

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Возрастающая роль менеджмента в функционировании и развитии производственного организма обусловлена тенденцией непрерывно воз-растающей сложности последнего, объективная закономерность которой вызвана темпами научно-технического прогресса и его все большим влиянием на сферу материального производства.

Такое важное для руководителя понятие, как система менеджмента, должно быть ясным, полным и непротиворечивым образом описано и определено.

Качество системы менеджмента отражается на поведении организа-ции как системы, на результатах ее деятельности, на росте показателей эффективности. Если предприятие находится в состоянии кризиса, то даже в условиях неблагоприятной экономической конъюнктуры его причины следует искать в организации менеджмента.

Важно понимать, что именно системное построение и организация менеджмента в компании дают результаты, а не только лишь ресурсы, легкодоступные и сравнительно недорогие. А эффективность системы управления в малой степени зависит от материальных факторов. Конечно, только крупная фирма может привлечь опытных руководителей и квалифицированных специалистов. Но важно понимать и то, что даже превосходный управленческий персонал, дорогостоящие информационные системы, прекрасные системы телекоммуникаций не способны дать хороший результат, если не настроена вся система менеджмента, все ее компоненты, все управленческие бизнес-процессы. Понимание системы менеджмента организации строится на определении менеджмента организации как процесса установления, регулирования и развития само организованного поведения отдельных индивидов и их групп, образующих организацию как единое целое.

Цель курсовой работы – рассмотреть основные функции в системе менеджмента.

Цель курсовой работы предопределила решение следующих задач:

- рассмотреть понятие и сущность менеджмента организации;
- описать функции в системе менеджмента;
- проанализировать систему менеджмента в компании;
- рассмотреть применение функций менеджмента в компании;
- разработать рекомендации по совершенствованию функций менеджмента в компании;
- оценить эффективность предлагаемых рекомендаций.

Предмет исследования – функции менеджмента организации.

Объект исследования – ООО «Автомир»

Методы исследования, которые были использованы в написании курсовой работы: синтез, анализ экономических показателей, построения таблиц, статистический анализ экономических показателей.

Курсовая работа состоит из введения трех глав, заключения, списка использованных источников.

1. Теоретические аспекты системы функций менеджмента

Понятие и сущность менеджмента организации

В современном мире функционирование и развитие организаций встречается с многочисленными проблемами, некоторые из которых однотипные и не требуют больших усилий для их решения. Но существуют и не однотипные проблемы, для решения которых необходимы специальные технологии и разработки. Имеются и такие проблемы, которые не по силам решить руководителям и специалистам.

Совокупность таких проблем описывает организацию в виде сложного объекта для исследования и познания.

Система менеджмента организации включает в себя, совокупность всех отделов и служб в организации, всех элементов системы, виды и средства связи между ними, в том числе действий, обеспечивающих непрерывное функционирование организации. Объектом в данной системе могут быть как люди, так и технические объекты.

Для функционирования системы менеджмента в целом, необходимо:

- создать миссию организации;
- разграничить функции менеджмента и производства;
- разделить определенные виды заданий между сотрудниками;
- организовать упорядоченные взаимосвязи сотрудников и расстановку исполняющих ими функций;
- модернизировать технологии производства;
- создать систему мотивации, наладить сбыт и снабжение;
- образовать производство [12, С. 111].

Систему менеджмента составляют элементы, основные из них: процессы менеджмента, методы, задачи, цель, коммуникации, законы, принципы, организационные отношения, функции, технологии, решения, организационной структуры, система документооборота, функциональные структуры. (Рис. 1.1)



Рис. 1.1. Сущность элементов системы менеджмента организации

Источник: [8]

Цель - это образ возможного, желаемого, необходимого и приемлемого исторически для самой организации.

Процесс менеджмента представляет собой последовательные этапы формирования и реализации действий для достижения цели организации.

Метод - это способ влияния на коллектив и человека. Метод выбирается исходя из приоритетных потребностей и интересов как коллектива в целом, так и человека.

Коммуникации - это процесс действий или противодействий в системе, «человек-компьютер», «человек - человек», за счет передачи информации.

Задача проявляется в виде определенной проблемы, которые следуют из цели, требующая разрешения.

Принцип - главное положение любой теории, мировоззрения и учения.

Организационные отношения - это разные виды влияния на человека, так же функциональные, административные, патронажные.

Функция - это работа, услуга или обязанность, которая поручена человеку.

Технология представляет собой комплекс способов и процессов для исполнения заданных функций.

Характеристики информационного обеспечения - параметры ценности, насыщенности, объема, достоверности и открытости информации.

Функциональные структуры представляются в виде схем взаимосвязанных действий, которые необходимы для деятельности организации.

Организационная структура - это схема взаимосвязи функций, должностей и подчиненностей [16, С. 127].

Управление организацией - это непрерывный процесс, форма влияния на производительность каждого работника, отдельной группы сотрудников или всей организации в целом, главной целью которых является достижение высоких результатов, извлекая максимальные возможности из имеющихся в организации ресурсов.

В каждом процессе менеджмента должны быть согласованные действия, которые направлены на обеспечение и осуществление общей цели или несколько целей, стоящие перед организацией. Для распределения действий должен существовать специальный орган, для реализации функций менеджмента. В любой организации выделяют две части управляющую и управляемую. Схема взаимосвязи между данными частями указана на рисунке 1.2.



Рис. 1.2. Взаимосвязь подсистем управляющей и управляемой организации

Источник: [11]

В состав управляющей части входит: информационные подразделения, дирекция, менеджеры, обеспечивающие работу руководящего звена. Эту часть организации принято называть административно-управленческим аппаратом. Руководящее звено - это элемент необходимый для каждой организации.

В управляющей части принимаются управленческие решения, как результат прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования, анализа и выбора альтернативных вариантов из множества для достижения поставленной цели.

Система менеджмента образовывается из подсистем: методологии менеджмента, структуры, техники менеджмента и процесса.

В методологию менеджмента входят задачи, цели, принципы, законы, средства, методы, функции и школы менеджмента.

Структура менеджмента представляет собой, совокупность объектов, субъектов менеджмента и связей организации, которые реализуются в определенных формах. Так же в структуру управления входят, схемы организационных отношений, системы обучения, функциональные структуры и систему повышения квалификации персонала.

Процесс управления - это часть управленческой деятельности, в которую входит образование системы коммуникаций, формирование и осуществление управленческих решений, а так же разработка системы информационного обеспечения.

Технология и техника, представляет собой совокупность офисной мебели, организационной и компьютерной техники, систему документооборота, сети связи.

Объектом управления является система, исполняющая ролевую функцию в организации, а субъект управления поддерживает систему на уровне, который должен удовлетворять заданным условиям функционирования организации. Главными (основными) субъектами в управленческой деятельности, вернее в ее осуществлении, являются менеджеры. Менеджеры в управлении организацией занимают ключевые позиции, выполняют разнообразные роли [9, С. 85].

