расширять ассортимент своей продукции, захватывать новые сегменты рынка, растут продажи. В этот период достигается уровень прибыли, который позволяет обойтись без внешнего финансирования. Острее встает вопрос разделения труда – в итоге появляются новые структурные подразделения, складывается иерархия, издаются разные положения, инструкции и нормативы. Меняется система управления предприятием: владелец бизнеса отдаляется от решения тактических задач и начинает заниматься стратегическим планированием, а часть его полномочий делегируется менеджерам среднего звена.

Руководству следует выбрать такой тип управления, который бы обеспечил баланс между стабильностью и новациями, текущей деятельностью и планами. На данной стадии необходимо акцентировать внимание на следующих задачах:

- обеспечение условий экономического роста;
- достижение высокого качества товаров, услуг;
- решение социальных проблем коллектива, позволяющее развить заинтересованность сотрудников;

На стадии зрелости структура организации становится более сложной, формальной, вводятся новые правила и процедуры. Возрастает степень специализации работников, усиливается роль высшего руководства. Процесс принятия решений становится все более консервативным, а потеря тех или иных сотрудников не является серьезной опасностью. Упор делается на эффективность инноваций и поддержание стабильности. Основной задачей бизнеса становится максимизация прибыли, что достигается в том числе путем повышения эффективности управления. Все управленческие ресурсы компании направлены на обеспечение внутренней эффективности, установление жесткого контроля над ключевыми процессами.

На стадии зрелости компании руководителю необходимо:

- организовать работу по созданию и освоению новой продукции;
- постоянно исследовать структуру управления, периодически корректировать ее с целью обеспечения большей гибкости;
- анализировать поведение конкурентов и вносить изменения в стратегию развития организации;
- создавать необходимые условия для увеличения потенциала организации, эффективной работы сотрудников;
- сохранять устойчивое положение на рынке.

На стадии спада организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию, теряет конкурентоспособность, происходит снижение продаж и прибыли. Руководители ищут пути удержания рынков и новые возможности, понимая, что отсутствие инноваций снижает рентабельность.

Увеличивается потребность в работниках, обладающих наиболее ценными специальностями. При спаде система управления персоналом перестает качественно и своевременно решать поставленные задачи. Механизм разработки и принятия решений централизован.

Происходит потеря интереса к работе – как у персонала, так и у субъектов управления, рушатся взаимосвязи. Нередко растет число конфликтов, меняется высшее руководство, приходят новые люди, которые пытаются сдержать упадок деятельности.

Компании переходят в режим жесткой экономии, сокращения затрат, не идут даже на минимальные риски. Именно в этот период решается вопрос, выйдет ли организация из отрасли или переживет кризис и перейдет в другую жизненную стадию.

На стадии спада у руководства возникает необходимость найти второе дыхание, резко скорректировать стратегию, внести ряд организационных изменений. В этих условиях важно:

- рассмотреть рациональность использования ресурсов и возможность сосредоточить усилия на одном, но самом эффективном направлении;
- изучить возможность объединения с другими организациями;
- снизить количество производимой продукции, если это позволит сохранить и эффективно использовать имеющийся потенциал;
- с минимальными потерями реализовать изменения в организации;
- наладить связи с новыми рынками и поставщиками.

Жизненный цикл разных организаций показывает, что нередко в нем имеет место быть стадия возрождения. Это явление крайне редкое, поскольку в условиях современного рынка выживают

действительно только сильнейшие.

Когда очевидна потеря предприятием конкурентоспособности, оно при наличии сил и возможности начинает бороться за свое существование: происходят расширение ассортимента выпускаемой продукции, переориентация рынка сбыта, внедрение инноваций, новые приобретения. Часто руководство компании полностью меняется, создаются проектные группы для быстрой модернизации внутренних процессов. Принятие решений ускоряется, бюрократизация снижается.

