

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/90515>

**Тип работы:** Дипломная работа

**Предмет:** Инновационный менеджмент

## СОДЕРЖАНИЕ

### ВВЕДЕНИЕ 3

### ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОТЕЛЕМ «HILTON MOSCOW ЛЕНИНГРАДСКАЯ» 6

#### 1.1 Общая характеристика деятельности отеля "Hilton Moscow Ленинградская" 6

#### 1.2 Организационная структура управления отеля «Hilton Moscow Ленинградская» 11

#### 1.3 Анализ основных показателей деятельности «Hilton Moscow Ленинградская» 17

#### 1.4 Маркетинговые показатели отеля «Hilton Moscow Ленинградская» 21

### ГЛАВА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ 27

#### 2.1. Гостиничный рынок Москвы: состояние, проблемы, перспективы 27

#### 2.2. Современные тенденции развития индустрии гостеприимства 34

#### 2.3. Основные подходы к обеспечению эффективности управления организацией гостеприимства 39

### ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТЕЛЯ НА ПРИМЕРЕ ОТЕЛЯ «HILTON MOSCOW ЛЕНИНГРАДСКАЯ» 44

#### 3.1. Совершенствование эффективности управления деятельностью отеля на основе развития качества гостиничных услуг (на примере отеля Hilton Moscow Ленинградская) 44

##### 3.1.1 Мероприятия по оптимизации работы служб хаукипинга 44

##### 3.1.2 Внедрение дополнительных оздоровительных услуг 49

#### 3.2. Прогноз эффективности мероприятий 53

#### 3.3. Методы снижения возможных рисков при реализации предложенных мероприятий 61

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ 64

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 66

## ВВЕДЕНИЕ

Как в экономике России, так и в мировой экономике индустрия гостеприимства и гостиничного бизнеса является важнейшей отраслью. Она является одной из наиболее успешно развивающихся и отраслей экономики.

Для туристического бизнеса она является основой, ведь от нее во многом зависит мнение туристов от того или иного города или страны.

Сфера гостеприимства в России имеет множество проблем. Так, например, в России представлены практически все мировые сети, распространение же наших сетей за границей в таком же количестве представить невозможно.

В целом, отельная сфера развивается медленно, и эти проблемы гостиничного бизнеса в России обусловлены тем, что основную ставку инвесторы делают на строительство торговых и развлекательных комплексов, офисных и жилых центров.

Строительство же гостиниц откладывается на более поздние сроки, так как сроки окупаемости выше. Поэтому, сервис даже в новых отелях не дотягивает до необходимого уровня, вопрос сезонности также остается нерешенным, когда в несезон гостиницы простаивают без прибыли, а в сезон переполнены, система безопасности гостей также не отлажена.

Целью выпускной квалификационной работы является повышение эффективности управления организацией на примере отеля Hilton Moscow Leningradskaya.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать деятельность отеля «Hilton Moscow Ленинградская»;
- проанализировать организационную структуру управления отеля «Hilton Moscow Ленинградская»;
- провести анализ основных показателей деятельности «Hilton Moscow Ленинградская»;
- выявить современные тенденции развития индустрии гостеприимства;
- рассмотреть основные подходы к обеспечению эффективности управления организацией гостеприимства;
- разработать рекомендации по совершенствованию эффективности управления деятельностью отеля на

основе развития качества гостиничных услуг (на примере отеля Hilton Moscow Ленинградская);  
- рассмотреть методы снижения возможных рисков при реализации предложенных мероприятий.

Объектом исследования является отель «Hilton Moscow Ленинградская».

Предметом исследования являются экономические отношения в гостинице «Hilton Moscow Ленинградская», а также процессы взаимодействия ее структурных подразделений при реализации задачи по повышению эффективности деятельности отеля «Hilton Moscow Ленинградская».

Проанализировав учебную литературу, можно сделать вывод о том, что тема не является достаточно изученной и требует дальнейшего исследования.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы исследования:

- анализ литературы;
- анализ нормативно-правовой документации по теме выпускной квалификационной работы;
- изучение и обобщение отечественной и зарубежной практики;
- теоретический анализ и синтез;
- классификация.

Научная новизна выпускной квалификационной работы состоит в теоретико-методологическом обосновании авторской концепции управления современной организацией, включая ее стратегическую составляющую, связанную с развитием персонала в современных условиях.

Выпускная квалификационная работа состоит из следующих структурных элементов:

- введение;
- три главы;
- десять параграфов;
- заключение;
- список использованных источников.