Роль менеджера в принятии решения выражается, в решении вопросов распределения ресурсов, в определении направления движения организации, а так же осуществляет текущие недочеты и корректировки.

В информационной сфере участие менеджера не менее важно, он собирает информацию о внешней и внутренней среде, распределяет и распространяет информацию в виде нормативных установок, фактах, а также разъясняет политику и основные цели в организации.

В руководящей сфере менеджер организует отношения как внутри организации, так и за ее пределами. Так же мотивирует и ориентирует сотрудников организации на достижение поставленных целей. Является внешним представителем организации.

Чтобы согласовать действие управляемой части, возможно, использовать систему научного менеджмента, обоснованную Ф. Тейлором автором книги «Принципы научного менеджмента», первое издание книги вышло 1911 году. Ф. Тейлор первый разделил процесс планирования труда и сам труд, выделив, одну из главных управленческих функций. Основные положения системы научного менеджмента по Тейлору формулируются следующим образом:

- создание научного, практически и традиционного сложившегося фундамента, заменяющего себя, методами работы;
- отбор, распределение и обучение сотрудников на основе научных критериев;

- взаимодействие между исполнителями и администрацией с целью практического внедрения научно разработанной системы организации труда;
- ответственности между администрацией и исполнителями, равное распределение труда.

Управляемая часть или звено - это многофункциональные подразделения, которые занимаются обеспечением различных преобразовательных процессов для непрерывного функционирования организации в целом.

Также управление организацией можно рассмотреть в виде процесса взаимосвязанных действий определенного типа, предназначенных для формирования и использования ресурсов организации для достижения ею поставленных целей. Управление включает в себя только функции и действия, которые связаны с установлением взаимодействия в организации, регулированием и осуществлением производственной и иных видов деятельности, с целевой ориентацией [10, С. 52].

Важно знать, что управляющая и управляемая части системы менеджмента должны быть взаимосвязаны друг с другом, чтобы процессы протекающие между ними не вызвали негативных последствий, которые могут привести к невозможному выполнению своих задач. К примеру, если руководитель и подчинённый психологически будут не совместимы, то между ними могут возникнуть, рано или поздно, конфликты, которые негативно повлияют на результат работы.

Также, управляющая и управляемая подсистемы должны быть в какой-то мере самостоятельны, потому что главное звено менеджмента не в силах предусмотреть все необходимые решения и действия в определённых ситуациях, из-за удаленности от места событий, неосведомленности о деталях, психологических реакции, особенно в непредсказуемых обстоятельствах.

Управляющая и управляемая части системы менеджмента должны взаимодействовать друг с другом. Управляющая часть должна отдавать команды необходимые в данной ситуации, управляемая часть должна своевременно и рационально исполнить.

Перечисленные выше факторы должны скоординировать управляемость над объектом, характеризующая степень контроля над ним. Управляющая подсистема осуществляет свою деятельность по отношению к объекту через управляемую [10,

С. 52].

Система менеджмента организации должна быть эффективной, проявляя: надежность, качество принимаемых решений и оперативность; затрачивая на решение минимальное количество времени; экономичность в расходах и издержках на поддержание и развитие аппарата менеджмента.

Метод управления - это способ, с помощью которого управляющий субъект воздействует на управляемый объект.

Метод управления это так же основа мотивации человека для целенаправленного воздействия на трудовой процесс. Разные виды мотивации зависят от уровня общественного развития и конкретных людей, образуя взаимосвязанные отношения.

В системе управления существуют такие методы управления как, экономические, административно-правовые и социально-психологические.

Экономические методы основываются на воздействии на управляемый объект (хозяйствующие субъекты, коллективы, отдельные личности,) с помощью штрафов, предоставления всевозможных льгот, заработной платы, премий, коммерческого кредита, ценообразования, и т.д.

Именно к экономическим методам относят:

1 Ценообразование и цены. На организацию значительное управленческое воздействие оказывает «цена», как на входящие ресурсы, так и выходящую продукцию организации.

2 Коммерческий расчет. Данный экономический метод строится на основе трансфертных цен, показывают отражение переход продукта в пределах собственности организации.

3 Кредитование. Образование данного метода связывается с развитием целой сети банков (коммерческих). В этом экономическом методе механизм основывается на разрастающейся роли распределения кредитных ресурсов через кредитные рынки. Именно кредит улучшает состояние потребительского рынка.

4 Финансирование. Этот метод проявляется в качестве инструмента в финансовой политике, обеспечивает все подразделения самыми необходимыми ресурсами.

5 Налоговая система. Данный экономический метод управления особенно применяется в государственном управлении. Государственная власть устанавливает высокие ставки налогов, воздействует на уменьшение деловой активности, а понижений ставок ведет к развитию и росту предпринимателей [14, С. 76].

Административно-правовые методы управления проявляются в виде совокупности средств административных и правовых, которые влияют на взаимоотношения людей в процессе функционирования в организации.

Административно-правовые методы управления основываются на федеральных законах, государственных стандартах, законодательных актах всей страны и отдельных регионов, указах, инструкциях, методиках и др. документах.

Реализация управляющей деятельности осуществляется в виде распоряжений, делегирования полномочий, популяризации, участия в управлении.

Социально-психологические методы не уступают экономическим, а в некоторых ситуациях могут быть даже более эффективными.

Процесс управления организацией условно можно разделить на три части: управление трудовым коллективом; управление экономикой; управление техникой. Каждый человек уникален и имеет положительные и отрицательные черты. Задача руководства состоит в том, чтобы познать каждого своего подчиненного в психологическом плане и аккуратно влиять на него в определенном направлении, чтобы достоинства его развивались, а недостатки корректировались, либо сходились на нет. Все это, конечно, делается не только с целью создания и развития определённой части личности и коллектива, но и для организации в целом.

Функции в системе менеджмента

Функции менеджмента - это действия, характеризующие виды управленческой деятельности, которые возникают в процессе специализации и разделении труда в сфере менеджмента.

Универсальные функции, которые выделил А. Файоль: «Итак, я предлагаю следующее определение: Управлять — значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать; предвидеть, то есть учитывать

грядущее и выработать программу действия; организовывать, то есть строить двойной — материальный и социальный — организм предприятия; распоряжаться, то есть заставлять персонал надлежаще работать; координировать, то есть связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия; контролировать, то есть заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям» [19].

М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури [11] называют следующие функции менеджмента:

- 1) стратегическое планирование;
- 2) планирование реализации стратегии;
- 3) организация взаимодействия и полномочия;
- 4) построение организаций;
- 5) мотивация;
- 6) контроль.

В современной отечественной литературе общими функциями менеджмента принято считать: мотивация, координация, планирование, организация и контроль [13]. Взаимозависимость и взаимосвязь данных функций указаны на рисунке 1.3.