1.2. Содержание процесса управления развитием предприятия

Сущность процесса управления предприятием и основные характеристики были раскрыты в теории отечественных и зарубежных авторов. Управление развитием предприятия в первую очередь, подразумевает определение целей деятельности. Цели являются исходной точкой планирования деятельности, построения организационных отношений, системы мотивации, используемой в организации, а также является точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом. В научной литературе процедура постановки и выбора целей получила название установления целей, состоящей из нескольких этапов.

Процесс установления целей представляет неотъемлемую часть стратегического управления и формирования целей и учитывает следующие моменты:

- а) предприятие является системой, соответственно и цели должны иметь системный характер и описывать организацию в целом (системное рассмотрение);
- б) процесс установления целей осуществляется на каждом уровне иерархии организационной структуры предприятия, дает возможность согласовывать, дополнять, уточнять цели. В работах автора отмечают, что подход к определению целей на различных предприятиях происходит неодинаково: на одних этот подход проходит централизованно, на других – децентрализованно, а на третьих имеет смешанный характер. Установка же целей в общем виде предусматривает прохождение четырех обязательных этапов: Стратегические цели определяют направление развития предприятия и формируются, как правило, сверху вниз – от высшего руководства до низшего звена управления.

Различные ученые или практики по-разному трактуют понятие «управление по целям». Одним из первых, кто опубликовал концепцию управления по целям как метод повышения эффективности организации, был П. Друкер. Он обосновал такие предпосылки концепции управления по целям – главным назначением менеджера должна быть организация хозяйственных операций. Менеджеры, с одной стороны, всегда должны заботиться об экономических результатах, а с другой – думать о долгосрочных последствиях решений, которые принимают, поскольку стремление получения быстрой прибыли может подорвать позиции организации в будущем.

Концепция (от лат. Conceptio – понимание, система) – это определенный способ понимания (трактовки) какого-либо предмета, явления или процесса, основная точка зрения на предмет, руководящая идея для их систематического освещения.

Используется также для определения основного замысла, конструктивного принципа. Процесс «управления по целям» точно можно охарактеризовать как концепцию, поскольку ей присущи признаки из вышеприведенного определения.

Итак, концепция «управление по целям» – это вид управленческой деятельности, направленный на достижение конкретных стратегических целей организации, которые формируются и реализуются через согласование с руководителями всех звеньев управления и отдельными работниками.

Правильно построенный процесс определения целей на предприятии должен состоять из следующих этапов:

- ☐ выявление и анализ тенденций, наблюдаемых в окружении фирмы;
- ☐ формулировки миссии;
- ☐ установление целей для организации в целом;
- ☐ построение дерева целей;
- ☐ определения приоритетности целей;
- ☐ проверка целей на согласованность;
- ☐ создание внутренней обратной связи, т.е. процесса установки достижения целей.

При этом цели должны удовлетворять требованиям:

- ☐ конкретность – точное отражение реальности целей и направления их достижения с полным ресурсным обеспечением;

□ измеримость – цели должны быть количественно выражены с помощью одного или нескольких
использованных источников

