**Восточный институт экономики, гуманитарных наук, управления и права**

**Экономический факультет**

# **К У Р С О В А Я Р А Б О Т А**

##### **На тему: “Анализ внутренней среды фирмы”**

# студент 5-го курса

Шамшутдинова Ю.Р.

преподаватель

Люльков Р.Н.

## г. Тольятти

## 2001г.

ПЛАН

# ВВЕДЕНИЕ………...………………………………………..…………………………3

1. Переменные внутренней среды организации…………….………………………4
   1. Цели …………………………………………………….………………………4
   2. Структура……………………………………………….………………………6
   3. Задачи ………………………………………………….………………………8
   4. Технология …………………………………………….………………………9
   5. Люди…………………………………………………….………………..……10
2. Взаимосвязь внутренних переменных ………………….………………………13
3. Анализ внутренней среды………………...…………….….……………………..14
   1. Анализ использования трудовых ресурсов ………….………………………15
   2. Анализ производства и реализации продукции ……………………………16
   3. Анализ маркетинговой деятельности ………………..………………………19
   4. Анализ финансовых результатов ………………….….………………………23
   5. SWOT-анализ ………………………………………….……………………… 25

ЗАКЛЮЧЕНИЕ…………….…………….………………………….….……………. ..27

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ…………..…………….…………………….…………….. 29

Введение

Важнейшим понятием в менеджменте является организация. Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае если, среда допускает его осуществление. Внутренняя среда является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе потенциал, необходимый для функционирования организации, но в это же время может быть источником проблем и даже ее гибели. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Естественно, эти моменты должны быть предметом постоянного внимания со стороны менеджера. Поэтому основной задачей данной курсовой работы будет рассмотрение элементов внутренней и внешней среды организации, находящихся в постоянном взаимодействии. А также оценка и анализ этих факторов с помощью различных методов.

В первой главе будет описана внутренняя среда организации, охарактеризованы основные составляющие организации, такие как кадры, технология, структура, цели и задачи. Будет подчеркнута взаимосвязанность всех элементов организации и влияние на них факторов внешней среды.

В последней главе будет рассмотрен такой важнейший элемент стратегического планирования, как анализ внутренней среды. Анализ среды нужен для определения стратегии поведения предприятия и проведения этой стратегии в жизнь. Таким образом, целью данной работы является изучение внутренней среды организации для более эффективного принятия управленческих решений, необходимых для успешной деятельности компании.

Данная тема является актуальной, как и вся теория менеджмента. В новом тысячелетии наша страна должна научиться жить в условиях рыночной экономики, важнейшим условием этого является высококвалифицированные управленцы. Умение выделить и проанализировать элементы организации и внешние факторы является залогом успеха фирмы.

**1. Переменные внутренней среды организации**

Менеджер формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание ее внутренних переменных. Но для этого он должен уметь выделять и знать их.

*Внутренние переменные* – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто “данное”, что руководство должно преодолеть в своей работе.

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это *цели*, *структура*, *задачи*, *технология* и *люди*.

**1.1. Цели**

Организация, по определению, это, по крайней мере, 2 человека с осознанными общими целями. Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Специалисты утверждают, что правильное формулирова­ние целей и постановка задач на 50% предопределяют успешность решения.

В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их чле­нам организации. Этот процесс представляет собой мощный механизм координиро­вания, потому что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться.

У организации могут быть разнообразные цели, особенно это касается организаций различных типов. Организации, которые занимаются биз­несом, сосредоточены, главным образом, на создании определенных товаров или услуг в рамках специфических ограничений — по затратам и получаемой прибыли. Эта их задача отражена в таких целях, как рентабельность (прибыльность) и произ­водительность. Государственные органы, учебные институты и некоммерческие больницы не стремятся получать прибыль. Но их волнуют затраты. И это находит отражение в наборе целей, сформулированных как предоставление конкретных ус­луг в рамках определенных бюджетных ограничений. Однако лежащие в их основе этические понятия в сочетании с острым чувством социальной ответственности за­частую являются скорее философией конкретных организаций, чем следствием их природы как коммерческих или некоммерческих организаций.