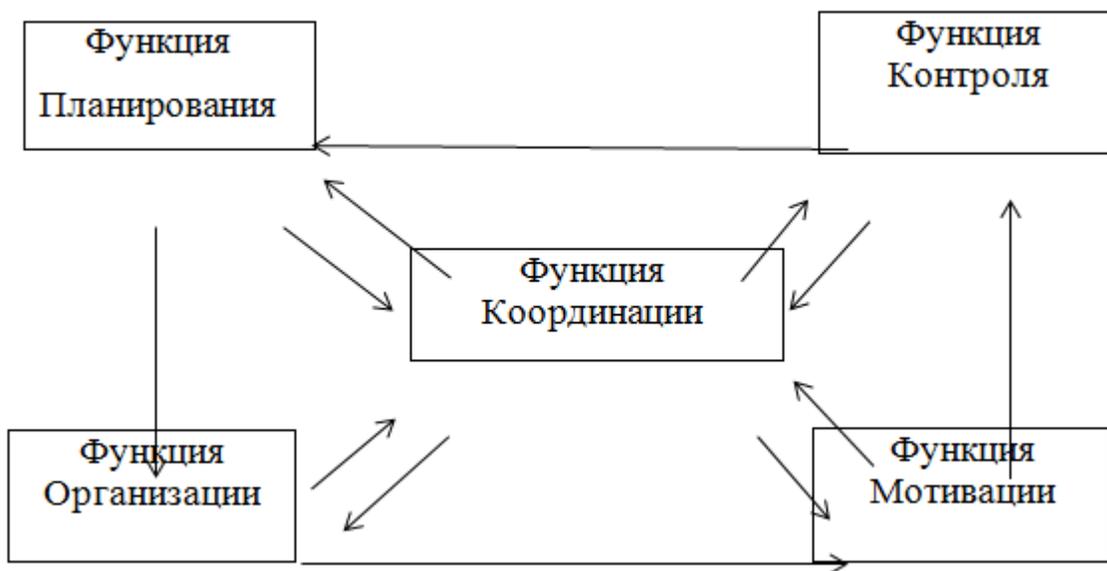


Рис. 1.3. Взаимодействие функций менеджмента

Источник: [15]

Планирование - это вид управленческой деятельности, в результате которой предполагается получить будущие цели и какие виды действий, в какой последовательности и в какие сроки должны быть исполнены. Планирование тесно связано прогнозированием в структурных подразделениях и в организации в целом.

Прежде чем управлять организацией, нужно поставить цели и знать миссию, для достижения поставленной цели. Планирование дает в будущем предвидеть и знать, какие действия следует сделать для достижения поставленных целей и какие препятствия, проблемы могут оказаться на пути, и быть готовым для их решения.

Вторая не менее важная функция, организация. Организация обеспечивает выполнение плана, разделяет обязанности, кто, какие виды работ и, будет исполнять, какая мера ответственности и с кем при этом необходимо взаимодействовать. Основная задача второй функции - создание взаимосвязанной и действенной системы менеджмента, достижение поставленной цели, рациональное использование ресурсов имеющихся в организации.

Следующая функция менеджмента - это мотивация.

Мотивирование - это вид деятельности, направленный на увеличение активности работников, сотрудников организации, побуждение к эффективному труду и выполнение своей миссии.

Самая высокая потребность человека - это развитие и самовыражение, проявление положительных качеств личности, которая не может быть никогда удовлетворена полностью, из-за этого процесс мотивирования людей через их потребности просто бесконечен [15, С. 36].

Руководящие сотрудники, должны тщательно наблюдать за подчиненными, вовремя выявлять потребности каждого из них, проявлять действия и решения для их осуществления с целью достичь эффективной работы каждого из работников.

Контролирующая функция менеджмента проявляется в виде неразрывного и взаимосвязанного процесса для выявления отклонений и недостатков от стандартов и заданных параметров в любых сферах деятельности организации. Главная цель контроля своевременно выявить недостатки и проблемы, изменить и

сделать корректировку деятельности организации до того, как недостатки образуются в кризис.

Основная особенность контролирующей функции - то, что она должна быть всеобщей. Каждый сотрудник, находящийся на руководящей должности любого ранга, обязан осуществлять контроль, это основная часть деятельности руководителя. Данную функцию менеджмента должны выполнять все работники, от высшего звена до рядового сотрудника.

Контроль разделяют на текущий, предварительный и заключительный.

Предварительный контроль определяет, готово ли предприятие достигнуть ту или иную цель, что нужно скорректировать, чтобы не было отрицательных результатов при реализации поставленной цели.

Текущий контроль проявляется в период реализации поставленной цели, его смысл заключается в том, чтобы все процессы, направленные для достижения цели протекали вовремя, с наивысшим качеством и наименьшими издержками и затратами.

Заключительный контроль осуществляется после процессов направленных для достижения цели, он показывает насколько качественно, в полном ли объеме достигнута цель, какие были проблемы, почему были допущены ошибки. Значит, заключительный контроль нужен для того, чтобы появившиеся в процессе реализации недочеты и ошибки, в будущем не повторялись [17, С. 101].

Еще одну из основных функций в системе менеджмента можно выделить, координацию. Она очень тесно связана с контролирующей функцией, и из-за этого многие специалисты и ученые объединяют координацию и контроль в одну и называют ее контроль.

Координация проявляется в виде непрерывного процесса, который поддерживает всю систему менеджмента в рабочем состоянии, своевременно устраняя все ошибки и дефекты, проявляющиеся в результате контроля. Стоит обратить внимание, что контроль и координация являются постоянными и непрерывными действующими процессами.

Деятельность, связанная с управлением, осуществляется не только с помощью функций и принципов, но и с помощью целого комплекса методов менеджмента организации.

Процесс менеджмента организации условно можно разделить на три части: управление трудовым коллективом; управление экономикой; управление техникой. Каждый человек уникален и имеет положительные и отрицательные черты. Задача руководства состоит в том, чтобы познать каждого своего подчиненного в психологическом плане и аккуратно влиять на него в определенном направлении, чтобы достоинства его развивались, а недостатки корректировались, либо сходились на нет. Все это, конечно, делается не только с целью создания и развития определённой части личности и коллектива, но и для организации в целом.

Таким образом, в первой главе были изучены и представлены теоретические основы менеджмента организации, рассмотрены система менеджмента в целом. В каждом процессе менеджмента должны быть согласованные действия, которые направлены на обеспечение и осуществление общей цели или несколько целей, стоящие перед организацией. Также были представлены принципы, функции и методы менеджмента. Указаны, как функционирует организация в целом, какие методы применяются в системе менеджмента организации и какие виды организационных структур существуют.