1. Альберт М., Мескон М.Х., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Учебное пособие – М.: Вильямс, 2013. 672 с.
2. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 320 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. М.: Экономика, 2014. – 579 с.
4. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Стратегический менеджмент в инновационных организациях: Системный анализ и принятие решений. – М.: ИНФРА-М. – 2013. – 396с.
5. Боссиди Л. Искусство продуктивного управления / Л. Боссиди, Р. Чаран. – М: Хорошая книга, 2015. – 288 с.
6. Боброва, О.С. Организация коммерческой деятельности: учебник/ О.С. Боброва. – М.:Юнити-Дана, 2016. – 330 с.
7. Басовский, Л. Е. Менеджмент : учебное пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 256 с.
8. Бобылева А.З. Менеджмент: проблемы и решения. Учебник для бакалавриата и магистратуры / А.З. Бобылева. – М.: Юрайт, 2015. – 336 с.
9. Бригхэм Ю., Гапенски Л. Менеджмент / Пер. с англ. под ред. В.В.Ковалева. – СПб.: Экономическая школа, 2013. – 345 с.
10. Бессонова Е.А., Овчаренко Ю.В. Методические подходы к рейтинговой оценке и их роль в анализе эффективности деятельности предприятий // Известия Юго-Западного государственного университета. – 2015. Т.1. – № 5 (62). – С. 67–73.
11. Вельмина М.Ю. Современные проблемные вопросы теории менеджмента / М.Ю. Вельмина, Е.П.Трошина // Вестник молодых ученых Самарского государственного экономического университета. – 2014. – № 2. – С. 40–45.
12. Воронова М. М., Бессонова Е. А. Оценка финансовых результатов деятельности предприятий России // Актуальные проблемы бухгалтерского учета, анализа и аудита, 2014. – с. 57–62
13. Вахрушева М.Ю. Анализ в менеджменте: прикладной аспект / Вахрушева М.Ю., Ершов Д.В. // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2015. – № 34. – с. 187–192.
14. Волкова В.Н. Основы теории систем и системного анализа: / В.Н. Волкова, А.А. Денисов. – М., 2016 – 679 с.
15. Галимова И.В. Управление деятельностью предприятия / И.В. Галимова. – СПб.: НИЦ АРТ, 2014. – 198 с.
16. Данько, Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 416 с.
17. Данько, Т.П., Голубев, М.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Т.П. Данько, М.П. Голубев. – М.: ИНФРА – М. – 2014. – 416с.
18. Джуха В.М., Штапова И.С., Жуковская Н.П., Кокин А.Н. Стратегический менеджмент: Ростов-на-Дону. – Издательство РГЭУ (РИНХ). – 2013. – 199с.
19. Довгань Л.Е. Каракай Ю.В. Артеменко Л.П. Стратегическое управление. – К.: Центр учебной литературы. – 2012. – 440с.
20. Дудин М. Н., Лясников Н. В., Широковских С. А. Стратегический менеджмент: Второе издание, стереотипное. – М.: КноРус. – 2014. – 252с.
21. Гонтарева И.В., Нижегородцев Р.М., Новиков Д.А. Управление проектами. – М.: Либроком, 2013. – 384 с.
22. Давыдовский Ф.Н. Регламентация труда руководителей, специалистов и служащих как средство анализа содержания управленческой деятельности // Ф.Н. Давыдовский/ Экономика, предпринимательство и право. – 2014. – Том 4. – № 3. С. 30–48
23. Ибрагимова Э.И. Рациональная стратегия развития предприятия при ограниченных ресурсах / Э.И. Ибрагимова // Вестник СамГУПС. – 2015. – № 2 (28). – С. 56–59.
24. Искренко Э.В. Международный бизнес – Волгоград. – ВолГУ. – 2013. – 176с.
25. Казакова Н.А., Александрова А.В., Кондрашева Н.Н., Курашова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М. – 2014. – 320с.
26. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. Перевод с английского. – М.: ДМК Пресс. – 2014. – 320с.
27. Карпова С.В., Данилова О.В., Фирсова И.А. Управленческие решения: Учебник – М.: Юрайт, 2013. 399 с.
28. Кузнецова Т.Е. Содержание и мероприятия программы стимулирования сбыта продукции предприятия / Т.Е.Кузнецова, Л.В. Марабаева// Фундаментальные исследования. – 2013. – №8-1. – С. 148–153.
29. Камминс Д., Маллин Р.Стимулирование продаж. Распродажи, подарки, скидки, купоны и другие

инструменты повышения спроса – М.: Эксмо, 2013. – 235с.