Это разнообразие направленности деятельности простирается дальше, поскольку крупные организации имеют много целей. Для того чтобы получить, например, прибыль, бизнес должен сформулировать цели в таких областях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей и даже социальная ответственность. Некоммерческие организации также имеют раз­нообразные цели, но, вероятно, будут больше уделять внимания социальной ответст­венности. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства.

В подразделениях, так же как и во всей организации, необходима выработка целей. Например, целью финансового подразделения может быть уменьшение кредитных потерь до 1% от суммы продаж. Подразделение марке­тинга в тойже организации может иметь целью сокращение количества жалоб потребителей на 20% в следующем году.

Цели подразделений в различных организациях, которые имеют сходную дея­тельность, будут ближе между собой, чем цели подразделений в одной организации, занимающихся различными видами деятельности.

Основной целью работы большинства организаций является получение прибыли. Прибыль это ключевой показатель организации. Принятый в 1995 г. Гражданский кодекс России (ст. 50 ч. I) зафиксировал, что основной целью коммерческих организаций яв­ляется извлечение прибыли. Выделяют три основных типа ориентации организации на прибыль:

* ее максимизацию;
* получение “удовлетворительной” прибыли, т.е. суть состоит в том, что при планировании прибыли она считается “удовлетворительной”, если будет учитываться сте­пень риска;
* минимизацию прибыли. Этот вариант обозначает максимизацию минимума ожидаемых доходов наряду с минимизацией максимума потерь.

Но не у всех организаций получение прибыли является главной целью. Это касается некоммерческих организаций, например церквей, благотворительных фондов. Однако, как и в предыдущих случаях, фирма может существовать только в условиях ее прибыльности. Только вместо максимизации дохода рост нормы прибыли выражен в других пока­зателях:

* удовлетворение потребителя или пользователя услуг;
* позиция на рынке, часто связанная с желанием рыночного лидерства;
* условия благосостояния работающих и развитие хороших отношений среди персонала;
* публичная ответственность и имидж организации;
* техническая эффективность, высокий уровень производительности труда, придание особого внимания научным исследованиям и разработкам;
* минимизация издержек производства и т.д.

Это разнообразие направленности деятельности простирается дальше, поскольку крупные организации имеют много целей. Для того чтобы получать, например, прибыль, бизнес должен сформулировать цели в таких областях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей и даже социальная ответственность. Некоммерческие организации тоже имеют разнообразные цели, но, вероятно, будут больше уделять внимания социальной ответственности. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства.

В подразделениях, так же как и во всей организации необходима выработка целей. Например, целью финансового подразделения может быть уменьшение кредитных потерь до 1% от суммы продаж. Подразделение маркетинга в той же организации может иметь целью сокращение количества жалоб потребителей на 20% в следующем году. Цели подразделений в различных организациях, которые имеют сходную деятельность, будут ближе между собой, чем цели подразделений в одной организации, занимающихся различными видами деятельности. Нужно не забывать, что цели подразделений должны составить конкретный вклад в цели организации как целого, а не вступать в противоречие с целями других подразделений.

**1.2 Структура**

Структура организации отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое.

*Структура организации* – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Одной из основных концепций, имеющих отношение к структуре является *специализированное разделение труда*. В большинстве современных организаций разделение труда вовсе не означает случайного разделения работ между имеющимися людьми. Характерной особенностью является специализированное разделение труда – закрепление данной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. В пример можно привести разделение труда между экспертами по маркетингу, финансам и производству.

На данный момент во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области. Как именно осуществить разделение труда в организации – один из вопросов, являющийся существенным управленческим решением.

Не менее важно и то как осуществляется вертикальное разделение труда. Вертикальное разделение труда необходимо для успешной групповой работы. Центральной характеристикой вертикальной иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Эти руководители, в свою очередь, могут иметь в подчинении несколько линейных руководителей. Число лиц, подчиненных одному руководителю представляет сферу контроля. Различают широкую и узкую сферу контроля в зависимости от числа подчиненных. Обычно узкой сфере контроля соответствует многоуровневая структура, а широкой – плоская структура управления.

Рис. 1 Высокая и плоская структура управления

Не существует идеальной сферы контроля. Многие переменные внутри организации и снаружи могут влиять на нее. Кроме того, ни сфера контроля, ни “высота” структуры не показатель величины самой организации.