2. Анализ применения функций менеджмента на примере ООО «Автомир»

Общая характеристика предприятия

Основанная в 1993 году группа компаний «Автомир» сейчас является одним из самых крупных официальных автодилеров России. В дилерских центрах представлены в наличии автомобили 18 брендов.

Автомир объединяет 46 автосалонов: 16 в Москве, 27 в регионах (Санкт-Петербург, Брянск, Воронеж, Самара, Ярославль, Челябинск, Екатеринбург, Новосибирск, Архангельск, Сургут, Новокузнецк, Краснодар, Саратов, Нижний Новгород) и 3 в Казахстане (Нур-Султан, Караганда и Алматы).

В автосалонах работает более 6 000 сотрудников: команда компании готова оказать квалифицированную помощь в любом вопросе, касающемся покупки и обслуживания, как новых, так и автомобилей с пробегом. Клиенты Автомира всегда

могут рассчитывать на безупречное качество сервиса и индивидуальный подход.

Преимущества сотрудничества с Автомиром: большой выбор моделей, широкий ассортимент дополнительных услуг, в том числе гибкие программы страхования и кредитования, гарантия на все автомобили от производителя.

Онлайн продажа очень удобна для клиента, потому что:

1. Существенно экономит время клиента – теперь нет необходимости ехать в дилерский центр для резерва автомобиля;
2. Надежно - гарантирует резерв автомобиля –автомобиль будет ждать именно Вас;
3. Удобно – Вы можете спокойно изучить характеристики и комплектации различных моделей в любое время и в любом удобном для Вас месте;
4. Выгодно – при резерве автомобиля онлайн, компания делает для участников программы более выгодные предложение на автомобили, аксессуары и полный комплекс услуг. Все участники программы по онлайн продажам автомобилей получают гарантированный подарок и становятся участниками фирменной программы лояльности компании «АВТОМИР».

Помимо продаж в комплекс услуг, предоставляемых в «Автомир», входят:

- установка охранных устройств и любого дополнительного оборудования;
- техническое обслуживание;
- гарантийный и постгарантийный ремонт;
- продажа оригинальных запчастей.

Юридическим лицам будут интересны различные программы лизинга. «Автомир» сотрудничает с целым рядом лизинговых компаний. Гарантируют оперативность, надёжность и комфорт. Предусматривают любые формы оплаты. Огромный опыт работы позволяет ООО «Автомир» оказывать клиентам только качественные услуги:

- гарантийное и послегарантийное техническое обслуживание;
- ремонт электрооборудования;
- ремонт шин, их установку и замену, включая регулировку и балансировку колес;

- механический ремонт (двигателей, подвесок, рулевого управления, тормозов и т.п.);
- ремонт кузовов и их составных частей (дверей, замков, окон), включая окрашивание.

Деятельность компании направлена на широкий спектр потребителей. Услуг, которые предоставлены компанией, вполне потребовали при различных слоях населения. И студенты и юридические лица используют возможности, которые предлагаются им «Автомир».

Далее рассмотрим работу московского филиала компании. Организационная структура ООО «Автомир» - линейно-функциональная (рисунок 2.1).

Техническое обслуживание в дилерском центре ООО «Автомир» позволяет надолго сохранить превосходные эксплуатационные качества автомобилей.

Авторизированный сервисный центр выполняют следующие виды работ:

- гарантийное и послегарантийное техническое обслуживание;
- слесарный и агрегатный ремонт;
- установку охранных систем и дополнительного оборудования.

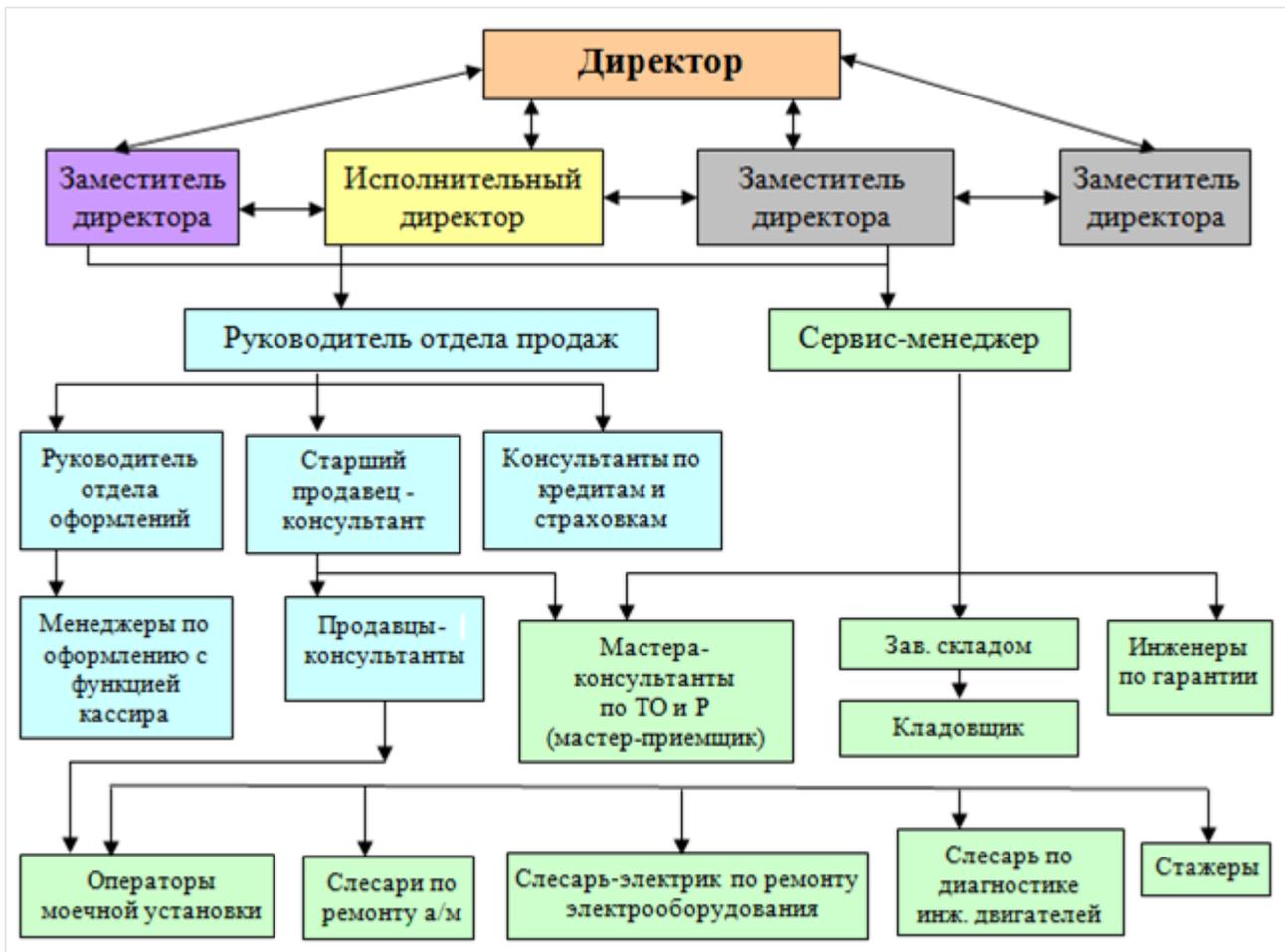


Рис. 2.1. Организационная структура ООО «Автомир»

Источник: данные компании

Дилерский центр ООО «Автомир» оснащен оборудованием, специальными инструментами и технической документацией, которые необходимы для качественного технического обслуживания и ремонта автомобилей. В работе профессиональных работников центра. Во время работ только используются оригинальные запасные части и материалы, рекомендуемые производителем. На сделанном ремонте дана гарантия.