30. Козел И.В. Формирование конкурентных преимуществ предприятия на основе мониторинга его конкурентоспособности // *KaNet*. 2012. № 3. С. 86–88.
31. Косякова В.В., Боярчук Н.Я., Васильева С.А. Факторы конкурентоспособности розничных торговых организаций // *Проблемы социально-экономического развития Сибири*. 2013. № 3 (13). С. 16–21.
32. Кузнецова И.Д. Стратегия конкурентоспособности торгового предприятия // *Известия Высших Учебных Заведений*. 2013. № 8. С. 65–71.
33. Корпоративный менеджмент: учебное пособие/ С. А.Орехов , В. А. Селезнев, Н. В. Тихомирова
Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°» 2017. – 440 с
34. Кудрявцева, Е. И. Управленческий потенциал персонала: методология оценки и применения / Е. И. Кудрявцева // *Управленческое консультирование*. – 2015. –№ 8(80). – С. 66–75.
35. Майкова, С.Э. Устойчивое развитие современной организации и социальная ответственность: учебное пособие / С.Э. Майкова – М.: Бибком, 2012. – 55 с.
36. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 288 с
37. Международная научно-практ. конф. «Внедрение результатов инновационных разработок: проблемы и перспективы г. Екатеринбург, РФ, 2016 – С. 112.
38. Осипова Л.В. Основы коммерческой деятельности/ Л.В. Осипова, И.М. Синяева. – М.: ЮНИТИ – ДАНА 2013. – 623 с.
39. Овчаренко Ю.В. Выявление внутрипроизводственных резервов в целях повышения эффективности деятельности промышленных предприятий // В сборнике: *Актуальные вопросы экономики и современного менеджмента, Материалы научных трудов по итогам международной научно-практической конференции*. Самара, – 2015, – № 2. – С.14–15.
40. Румянцева Е.Е. О новых подходах к управлению финансами предприятий // *Финансы и кредит*. – 2013. – № 24. – С. 11–15.
41. Сорина Г.В. Основы принятия решений: Учебник. Пособие для университетов / Г.В. Сорин. – М.: Экономист, 2015. – 192 с.
42. Семенов А.К. Этика менеджмента: Учебник. Пособие / А.К. Семенов Е.Л. Маслова. – Москва: Дашков и К, 2016. – 272 с.
43. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., Перераб. И дополнительно. – Минск: Новые знания, LLC, 2015. – 688 с.
44. Смирнов Б.М. Кадровое нововведение в системе управления персоналом. – М.: ГАУ, 2014.–216 с.
45. Стратегии бизнеса. Аналитический. Под ред. Клейнера Г.Б. Москва. – «КОНСЭКО». – 2013. –344с.
46. Стратегическое управление: Под ред. Ларионова И.К. – М.: Дашков и к°. – 2014. – 235с.
47. Тебекин А. В. Стратегический менеджмент. – М.: Юрайт. – 2015. – 319с.
48. Томсон-мл. А. А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа. 12-е издание. – М.: Издательский дом Вильямс. – 2013. – 928с.
49. Тимофеева О.Ф. Кадровое обеспечение как элемент стратегического управления // *Микроэкономика*. – 2014. – № 4. – С.6–14.
50. Тимошенко, З.И. Маркетинг гостинично-ресторанного бизнеса/ З.И. Тимошенко, Г.Б. Мунин, В.П. Дышлевой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 188 с.
51. Феонова М. Р. Управление персоналом: Методология анализа качества рабочей силы. – М.: Наука, 2016. – 214 с
52. Шитов, В. Н. Комплексный подход к анализу конкурентоспособности предприятия [Текст] / В. Н. Шитов, О. Ф. Цымбалист // *Экономический анализ: теория и практика*– 2014– № 13. – С. 59–63.
53. Янковская В.В. Планирование на предприятии – М: НИЦ Инфра-М, 2014. 425 с.

Интернет-ресурсы

54. <http://www.md-hr.ru/management/hrr.html>
55. <http://www.marketing.rbc.ru/research/562949979948192.shtml>
56. <http://www.hr-portal.ru/tags/hr-strategii-hrm-v-biznese>
57. <http://www.cfin.ru/management/people/pmanbook-6-1.shtml>
58. http://enbv.narod.ru/text/Econom/management/uprav_pers/str/06.html
59. http://www.i-i.ru/biblio/archive/fathutdinov_strat/04.aspx
60. <http://www.iteam.ru/articles.php?pid=1&tid=2&sid=16&id=698>

- 61. <http://sumdu.telesweet.net/doc/lections/Osnovy-menedzhmenta/1504.html#p5>
- 62. http://www.elitarium.ru/2011/03/18/organizacija_v_perspektive.html

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

<https://stuservis.ru/vkr/31524>