Необходимость в координации, существующая всегда, становится поистине насущность, когда работа четко делится и по горизонтали, и по вертикали, как это имеет место в крупных современных организациях. Если руководство не создаст формальных механизмов координации, люди не смогут выполнять работу вместе. Без соответствующей формальной координации различные уровни, функциональные зоны и отдельные лица легко могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организации в целом.

Формулирование и сообщение целей организации в целом и каждого ее подразделения представляет собой лишь один из многочисленных механизмов координирования. Каждая функция управления играет определенную роль в координировании специализированного разделения труда. Руководители всегда должны ставить перед собой вопрос: каковы их обязательства по координации и что они делают, чтобы их выполнить.

**1.3 Задачи**

Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач. *Задача* – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что, если задача выполнится таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно.

Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с *людьми*, *предметами*, *информацией*. Например, на обычном заводском конвейере работа людей состоит из работы с предметами. Задача же мастера – это в основном работа с людьми. В то же время задачи казначея корпорации в основном связаны с информацией.

Два важных момента в работе – это частота повторения данной задачи и время, необходимое для ее выполнения. Машинная операция, например, может состоять в выполнении задачи по сверлению отверстий тысячу раз в день. Чтобы выполнить каждую операцию, требуется всего лишь несколько секунд. Исследователь выполняет разнообразные и сложные задачи, и они могут вовсе не повторяться ни разу в течение дня, недели или года. Для того чтобы выполнить некоторые из задач, исследователю требуется несколько часов или даже дней. В общем можно сказать, что управленческая работа носит менее монотонный, повторяющийся характер и время выполнения каждого вида работы увеличивается по мере переходя управленческой работы от низшего уровня к высшему.

Изменения в характере и содержании задач тесно связано с эволюцией специализации. Как показал в своем знаменитом примере о производстве булавок Адам Смит, специалист может существенно увеличить производительность труда. В нашем веке технологические нововведения и системное сочетание техники и специализации труда сделали специализацию задач углубленной и сложной до такой степени, о которой и думать не мог Смит.

**1.4 Технология**

Технология как фактор внутренней среды имеет гораздо большее значение чем многие думают. Большинство людей рассматривают технологию как нечто, связанное с изобретениями и машинами, например с полупроводниками и компьютерами. Однако социолог Чарльз Перроу, который много писал о влиянии технологии на организацию и общество, описывает технологию как средство преобразования сырья – будь то люди, информация или физические материалы – в искомые продукты и услуги.

Технология подразумевает *стандартизацию и механизацию***.** То есть использование стандартных деталей может существенно облегчить процесс производства и ремонта. В наше время существует очень мало товаров, процесс производства которых не стандартизован.

В начале века появилось такое понятие как сборочные конвейерные линии. Сейчас этот принцип используется почти повсеместно, и очень сильно повышает производительность предприятий.

Технология, как фактор, сильно влияющий на организационную эффективность требует тщательного изучения и классификации. Существует несколько способов классификации, я опишу *классификацию по Томпсону* и *по Вудворд*.

Классификация технологии по Джоан Вудворд пользуется наибольшей известностью. Она выделят три категории технологий:

1. *Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство*, где одновременно изготавливается только одно изделие.
2. *Массовое или крупносерийное производство* применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи.
3. *Непрерывное производство* использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах. Примеры – переработка нефти, работа электростанций.

Социолог и теоретик организации Джеймс Томпсон предлагает другие три категории технологий не противоречащие трем предыдущим:

1. *Многозвенные технологии,* характеризуемые серией независимых задач, которые должны выполняться последовательно. Типичный образец – сборочные линии массового производства.
2. *Посреднические технологии* характеризуются встречами групп людей, таких, например, как клиенты или покупатели, которые являются или хотят быть взаимозависимыми.
3. *Интенсивная технология* характеризуется применением специальных приемов, навыков или услуг, для того чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство.

Эти две категории не так уж расходятся друг с другом. Например, многозвенные технологии эквивалентны технологиям массового производства, а посреднические технологии занимают промежуточное место между индивидуальными технологиями и технологиями массового производства. Различия в этих классификациях в первую очередь вызваны разными областями специализации авторов. То есть Вудворд в основном занималась технологиями промышленных предприятий, а Томпсон же обхватывал все виды организаций.