Анализ системы менеджмента в ООО «Автомир»

Принятая на сегодня политика кадрового обеспечения и в частности кадрового потенциала преследует такие цели, как:

- деятельность компании с большей отдачей через организацию непрерывного развития и обучения персонала, а также обучения работников, вновь принятых на работу, с целью получения ими необходимых профессиональных знаний;
- систематизация действий и процедур, направленных на обучение и развитие персонала, его корпоративных и профессиональных компетенций, для обеспечения профессионального роста работников;
- подготовка кандидатов кадрового резерва;
- оптимизация расходов Общества на обучение, установление взаимных прав и обязанностей ООО «Автомир» и ее работников.

Согласно Положению принятому на ООО «Автомир», основными задачами обучения персонала определены:

- разработка и внедрение системы обучения, выявление потребности в обучении, планирование и бюджетирование, организация обучения и контроль его результативности;
- построение обучения в соответствии со спецификой бизнес-процессов ООО «Автомир»;
- создание оптимальных условий для профессионального развития сотрудников на занимаемых позициях;
- организация участия работников ООО «Автомир» в открытых конференциях, семинарах, выставках и других мероприятиях;
- развитие персонала в процессе обучения: формирование института наставничества, повышения уровня корпоративной культуры;
- мотивация работников к повышению эффективности работы;
- подготовка персонала к выполнению новых производственных задач;
- систематическое обновление знаний работников;
- повышение профессиональной культуры персонала;
- повышение профессионального рейтинга сотрудников в ООО «Автомир»;
- организация, сопровождение и контроль результативности всех видов обучений;

- включение новейшего мирового опыта, знаний, эффективных методов организации труда в процессе обучения персонала.

Проведем анализ структуры трудовых ресурсов – таблица 2.1.

Таблица 2.1

Структура трудовых ресурсов

Показатели	2016 год		2017 год		2018 год		Изменение, чел.
	чел.	Уд. вес	чел.	Уд. вес	чел.	Уд. вес	
Среднесписочная численность персонала, всего, в т.ч:	147	100,0	159	100,0	164	100,0	17
рабочие	86	58,5	95	59,75	98	59,76	12
руководители разных звеньев управления	10	6,8	12	7,55	13	7,93	3
специалисты	51	34,69	52	32,7	53	32,32	2

Источник: составлено автором

Из таблицы видно, что среднесписочная численность персонала в 2018 году составила 164 человека, из которых рабочих 98 человек, 13 человек руководители разных звеньев управления и 53 человека специалистов. Средняя численность персонала за 2016-2018 гг. увеличилась на 17 человек, в том числе на 12 человек увеличилось количество рабочих, на 3 человека количество руководителей разных уровней и на 2 человека специалистов.

В таблице 2.2 проведем анализ возрастной структуры трудовых ресурсов ООО «Автомир»

Таблица 2.2

Возрастная структура трудовых ресурсов ООО «АВТОМИР»

Возраст	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение, п.п.
Моложе 20 лет	5%	4%	5%	0
До 25 лет	15%	16%	17%	+2
До 30 лет	31%	31%	29%	-2
До 40 лет	21%	22%	21%	0
До 50 лет	13%	11%	11%	-2
До 60 лет и старше	15%	16%	17%	+2

Источник: составлено автором

Из таблицы видно, что 29% работников в возрасте до 26-30 лет, 21% работников в возрасте 31-40 лет, 17% работников в возрасте 19-25 лет и 51 и старше, 11% работников 41-50 лет. В 2018 году численность работников выросла за счет набора работников в возрасте до 25 лет. Кроме того, в 2018 году уволилось 2 работника до 30 лет и два работника 41-50 лет.

Рассмотрим образовательную структуру ООО «АВТОМИР» таблица 2.3. Из таблицы видно, что среднее и неполное среднее не имеет никто из работников. Основная часть (49 человек) имеют высшее образование, 41 человек имеет среднее специальное образование и 10 неполное высшее. Рассматривая динамику изменения количества работников по уровню образования, стоит отметить что работников с средне специальным образованием выросла на 7 человек, на 10 человек выросло количество работников с высшим образованием и на 3 человека сократилось количество человек с неполным высшим образованием.

Таблица 2.3

Образовательная структура трудовых ресурсов ООО «АВТОМИР»

Уровень образования	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонение, чел.
Среднее и неполное среднее	0	0	0	0
Среднее специальное	48	45	41	7
Высшее образование	39	43	49	10
Неполное высшее	13	12	10	-3

Источник: составлено автором

Проведем расчет показателей движения трудовых ресурсов – таблица 2.4.

Таблица 2.4

Показатели движения трудовых ресурсов ООО «АВТОМИР»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонение, чел.
1. Среднесписочная численность работников	147	159	164	17
2. Принято, всего	5	15	8	3
3. Выбыло, всего	1	3	3	2

в том числе:

по собственному желанию	1	1	1	0
уволено за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины	0	0	1	1
по другим причинам	0	2	1	1
4. Коэффициент текучести	0,007	0,006	0,012	0,05
5. Коэффициент оборота по приему	0,034	0,094	0,049	0,015
6. Коэффициент оборота по выбытию	0,007	0,019	0,018	0,011
7. Коэффициент постоянства кадров	0,993	0,981	0,982	0,011

Источник: составлено автором

В таблице 2.4 проведен расчет коэффициентов движения трудовых ресурсов. Так, коэффициент текучести кадров в 2018 году составил 0,012, коэффициент оборота по приему составил 0,049, коэффициент оборота по выбытию 0,018, а коэффициент постоянства кадров составил 0,982. Наблюдается рост коэффициента текучести кадров, коэффициента оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию. Снизился коэффициент постоянства кадров. Существующую систему менеджмента персоналом в ООО «Автомир» можно рассматривать, как «закрытую»: введение в должность нового персонала происходит только с низшего должностного уровня, а замена персонала происходит только из количества сотрудников компании.

2.3. Применение функций менеджмента в ООО «Автомир»

К основным функциям менеджмента относятся: планирование, мотивация, организация и контроль.