## ГЛАВА 1 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОТЕЛЕМ «HILTON MOSCOW ЛЕНИНГРАДСКАЯ»

### 1.1 Общая характеристика деятельности отеля «Hilton Moscow Ленинградская»

Отель Hilton Moscow Leningradskaya (Хилтон Москоу Ленинградская) – один из самых престижных и фешенебельных пятизвездочных отелей Москвы.

Первая гостиница сети Hilton в России представляет собой яркий образец сталинского классицизма и отличается богатым архитектурно-художественным исполнением с элементами классицизма, барокко, готики и древнерусского зодчества.

Гостиница Ленинградская – один из самых ярких символов советской эпохи. Мощное и монументальное здание постройки 50х годов XX века является один из самых узнаваемых мест в Москве. За свою историю оно открывало двери перед мировыми лидерами, известными личностями политики и культуры различных стран мира.

Сегодня же в здание некогда именитой «Ленинградской» полностью переоборудовано в соответствии с современными стандартами гостиничного бизнеса и относится к самой крупной сети отелей корпорации Хилтон.

Хилтон Москоу Ленинградская – это первая и единственная в России гостиница, стиль и сервис которой выдержаны в лучших традициях высококлассных отелей Hilton. Однако как бы Ленинградскую не переименовывали, для жителей Москвы она всегда останется чем-то родным, российским, но наделенным лучшими качествами гостиничного обслуживания европейского уровня.

В интерьере присутствует мраморная отделка, витражи, потолочная лепнина, бронзовые люстры, декоративные элементы, выполненные из дуба и орехового дерева. Некоторые детали интерьера занесены в Книгу Рекордов Гиннеса.

Вдохновленный мечтой создания лучшего отеля в Техасе, Конрад Николсон Хилтон, в 1919 году основал первый отель сети Hilton. Благодаря полной самоотдаче, умению руководить и нововведениям, сегодня Hilton — это один из самых известных и уважаемых брендов в мире.

Всемирная сеть отелей Хилтон, владельцев которой прославил не только высококачественный гостиничный сервис, но и яркая жизнь их старшей дочери Пейрис, — это стиль и совершенство в одном флаконе.

Управляющие отелем Хилтон Ленинградская тщательно следят за тем, чтобы гостям здесь было максимально удобно и комфортно.

Инфраструктура гостиницы продумана до мелочей – здесь будет интересно и провести романтический

ужин, и праздничный банкет, и просто прогуляться по сувенирным лавкам. Для деловых людей отель готов предложить конференц-зал и переговорную. Для милых дам, внимательно относящихся к своей внешности, Hilton Moscow Ленинградская приготовила прекрасные салоны – спа, парикмахерские, закрытый бассейн и современный фитнес-центр.

Hilton — одна из крупнейших гостиничных корпораций, насчитывающая более 4200 отелей и курортов, расположенных в 93 городах мира, которые объединяют в себе традиции прошлого и современность. В каждом отеле сети Hilton гарантирован теплый прием, прекрасное обслуживание, комфортабельные, элегантные номера и широкий спектр возможностей для работы и досуга, а также богатый выбор ресторанов, конференц-центров и банкетных залов для проведения деловых и неофициальных мероприятий.

В величественных столицах — Москве, Лондоне, Берлине, Вене, Праге, Амстердаме, Баку, Риме, Варшаве и Будапеште, а также в крупных городах, таких как Дубай, Мюнхен, Тель-Авив, Стамбул, Франкфурт и Венеция — сотрудники отеля рады приветствовать своих посетителей.

Основные ценности: гостеприимство, добросовестность, лидерство, работа в команде, ответственность и своевременность.

Компания сделает все возможное, чтобы каждый гость почувствовал заботу и уважение.

Сегодня продолжается миссия Конрада Хилтона, который мечтал, чтобы каждый уголок на планете был наполнен светом и теплом сферы гостеприимства.

Предлагая истинную роскошь и высококлассный уровень обслуживания, данный бренд является одним из ведущих в индустрии гостеприимства.

Отель Hilton Moscow Leningradskaaya расположен по адресу: г. Москва, ул. Каланчевская ул., 21/40.

Гостиница отличается удобным местоположением – рядом с Комсомольской площадью, которую в народе называют площадью Трех Вокзалов, и в 5-ти минутах ходьбы от метро Комсомольская и Красные Ворота. Отсюда легко можно доехать как до аэропортов, так и до центра города, где сосредоточены основные достопримечательности столицы.