Нельзя назвать какой-то один тип технологии лучше другого. В одном случае может быть более приемлем один тип а в другом более подойдет противоположный. Люди определяют окончательную пригодность данной технологии, когда они делают свой потребительский выбор. Внутри организации люди являются важным решающим фактором при определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются пятой внутренней переменной.

**1.5 Люди**

Люди являются основой любой организации. Без людей нет организации. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация.

В силу такого положения люди для менеджера являются “предметом номер один”. Менеджер формирует кадры, устанавливает систему отношений между ними, включает их в созидательный процесс совместной работы, способствует их развитию, обучению и продвижению по работе.

Люди, работающие в организации, очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, национальность, семейное положение, его способности и т.п. Все эти отличия могут оказывать серьезное влияние как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведение других членов организации. В связи с этим менеджмент должен строить свою работу с кадрами таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного человека и стараться устранять отрицательные последствия его действий. В отличие от машины человек имеет желания, и для него характерно наличие отношения к своим действиям и действиям окружающих. А это может серьезно влиять на результаты его труда. В этой связи менеджменту приходится решать ряд чрезвычайно сложных задач, от чего в большой степени зависит успех функционирования организации.

Внутренняя жизнь организации состоит из большого количества различных действий, подпроцессов и процессов. В зависимости от типа организации, ее размера и вида деятельности отдельные процес­сы и действия могут занимать в ней ведущее место, некоторые же, широко осуществляемые в других организациях процессы, могут либо отсутствовать, либо осуществляться в очень небольшом разме­ре. Однако несмотря на огромное разнообразие действий и процес­сов, можно выделить пять групп функциональных процессов, кото­рые охватывают деятельность любой организации и которые являют­ся объектом управления со стороны менеджмента. Данными функ­циональными группами процессов являются следующие:

* производство;
* маркетинг;
* финансы;
* работа с кадрами;
* эккаунтинг (учет и анализ хозяйственной деятельности).

Управление*производством* состоит в осуществлении управления процессом перера­ботки сырья, материалов и полуфабрикатов, поступающих на входе в организацию, в продукт, который организация предлагает внешней среде. Для этого менеджмент осуществляет следующие операции: управление разработкой и проектированием продукта; выбор технологического процесса, расстановку кадров и техни­ки по процессу с целью оптимизации затрат на изготовление и выбор методов изготовления продукта; управление закупкой сырья, материалов и полуфабрикатов; управление запасами на складах, включающее в себя управле­ние хранением закупленных товаров, полуфабрикатов собст­венного изготовления для внутреннего пользования и конечной продукции; контроль качества.

Управление*маркетингом* призвано посредством маркетинговой деятельности по реализации созданного организацией продукта увя­зать в единый непротиворечивый процесс удовлетворение потреб­ностей клиентов организации и достижение целей организации. Для этого осуществляется управление такими процессами и действиями, как: изучение рынка; реклама; ценообразование; создание систем сбыта; распределение созданной продукции; сбыт.

Управление*финансами* состоит в том, что менеджмент осущест­вляет управление процессом движения финансовых средств в орга­низации. Для этого осуществляется: составление бюджета и финансового плана; формирование денежных ресурсов; распределение денег между различными сторонами, определя­ющими жизнь организации; оценка финансового потенциала организации.

Управление*персоналом* связано с обеспечением производственной и других сфер людскими ресурсами (найм, подготовка и переподготовка).Также предполагает выполнение всех управленческих действий, связанных с социальной сферой: оплатой, благосостоянием и условиями найма.

Управление*эккаунтингом* предполагает управление процессом обработки и анализа финансовой информации о работе организации с целью сравнения фактической деятельности организации с ее воз­можностями, а также с деятельностью других организаций. Это по­зволяет организации вскрыть проблемы, на которые она должна обратить пристальное внимание, и выбрать лучшие пути осущест­вления ее деятельности.

**2. Взаимосвязь внутренних переменных**

В предыдущей главе были рассмотрены основные внутренние переменные. Но следует помнить, что в управлении эти переменные никогда не должны рассматриваться отдельно. Никто не будет отрицать что задачи организации влияют на выработку целей. Точно так и все остальные внутренние переменные взаимосвязаны и влияют друг на друга.