Планирование. В ООО «Автомир» планирование осуществляется на 1 год (текущее планирование) и 5 лет (долгосрочное). Оперативных, среднесрочных, стратегических планов не составляется в силу того, что ООО «Автомир» является большой организацией и в штате есть должность бухгалтера и экономиста.

Система планов строится по принципу кибернетического контура регулирования и образования информационной системы, которая обеспечивает постоянное сравнение плановых и фактических данных, обладающую большой гибкостью, актуальностью и эффективностью.

Процесс финансового планирования осуществляется экономистом, контролируется директором.

Финансовое планирование в ООО «Автомир» осуществляется в четыре этапа, однако существующий регламент отсутствует. План продаж является основным финансовым документом для формирования других планов в ООО «Автомир» План продаж содержит информацию о запланированном объеме продаж, цене и ожидаемого дохода от реализации каждого вида продукции. Формирование плана продаж осуществляется на основе двух документов: плана-заказа, контрактов (заявок), заключенных с контрагентами на свободном рынке.

План продаж должен выражаться в финансовых показателях, чтобы определить, возможно ли достичь планируемую норму прибыли, достаточно ли наличных средств. Главными статьями плана продаж являются доходы и расходы. Доход зависит от объема продаж и цены. Расходы зависят от четырех факторов: издержек производства, коммерческих затрат, административных расходов и затрат на финансирование бизнеса.

На третьем этапе уточняются и конкретизируются показатели прогнозных финансовых документов посредством составления текущих финансовых планов.

На четвертом этапе осуществляется оперативное финансовое планирование.

В результате в ООО «Автомир» появляется утвержденный финансовый план. Если до 1 января проект финансового плана на следующий год не успели принять, то предприятие до момента принятия нового плана обычно ориентируется на финансовые показатели предыдущего года или месяца.

В ООО «Автомир» начинать планирование приходится еще до того момента, когда предприятие сможет подвести итоги года, составив хотя бы предварительную

финансовую или управленческую отчетность.

И на основе этого перед ООО «Автомир» сгенерированы стратегические альтернативы: вывод на рынок новых товарных позиций, что позволит заинтересовать новых покупателей; освоение новых рынков сбыта и углубление в имеющиеся путем расширения дилерской сети и собственных розничных продаж; радикальные шаги по сокращению слишком высокого уровня дебиторской задолженности и недопущение такого положения впредь (переход на предоплату или оплату с фиксированной отсрочкой); грамотный подход к сокращению производственных расходов с целью ценообразованию с целью снижения уровня цен.

Мотивация. В целях удержания работников и стимулирования их производительности и качества работы в организации действует система мотивации сотрудников. В систему мотивации включены как экономические, так и не экономические методы мотивации. К экономическим относятся: премии за результат, премии к праздничным датам, оплачиваемый декретный отпуск, доплата за стаж работы в организации. К неэкономическим относятся: объявление благодарности, похвала. Вместе с тем, в ООО «Автомир» действует и система вычетов. Так, если работник не справился с планом, то он лишается премии частично или полностью (по усмотрению директора). Система оплаты труда является сдельная, т.е. в зависимости от объема производства.

Рассмотрим некоторые варианты применения традиционных методов мотивации.

Выдача «премий-призов» - денежного вознаграждения, получаемое сотрудником спонтанно за какие-либо успехи. Выдача премий в ООО «Автомир» носит регулярный характер: как правило, ее получают все сотрудники ежемесячно и в связи с изменившимися условиями из-за кризиса, - ежеквартально. Размер премии зависит от финансовых результатов деятельности предприятия. Рекомендуется перейти от регулярных премий (или предусмотреть в дополнение к ним) выдачу премий-призов. Эффект неожиданности еще больше вдохновляет сотрудников. Также предусматривается иной способ - премия за профессионализм. Это поощрение назначается по результатам аттестации, оценивающей результаты работы сотрудника и его соответствие занимаемой должности.

Также следует предусмотреть дополнительное вознаграждение, выдаваемое за вклад сотрудника в улучшение общих финансовых или хозяйственных показателей, таких как снижение издержек, повышение общей прибыли и пр. Бонусы могут быть

не только личными, но и командными. Командный бонус представляет собой премиальное вознаграждение группы за достижение определенных целей, например, бригады (смены) за перевыполнение плановых показателей или рационализаторские предложения.

Организация и контроль. Эти функции идут неразрывно друг с другом. В ООО «Автомир» существуют правила внутреннего распорядка, а также контроль качества продукции. Периодически проводится опрос клиентов о качестве продукции. По результатам такого опроса работник может быть лишен премии или, наоборот, ему может быть начислена премия.

Таким образом, для ООО «Автомир» рекомендуется рассмотреть возможность использования гибкого расписания работы ряда сотрудников, не задействованных непосредственно в производственном процессе. Работа по гибкому расписанию включает в себя несколько типов:

- гибкий график: работник сам выбирает фиксированное время начала и окончания работы при фиксированном времени работы за день (8ч.);
- скользящий график: позволяет менять время начала и окончания работы при фиксированном времени за день;
- гибкий день: фиксируется не ежедневное рабочее время (8ч.), а еженедельное (40ч.) или ежемесячное, которое и суммируется из отработанных ежедневно часов;
- гибкий день с присутственными часами: фиксируется несколько часов предположим во вторник и пятницу, остальные по гибкому дню;
- гибкое размещение: возможность работать не только на работе, но и дома, у смежников, в любом другом месте.

Недостатком социального пакета ООО «Автомир» является то, что в числе сотрудников есть те, кто пользуется всеми его позициями, и те, у кого нет необходимости пользоваться всеми позициями. Вторая группа сотрудников может чувствовать себя неудовлетворенными таким набором соцпакета.

Предложения по совершенствованию функций менеджмента в ООО «Автомир»

Разработка рекомендаций по совершенствованию применения функций менеджмента в ООО «Автомир»

В результате анализа эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Автомир» были выявлены положительные и отрицательные стороны в работе предприятия.

Поскольку ООО «Автомир» в настоящее время большее внимание уделяет продаже автозапчастей, необходимо обучить работников искусству продаж.

Существует мнение, что производство товара заканчивается только тогда, когда этот товар продан. Технология процесса продажи товара иногда может быть более затратной, чем технология его изготовления. Не совершённая продажа, ушедший клиент, покупка у конкурента - всё это упущенная выгода, своеобразный брак процесса продаж.

В рамках проведенного исследования было выявлено, что в ООО «Автомир» не проводится оперативной работы с клиентской базой. Поэтому создание клиентской базы является неотъемлемой частью успешной реализации выбранной стратегии. Для этого необходимо:

- сбор данных для построения клиентской базы (использование разнообразных источников);
- анализ данных для постановки задач.

Данная проблема свидетельствует о необходимости создания в ООО «Автомир» отдела маркетинга, который будет поддерживать и развивать клиентскую базу на региональном уровне.