Прекрасный деловой отель с высоким уровнем сервиса и удачным расположением.

Уникальные общественные интерьеры и высокие стандарты Hilton в обслуживании номеров. Интересная кухня, которая не следует московской гастрономической моде.

В гостинице Хилтон Москоу Ленинградская 273 номера различных категорий:

- «Хилтон»;
- «Хилтон Делюкс»;
- «Полулюкс»;
- «Представительские» номера;
- номера «Угловой Люкс»;
- «Исторические люксы»;
- один «Президентский Люкс».

В таблице 1 представлены категории номеров и цены на них.

Таблица 1 – Категории номеров отеля Hilton Moscow Leningradskaaya и цены [2]

Категории номеров

Стоимость сутки, руб

Гостевой

6490

Делюкс

8260

Представительский

10030

Полулюкс

15930

Угловой люкс

39530

Исторический

93630

Президентский

163 430

К услугам гостей: ресторан, бар, фитнес-клуб, СПА-салон, экскурсионное бюро. В гостинице есть

возможность проведения конференций, семинаров и презентаций, корпоративных мероприятий.

В отеле семь залов для конференций и банкетов. Исторический «Бальный зал» – самый вместительный и подходит не только для деловых мероприятий, но и для торжеств.

У него отдельный вход с улицы и небольшой чиллаут. Остальные шесть залов подойдут для деловых завтраков и ужинов, семинаров и камерных переговоров.

Есть еще представительские номера с допуском в особую гостиную, где круглосуточно можно перекусить, а также воспользоваться компьютерами.

Не каждый исторический отель может похвастаться собственным бассейном. В «Hilton Moscow Ленинградская» он находится на минус первом уровне. Бассейн с подогревом открыт с 8 утра до 10 вечера.

В эти же часы работает и тренажерный зал, сухие сауны и джакузи с гидромассажем.

В свободное время можно также посоветовать обратиться к консьержу за бесплатной экскурсией по отелю – сотрудники отеля обязательно покажут люстру-гирлянду на технической лестнице, которая за свою длину была внесена в Книгу рекордов Гиннеса, и расскажут массу увлекательных историй о строительстве легендарной высоты. [30]

Рассмотрим дополнительные услуги отеля:

К услугам гостей:

- интернет на всей территории отеля;
- банкомат;
- пункт обмена валюты;
- бесплатная парковка;
- сувенирный магазин;
- трансфер;
- услуги няни;
- детское меню;
- банкетный зал;
- парикмахерская;
- медпункт;
- ресторанное обслуживание в номерах;
- услуга «звонок-будильник»;
- экскурсионное бюро;
- электронная система коммуникации;
- прием гостей с домашними животными;
- комнаты/услуги для людей с ограниченными физическими возможностями;
- прокат машин.

Огромное количество предметов антиквариата и произведений искусства дополняют его уникальный облик. История этого места настолько насыщена значимыми событиями, что каждое воскресенье здесь проводятся экскурсии.

Идеальное сочетание русского традиционного убранства и гостеприимства с самыми современными достижениями в создании гостиничного комфорта и сервиса – вот основа большой популярности отеля среди жителей и гостей столицы. Роскошь интерьеров и высочайший уровень обслуживания позволяют принимать различных высокопоставленных гостей – президентов, королей, политиков и других выдающихся людей современности.

## 1.2 Организационная структура управления отелем «Hilton Moscow Ленинградская»

Рассмотрим организационную структуру отеля «Hilton Moscow Ленинградская», представленную на рисунке 1.

Рисунок 1 – Организационная структура гостиницы «Hilton Moscow Ленинградская»

Рассмотрим должностные обязанности работников гостиницы «Hilton Moscow Ленинградская».

Управляющий гостиницы.

Именно управляющий гостиницы следит за деятельностью всей организации: хозяйственной, финансово-экономической.

Управление персоналом является в работе управляющего важнейшим направлением, которое направлено на улучшение уровня качества обслуживания посетителей.

Управляющий контролирует выполнение требований должностных инструкций, соблюдение правил внутреннего распорядка, заключает договора с сотрудниками.

Работа администратора является не менее важной, ведь именно с его помощью создаются первые впечатления об отеле.

Администратор является, по сути, руководителем низшего или среднего звена структуры управления, что наделяет его правом давать указания сотрудникам отеля с целью увеличения эффективности их работы по обслуживанию посетителей.