## Технология

## Структура

Цели

## Люди

## Задачи

Рис. 2 Взаимосвязь внутренних переменных.

Этот рисунок представляет собой модель, показывающую взаимоотношения внутренних переменных: целей, структуры, задач, технологии и людей. Но нужно не забывать, что организация – открытая система. И поэтому эта схема не может быть адекватной полной моделью переменных, влияющих на успешность действий организации, потому что на нем показаны только внутренние переменные. Правильнее рассматривать этот рисунок как модель внутренних *социотехнических подсистем* организации. Внутренние переменные обычно называют социотехническими подсистемами, потому что они имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные).

В следующей главе будет рассмотрено влияние на организацию внешних факторов и эта модель будет дополнена присутствием внешней среды.

**3. Анализ внутренней среды**

Чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внутренняя среда и внешнее окружение изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей при их достижении.

Внутренняя среда организации оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование орга­низации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из кото­рых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

*Кадровый* срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оцен­ка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

В *производственный* срез входят изго­товление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; об­служивание технологического парка; осуществление исследований и разработок. Организационный срез включа­ет в себя: коммуникационные процессы; организационные структу­ры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответствен­ности; иерархию подчинения.

*Маркетинговый* срез внутренней среды организации ох­ватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия про­движения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распре­деления.

*Финансовый* срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможнос­тей и т.п.

Далее более подробно рассмотрим вышеперечисленные стороны деятельности предприятия, которые анализируются управляющими в качестве факторов внутренней среды.

**3.1 Анализ использования трудовых ресурсов**

К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли. Доста­точная обеспеченность предприятий нужны­ми трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производи­тельности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и по­вышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевремен­ность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, меха­низмов и как результат - объем производ­ства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Основными задачами анализа являются следующие:

изучение и оценка обеспеченности пред­приятия и его структурных подразделений

К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли. Доста­точная обеспеченность предприятий нужны­ми трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производи­тельности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и по­вышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевремен­ность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, меха­низмов и как результат - объем производ­ства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Основными задачами анализа являются следующие:

изучение и оценка обеспеченности пред­приятия и его структурных подразделений

Если фактический средний тарифный разряд рабочих ниже пла­нового и ниже среднего тарифного разряда работ, то это может привести к выпуску менее качественной продукции. Если средний разряд рабочих выше среднего тарифного разряда работ, то рабочим нужно производить доплату за использование их на менее квали­фицированных работах.

Административно-управленческий персонал необходимо прове­рить на соответствие фактического уровня образования каждого работника занимаемой должности и изучить вопросы, связанные с подбором кадров, их подготовкой и повышением квалификации. Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т.д. Поэтому в процессе анализа изучают изменения в составе рабочих по возрасту, стажу работы, образованию. Поскольку они происходят в результате дви­жения рабочей силы, то этому вопросу при анализе уделяется боль­шое внимание

Необходимо изучить причины увольнения работников (по соб­ственному желанию, сокращению кадров, нарушения трудовой дис­циплины и др.).

Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами сле­дует проводить в тесной связи с изучением выполнения плана социального развития предприятия: строительством жилья для ра­ботников, детских яслей и садов, профилакториев, санаториев, домов отдыха и т.д.

Напряжение в обеспечении предприятия трудовыми ресурсами может быть несколько снято за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, роста производительности труда работ­ников, интенсификации производства, комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, внедрения новой более производительной техники, усовершенствования технологии и орга­низации производства. В процессе анализа должны быть выявлены резервы сокращения потребности в трудовых ресурсах в результате проведения вышеперечисленных мероприятий.

Если предприятие расширяет свою деятельность, увеличивает производственные мощности, создает новые рабочие места, то не­обходимо определить дополнительную потребность в трудовых ре­сурсах по категориям и профессиям и источники их привлечения.

**3.2 Анализ производства и реализации продукции**

Основной задачей пред­приятий является наиболее полное обеспече­ние спроса населения высококачественной продукцией. Темпы роста объема производ­ства продукции, повышение ее качества непо­средственно влияют на величину издержек, прибыль и рентабельность предприятия.