Следует активизировать работу с постоянными клиентами за счет:

- смс рассылки и флэш-смс с указанием названия магазина ООО «Автомир» и от имени директора либо ведущего мерчандайзера;
- специальные предложения и персональные скидки с использованием штрих-код смс.

Следующим направлением в повышении эффективности менеджмента трудовыми ресурсами ООО «Автомир» является эффективная организация работы торгового персонала во всех магазинах предприятия.

Для того, чтобы торговый персонал эффективно работал, выполнял поставленный перед ним план продаж, он должен чётко знать, что является ключевым фактором при оценке его деятельности. Для увеличения объёма продаж необходимо проводить обучение, контроль и мотивацию администраторов зала, мерчандайзеров и консультантов.

К ключевым факторам успеха торгового персонала ООО «Автомир» необходимо относить:

1. Навыки продаж.
2. Знание бизнеса.
3. Отношение к продажам.

Для развития у торгового персонала, непосредственно связанного с реализацией товаров в ООО «Автомир» факторов первой группы, необходимо создавать учебные программы по «Навыкам продаж».

В ООО «Автомир» работники торговых залов (мерчандайзеры и консультанты) используют не эффективную модель реализации продукции. В данном случае процесс продажи делится на четыре этапа. Сегодня современный покупатель более профессионален и работники торгового зала должны многократно оказывать влияние на выбор потребителем автомобильной продукции, чтобы дело дошло до завершающего этапа сделки.

Поэтому рекомендуется использовать в ООО «Автомир» более эффективную модель продажи, так как современный покупатель не выносит навязчивого сервиса. В графическом виде модель образует пирамиду, состоящую из четырёх частей: возбуждение интереса, классификация покупателя, презентация товара, принятие решения о покупке.

С целью увеличения объёмов продаж, достижения плановых результатов, необходимо обязательно проводить с работниками торговых залов ООО «Автомир» семинары и тренинги.

В целях повышения эффективности управления трудовыми ресурсами рекомендуется ряд мероприятий управленческому персоналу ООО «Автомир»:

- необходимо больше времени проводить с торговым штатом - назначение точного времени демонстрирует внимание руководства к работе торгового персонала, что может подтолкнуть сотрудников на развитие мастерства;

- пересмотреть стиль управления (организационную культуру организации)

- стиль и культура эффективно влияют на успех торгового менеджмента в целом, поэтому необходимо определить какой стиль управления наиболее подходит ООО «Автомир», и осуществить изменения;

- постоянное обучение и инструктирование персонала - обучение и инструктирование являются самыми важными способами мотивирования и профессионального совершенствования торгового персонала;

- пересмотреть и улучшить проведение торговых собраний - торговые собрания - это регулярные поводы для мотивации и должны подготавливаться с большой тщательностью.

- 1.

Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций

Экономическая оценка предлагаемых мероприятий включает в себя два основных направления. Первое направлено на оценку эффективности обучения персонала, которое определяется соотношением между суммарными затратами на организацию и проведение учебного процесса и финансовыми результатами обучения, выраженными в виде прироста полезных результатов деятельности ООО «Автомир», увеличения его потенциала, снижения затрат на обеспечение функционирования организации.

Второе направление позволяет осуществить оценку эффективности от использования в системе управления персоналом ООО «Автомир» автоматизированной программы по учету и оценки кадрового потенциала. Третье направление направлено на оценку экономической эффективности от реализации всего комплекса мероприятий, которые повысят конкурентные преимущества ООО

«Автомир» от эффективного использования кадрового потенциала.

Повышение квалификации персонала ООО «Автомир» является необходимым условием эффективной работы предприятия. Обучение проводится в сторонней организации с привлечением высококвалифицированных специалистов, имеющими опыт работы.

Рассмотрим текущие затраты ООО «Автомир» на повышение квалификации и оценку персонала в 2019 году.

- количество человек, направляемых на повышение квалификации в 2019 г. году - 2 чел.;
- длительность курса - 45 часов;
- стоимость обучения одного сотрудника -32 500 руб.;
- заработная плата сотрудника во время обучения - 17 500 руб.;
- стоимость оборудования - 75 000 руб.

Расчет общей стоимости обучения представлен в формуле 1:

$$S = yn + rn + s, (1)$$

где S - стоимость обучения;

y - стоимость курса за одного работника;

r - заработная плата работника во время обучения;

n - количество работников.

s - стоимость оборудования.

Следовательно, общие затраты на обучение работников составляют:

$$S = 32\,500 \cdot 2 + 17\,500 \cdot 2 + 75\,000 = 175\,000 \text{ руб.}$$

Расчет коэффициента возврата от инвестиций рассчитывается по формуле 2:

$$RoI = \text{Доход от проекта} - \text{Стоимость проекта} / \text{Стоимость проекта} \cdot 100\% (4.2)$$

Расчет возврата от инвестиций:

$Roi = 319900 - 175\ 000 / 175\ 000 \times 100 = 82,8\%$.

Таким образом, на каждый 1 руб. инвестиций, вложенных в обучение, ООО «Автомир» за год получит 1,82 руб. Предполагаемый период возврата инвестиций составляет 10 месяцев.

Экономический эффект составит:

48 097 рублей $(319900 - 246100) = 73800$ рублей

У сотрудников ООО «Автомир», не прошедших обучение, объемы выполненных услуг составляли 246100 руб./год, а у прошедших обучение - 319900 руб./год.

В рекомендательной части были приведены различные мероприятия, которые позволят повысить эффективность использования трудовых ресурсов ООО «Автомир». В связи с этим, будем считать, что внедрение всех мероприятий увеличит среднюю выручку ООО «Автомир».

Если динамика увеличения выручки от реализации за период с 2016-2018 гг. составила в среднем 30%, то за счет предлагаемых мероприятий выручка от реализации к концу 2019 года по трем вариантам прогноза изменится в сторону увеличения.

Динамика прогнозных вариантов экономических показателей представлена в таблице 3.1.

Анализ приведенных данных свидетельствует о том, что в результате применения в ООО «Автомир» предложенных мероприятий:

- выручка от реализации увеличится согласно реалистическому варианту прогноза на 4026,2 тыс. руб.;
- валовая прибыль увеличится на 4384,56 тыс. руб.;
- фонд оплаты труда на 1882,2 тыс. руб.

Таблица 3.1

Прогнозный вариант изменения экономических показателей ООО «Автомир» в 2019 г.

Показатель	2018 г. базовый	Пессимист. вариант 25%	Оптимистич. вариант 35%	Реалистич. вариант 30%
Выручка от реализации продукции, тыс. рублей	13420,70	16775,9	18117,9	17446,9
Валовая прибыль, тыс. руб.	14615,14	18269,9	19730,4	18999,7
Чистая прибыль, тыс. руб.	857,76	1072,2	1158,0	1115,1
Фонд заработной платы, всего, тыс. руб.	6274	7842,5	8469,9	8156,2

И

Источник: составлено автором

Проведем расчет проектных показателей, исходя из условия, что произойдет увеличение выручки за счет эффективного использования кадрового потенциала по трем вариантам прогноза: пессимистический (25%), оптимистический (35), реалистический (30%).