Еще одним важнейшим участком работы является общение с клиентами, которое начинается прямо при заселении. Именно администратор знакомит прибывших с основными правилами проживания и внутреннего распорядка, действующего в гостинице. [41]

Также он занимается получением и выдачей ключей, расселением гостей, прием и доставка корреспонденции, проведением расчетов с клиентами, заполнение необходимо документации.

Уровень и качество обслуживания клиентов зависит не только от руководителей разного уровня, но и, главным образом, от работы сотрудников, ежедневно общающихся с посетителями или оказывающих им различные услуги – работников кухни, горничных и т.д.

Горничная является, как правило, единственным работником, регулярно посещающим гостиничные номера постояльцев.

Это делает ее работу крайне важной для создания позитивного образа организации в глазах гостя.

В анализируемом отеле руководством введена должность старшей горничной, которая занимается координированием работы менее опытных сотрудников, берет на себя вопросы обучения новичков.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1) [www.rosstatt.ru](http://www.rosstatt.ru)
- 2) Финансовая отчетность за 2019 г. отеля «Hilton Moscow Ленинградская»
- 3) Армстронг М., Практика управления человеческими ресурсами: Учебник / М. Амстронг - Издательство «Питер», 2016-761-762 с.
- 4) Брагина, З.В. Управление организационным знанием промышленного предприятия: создание условий для проявления и использования творческой активности и предприимчивости персонала: монография / З. В. Брагина, Н. Ю. Андреева. – Москва: Инфра-М, 2018. – с. 178-182
- 5) Белашова В.В. Моральные и материальные виды стимулирования / В.В. Белашова // Инновационная наука. 2017. Т. 2. № 4. С. 179-181.
- 6) Березовая, Л. Г. История туризма и гостеприимства: учебник для академического бакалавриата / Л. Г. Березовая. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — с. 305-310
- 7) Бухалков М.И. Управление персоналом на предприятии / М.И. Бухалков // Управление компанией. 2016. №7. С.48-50.
- 8) Варакулина, М.В. Система управления персоналом предприятия: концептуальная модель и механизм ее реализации: монография / М. В. Варакулина. – Брест: БрГУ, 2019. – с. 105-110
- 9) Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2017. – с. 658-660
- 10) Гаврилова, С. В. Организация туристического и гостиничного бизнеса: учебно-методический комплекс / С.В. Гаврилова, А.Г. Томская, А.В. Дмитриев. – Москва: Евразийский открытый институт, 2018. – с. 302-310
- 11) Гостиничное дело: учебник / под ред. д. иск., проф. Н.М. Мышьяковой, к.культ., доц. С.Г. Шкуропат. – СПб.: Изд-во СПбГУСЭ, 2017. – с. 285-290
- 12) Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – Москва: Дашков и К°, 2017. – с. 145-152
- 13) Демченко А.А. Приоритетные направления повышения трудовой мотивации / А. А. Демченко, Э. В. Сукманов ; Курский гос. ун-т. Курск, 2015. – с. 85-88
- 14) Думенко Е.В. Критерии эффективности формирования материального стимулирования персонала организации /Е.В. Думенко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2017. № 6. С. 60-62.
- 15) Жданкин Н.А. Инновационный менеджмент: учебник / Н.А. Жданкин. — Москва: КНОРУС, 2017. —с. 310-312
- 16) Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А. П. Егоршин. – 4-е изд., переработанное и дополненное. – Москва: Инфра-М, 2016. – с. 305-315