Поэтому анализ работы промышленных предприятий начинают с изучения показате­лей выпуска продукции. Его ос­новные задачи:

* оценка степени выполнения плана и дина­мики производства и реализации продукции;
* определение влияния факторов на изме­нение величины этих показателей;
* выявление внутрихозяйственных резер­вов увеличения выпуска и реализации про­дукции;
* разработка мероприятий по освоению вы­явленных резервов.

Объем производства промышленной про­дукции может выражаться в натуральных, условно-натуральных и стоимостных измери­телях. Обобщающие показатели объема про­изводства продукции получают с помощью стоимостной оценки - в оптовых ценах. Основными показателями объема производства являются товарная и валовая продукция. ***Валовая продукция*** *-* это стоимость всей произведенной продукции и выполненных работ, включая незавер­шенное производство. Выражается обычно в сопоставимых ценах.

***Товарная продукция*** отличается от валовой тем, что в нее не включают остатки незавершенного производства и внутрихозяйст­венный оборот. Выражается она в оптовых ценах, действующих в отчетном году. По своему составу на многих предприятиях валовая продукция совпадает с товарной, если нет внутрихозяйственного оборота и незавершенного производства.

***Объем, реализации продукции*** определяется в действующих ценах (оптовых, договорных). Включает стоимость реализованной про­дукции, отгруженной и оплаченной покупателями.

Важное значение для оценки выполнения производственной про­граммы имеют и ***натуральные показатели*** объемов производ­ства (штуки, метры, тонны и т.д.). Их используют при анализе объемов производства по отдельным видам однородной продукции.

***Условно-натуральные показатели,*** как и стоимостные, при­меняются для обобщенной характеристики объемов производства продукции, например, на консервных заводах используется такой показатель, как тысячи условных банок, на ремонтных предприяти­ях - количество условных ремонтов.

Важным показателем деятельности промышленных предприятий является качество продукции. Ее повышение обеспечивает экономию не только трудовых и материальных ресурсов, но и позволяет более полно удовлетворять потребности общества. Высокий уровень качества продукции способствует повышению спроса на нее и уве­личению суммы прибыли не только за счет объема продаж, но и за счет более высоких цен.

***Качество продукции*** *-* это понятие, которое характеризует параметрические, эксплуатационные, потребительские, технологи­ческие, дизайнерские свойства изделия, уровень его стандартизации и унификации, надежность и долговечность. Различают обобщающие, индивидуальные и косвенные показатели качества продукции.

***Обобщающие показатели*** характеризуют качество всей про­изведенной продукции независимо от ее вида и назначения:

а) удельный вес новой продукции в общем ее выпуске;

б) удельный вес аттестованной и неаттестованной продукции;

в) удельный вес продукции высшей категории качества;

г) удельный вес продукции, соответствующей мировым стан­дартам;

д) удельный вес экспортируемой продукции, в том числе в вы­сокоразвитые промышленные страны.

***Индивидуальные (единичные) показатели*** качества про­дукции характеризуют одно из ее свойств:

* полезность (жирность молока, зольность угля, содержание железа в руде, содержание белка в продуктах питания);
* надежность (долговечность, безотказность в работе);
* технологичность, характеризующая эффективность конструк­торских и технологических решений (трудоемкость, энергоемкость);
* эстетичность изделий.

***Косвенные показатели*** *-* это штрафы за некачественную про­дукцию, объем и удельный вес забракованной продукции, удельный вес зарекламированной продукции, потери от брака и др.

***Первая задача анализа*** *-* изучить динамику перечисленных показателей, выполнение плана по их уровню, причины их изменения и дать оценку выполнения плана по уровню качества продукции.

Для обобщенной оценки выполнения плана по качеству продук­ции используются разные методы. Сущность балльного метода оцен­ки состоит в определении средневзвешенного балла качества про­дукции и путем сравнения фактического и планового его уровня находят процент выполнения плана по качеству.

По продукции, качество которой характеризуется сортом или кондицией, рассчитываются доля продукции каждого сорта (кондиции) в общем объеме производства, средний коэффициент сортности, средневзвешенная цена изделия в сопоставимых условиях.

При оценке выполнения плана по первому показателю фактическую долю каждого сорта в общем объеме продукции сравнивают с плановой, а для изучения динамики качества – с данными прошлых периодов.

Одним из важнейших факторов повыше­ния эффективности производства на промыш­ленных предприятиях является обеспечен­ность их основными фондами в необхо­димом количестве и ассортименте и более полное их использование.