В таблице 3.2 рассчитаем эффективность использования персонала предприятия.

Таблица 3.2

Расчет эффективности использования персонала ООО «Автомир»

Показатель	2018 г. базовый	2019 г.
------------	--------------------	---------

Пессимист. вариант 25%	Оптимистич. вариант 35%	Реалистич. вариант 30%		
Выручка от реализации продукции и услуг, тыс. рублей	13420,70	16775,9	18117,9	17446,9
Численность персонала, чел.	164	164	164	164
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	6274	7842,5	8469,9	8156,2
Выручка на одного работника, тыс. руб./ чел. (1/2)	81,8	102,3	110,5	106,4
Чистая прибыль, тыс. руб.	857,76	1072,2	1158,0	1115,1
Рентабельность персонала (5/2)	5,2	6,5	7,1	6,8

Источник: составлено автором

Таким образом, на основании произведенных расчетов можно сделать вывод, что мероприятия являются достаточно эффективными, могут быть реализованы на практике руководством ООО «Автомир».

С учётом анализа достоинств и недостатков компании ООО «Автомир», оптимизация существующей системы управления трудовыми ресурсами потребует от руководства организации: во-первых, неформального вовлечения в процесс оптимизации сотрудников организации; во-вторых, обеспечение своевременного поступления всех необходимых для реализации оптимизации ресурсов, а в-

третьих, контроль выполнения и своевременное изменение плановых установок.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В критериях реформирования российской экономики в силу модифицирования взаимоотношений имущества, формирования многоукладности экономики, почти все определения, касающиеся экономики труда, управления трудом и реализацией были привнесены из академических и научно-практических источников иностранных экономистов, изучающих концепцию и практику становления рыночной экономики. В их числе такие определения, как "менеджер", "менеджмент", "штат" и остальные. Подобным образом, термин "штат" как финансовая группа вошел в последние годы в российскую финансовую науку и практику, и означает в общем виде комплекс работников предоставленной компании. Используются и остальные определения, как, к примеру, "персонал", "работники".

Основанная в 1993 году группа компаний «Автомир» сейчас является одним из самых крупных официальных автодилеров России. В дилерских центрах представлены в наличии автомобили 18 брендов.

В ООО «Автомир» планирование осуществляется на 1 год (текущее планирование) и 5 лет (долгосрочное). Оперативных, среднесрочных, стратегических планов не составляется в силу того, что ООО «Автомир» является большой организацией и в штате есть должность бухгалтера и экономиста.

В целях удержания работников и стимулирования их производительности и качества работы в организации действует система мотивации сотрудников. В систему мотивации включены как экономические, так и неэкономические методы мотивации. К экономическим относятся: премии за результат, премии к праздничным датам, оплачиваемый декретный отпуск, доплата за стаж работы в организации. К неэкономическим относятся: объявление благодарности, похвала. Вместе с тем, в ООО «Автомир» действует и система вычетов. Так, если работник не справился с планом, то он лишается премии частично или полностью (по усмотрению директора). Система оплаты труда является сдельная, т.е. в зависимости от объема производства.

Организация и контроль. Эти функции идут неразрывно друг с другом. В ООО «Автомир» существуют правила внутреннего распорядка, а также контроль качества продукции. Периодически проводится опрос клиентов о качестве продукции. По результатам такого опроса работник может быть лишен премии или, наоборот, ему может быть начислена премия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 03.08.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2018)
2. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 11.10.2018)
3. Агарков, А.П. Экономика и управление на предприятии: Учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2014. - 400 с.
4. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 320 с.
5. Воропаев, С. Н. Менеджмент: учебное пособие / С. Н. Воропаев, В. Д. Ермохин; Международная ассоциация «Агрообразование». - Москва: КолосС, 2017. - 246 с.
6. Гвоздев, Н.И., Древаль, А.Н. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Гвоздев, А.Н. Древаль; Томский политехнический университет. - Томск: Томский политехнический университет, 2011. - 188 с.
7. Гольдштейн, Г.Я. Основы менеджмента: учебное пособие / Г.Я. Гольдштейн. - Таганрог: ТРТУ, 2015. - 214с.
8. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. - Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2017. - 600 с.
9. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. - Минск: Современная школа, 2016. - 635 с.
10. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Л. Дафт. - Санкт-Петербург: Питер; Питер Пресс, 2017. - 863 с.
11. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. - Н.Новг.: НИМБ, 2018. - 320 с.
12. Еремин, Б.Л. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов / ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. - М.: Юнити, 2017. - 560 с.
13. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / Министерство образования и науки РФ.- 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦИН- ФРА-М, 2015 - 447 с.

14. Коновалова, В. Г. Управление персоналом организации / В. Коновалова, Е. Митрофанова // Маркетинг. - 2014. - № 1 (134). - С. 108 – 126
15. Круи, М. Основы риск-менеджмента / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 390 с.
16. Менеджмент организации. / Под редакцией З.П. Румянцевой. - Москва - 2016. - 121 с.
17. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Вильямс, 2016. - 672 с.
18. Менеджмент: учебник / [С. И. Ашмарина и др.]; под редакцией С. И. Ашмариной. - Москва: Читай!: Рид Групп, 2016. - 572 с.
19. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. - Москва: Дашков и К, 2017. - 477 с.
20. Менеджмент: пособие / И. В. Балдин, Г. Е. Ясников. - Минск: БГЭУ, 2017. - 305 с.
21. Методы менеджмента // Национальная электронная библиотека [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://monographies.ru/ru/book/section?id=6565>
22. Методы менеджмента [Электронный ресурс] Режим доступа:<http://orgmanagement.ru/shpora/page156.html>
23. Мильнер, Б. З. Теория организации / Б.З. Мильнер. - М., 2013. - 864 с.
24. Основные методы менеджмента [Электронный ресурс] Режим доступа:<http://www.ekportal.ru/page-id-2271.html>
25. Петросов С.Н., Петросов С.Н., Ласский И.А., Ласский И.А. Методы управления в менеджменте // Современные проблемы науки и образования. - 2015. - № 2-1
26. Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с.
27. Удалов, Ф.Е., Алёхина, О.Ф., Гапонова, О.С. Основы менеджмента: учебное пособие / Ф.Е. Удалов, О.Ф. Алёхина, О.С. Гапонова, О.С. - Нижний Новгород: ННГУ, 2013. - 363 с.
28. .

96957.html. Информационный сайт, содержащий Общероссийский классификатор видов экономической деятельности - <http://getokved.ru>