- 17) Зарецкий А.Д. Менеджмент: учебник/А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. —М.: КНОРУС, 2016. —268с.
- 18) Иванников, В.А. Порождение деятельности и проблема мотивации / В.А. Иванников // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология: Научный журнал. - 2015. - № 2. - С.15-22.
- 19) Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов. - Изд. 3-е, переработанное и дополненное. - Москва: Инфра-М, 2016. - с. 305-310
- 20) Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом: учебник для академического бакалавриата / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. - Москва: Юрайт, 2015. - с. 408-415
- 21) Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 507 с. 10) Мальцева, С. В. Инновационный менеджмент: учебник для академического бакалавриата / под ред. С. В. Мальцевой. — М.: Издательство Юрайт, 2015. — с. 478-485
- 22) Ловчева, М. В. Оценка эффективности системы стимулирования персонала: показатели, методы, практические рекомендации / М.В. Ловчева // Мотивация и оплата труда. -2015. - № 1. - С. 14-26.
- 23) Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR- менеджмента / И. К. Макарова. - Москва: Дело, 2015. - с. 315-320
- 24) Мальцева, С. В. Инновационный менеджмент: учебник для академического бакалавриата / под ред. С. В. Мальцевой. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — с. 410-412
- 25) Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. - 2-е изд. - Москва: Дашков и К°, 2017. - с. 299-301
- 26) Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — с. 185-188
- 27) Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — с. 401-407
- 28) Мордвинникова А.С. Идентификация товаров и услуг: методическое пособие для вузов / А.С. Мордвинникова. - М.: Терра, 2016. - с. 15-18
- 29) Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для академического бакалавриата / Е. Б. Моргунов. - 3-е изд., переработанное и дополненное. - Москва: Юрайт, 2015. - с. 450-452
- 30) Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. - 2-е изд., переработанное и дополненное. - Москва: Юрайт, 2018. - с. 408-410
- 31) Оценка персонала в организации: учебное / А. М. Асалиев [и др.]. - 2-е изд., исправленное и дополненное. - Москва: Инфра-М, 2017. - с. 155-157
- 32) Памбухчиянц О. В. Технология розничной торговли: Учебник / О. В. Памбухчиянц. — 9-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. — с. 104-107
- 33) Психология и этика делового общения: Учебник для вузов /Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. — 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - с. 310-312
- 34) Разумов И.В. История менеджмента/ И.В. Разумов - Ярославль: ЯрГУ, 2015. - с. 95-100
- 35) Роцектаева У.Ю. Система мотивации персонала в организации (на предприятии ОАО кондитерский комбинат «Кубань») / У.Ю. Роцектаева // Символ науки. 2017. Т. 1. № 2. С. 107-109.
- 36) Семиглазова В.А. Инновационный менеджмент: Учебное пособие/ В.А.Семиглазов. -Томск: ЦПП ТУСУР, 2015. - с. 88-89
- 37) Сидоров, М.Н. Стратегический менеджмент: учебник для СПО / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — с. 45-47
- 38) Смирнова М.Е. Критерии эффективности системы стимулирования труда персонала / М.Е. Смирнова // Управленческие науки в современном мире. - 2016. - Т. 2. №2. - С. 230-233
- 39) Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. - 2-е изд., переработанное и дополненное. - Москва: Юнити-Дана, 2016. - с. 219-222
- 40) Степанова И.П. Инновационный менеджмент/ И.П. Степанова. -Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». - Саратов, 2016. - с. 45-47
- 41) Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. — М.: Аспект Пресс, 2015. — с. 301-305
- 42) Тебекин А. В. Стратегический менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / А. В. Тебекин. — 2-е изд., пер. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — с. 305-307
- 43) Технологии управления развитием персонала: учебник / [Е. А. Белкова и др.]. - Москва: Проспект, 2016. - с. 377-379

- 44) Управление персоналом организации: учебник: для студентов / [А. Я. Кибанов и др.]. – Изд. 4-е., дополненное и переработанное. – Москва: Инфра-М, 2015. – с. 601-603
- 45) Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум / [О. А. Лапшова и др.]. – Москва: Юрайт, 2018. – с. 399-402
- 46) Управление человеческими ресурсами: учебное / [А. М. Руденко и др.]. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2015. – с. 305-307
- 47) Шапиро, С.А. Организационное поведение: учебное пособие / С. А. Шапиро. – Москва: КноРус, 2016. – с. 102-105
- 48) Финансовый менеджмент: учебник [Текст] / Латышева Л.А., Склярова Ю.М., Скляров И.Ю., Фролко С.В., Глушко А.Я., Кулешова Л.В., Скребцова Т.В., Шамрина С.Ю., Собченко Н.В., Нестеренко А.В., Башкатова Т.Н., Урядова Т.Н., Капустина Е.И.; под общ. редакцией Л.А. Латышевой. – М.: МИРАКЛЬ, 2016. – 340 с.21)
- Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент. Учебник, 4-е изд./ Р.А. Фатхутдинов — СПб.: Питер, 2017. — с. 205-207
- 49) Финансы: учебник / коллектив авторов; под ред. Е. В. Маркиной. — 2-е изд., стер. — М.: КНОРУС, 2016. — с. 308-311
- 50) Юдин А.П. Инновационный менеджмент: учебное пособие/ ВШТЭ СПбГУПТД. – СПб., 2018. - с. 99-102

*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/90515>