Задачи анализа - определить обеспечен­ность предприятия и его структурных под­разделений основными фондами и уровень их использования по обобщающим и част­ным показателям, а также установить причи­ны их изменения; рассчитать влияние ис­пользования основных фондов на объем про­изводства продукции и другие показатели; изучить степень использования произ­водственной мощности предприятия и обо­рудования; выявить резервы повышения эф­фективности использования основных средств.

Анализ обычно начинается с изучения ***объема основных средств, их динамики и структуры.*** Фонды предприятия де­лятся на промышленно-производственные и непромышленные, а так­же фонды непроизводственного назначения. Производственную мощность предприятия определяют промышленно-производственные фонды. Кроме того, принято выделять активную часть (рабочие машины и оборудование) и пассивную часть фондов, а также отдель­ные подгруппы в соответствии с их функциональным назначением (здания производственного назначения, склады, рабочие и силовые машины, оборудование, измерительные приборы и устройства, транс­портные средства и т.д.). Такая детализация необходима для выяв­ления резервов повышения эффективности их использования на основе оптимизации структуры.

Следующий этап анализа - ***изучение обеспеченности пред­приятия основными производственными фондами.*** Обеспе­ченность отдельными видами машин, механизмов, оборудования, помещениями устанавливается сравнением фактического их нали­чия с плановой потребностью, необходимой для выполнения плана по выпуску продукции. Обобщающими показателями, характери­зующими уровень обеспеченности предприятия основными произ­водственными фондами, являются фондовооруженность труда и техническая вооруженность труда. Показатель общей фондовооруженности труда рассчитывается отношением среднегодовой стои­мости промышленно-производственных фондов к среднесписочной численности рабочих в наибольшую смену (имеется в виду, что рабочие, занятые в других сменах, используют те же средства тру­да). Уровень технической вооруженности труда определяется от­ношением стоимости производственного оборудования к среднесписочному числу рабочих в наибольшую смену. Темпы его роста сопоставляются с темпами роста производительности труда. Желательно, чтобы темпы роста производительности труда опе­режали темпы роста технической вооруженности труда.

**3.3 Анализ маркетинговой деятельности**

Целенаправленное осуществление производственно-сбыто­вой деятельности предприятия на основе изучения рынка и приспособления к нему производства продукции обеспечивает самостоятельное структурное подразделение предприятия — служба маркетинга. Ее деятельность концентрируется на ре­шении четырех взаимосвязанных задач: организации процесса создания конкурентоспособной продукции, проведении гибкой ценовой политики, организации эффективной системы сбыта, управлении продвижением товаров на рынке. Кроме того, в системе качества, отвечающей международным стандартам ИСО серии 9000—9004, маркетингу отводится ведущая роль в опре­делении требований, предъявляемых к качеству продукции, жизненному циклу товара.

Единый подход к решению маркетинговых задач обеспе­чивают скоординированные целевые установки предприятия в области реализации продукции, задаваемые важнейшими эко­номическими показателями - объемом продаж, массой прибы­ли, уровнем рентабельности, размером рыночной доли пред­приятия и т. п. Для их достижения разрабатывается и прово­дится маркетинговая политика. Ее основу составляют цели мар­кетинговой деятельности предприятия.

Формулирование целей маркетинга целесообразно начи­нать с уточнения основных приоритетов предприятия на рын­ке производимой продукции. Для этого необходимо ответить на ряд частных вопросов, которые помогают выделить основные ориентиры производственно-хозяйственной деятельности пред­приятия в создавшихся рыночных условиях:

*1. Какие изменения произошли на рынке производимой продукции?*

Получить ответ на данный вопрос можно на основе реви­зии процесса реализации продукции и методов маркетинга. Необходимо уточнить:

* изменился ли рынок по объему, структуре, географичес­кому расположению и характеру реализации товаров;
* появились ли ниши на рынке и используются ли они;
* что предпринимают конкуренты и что вих деятельности отличается от деятельности анализируемого предприятия;
* как изменилось распределение долей рынка между пред­приятиями;
* насколько точно известны потребности покупателей;
* соответствует ли маркетинговая деятельность предприятия реально существующему рынку.

Уточнить изменения, происшедшие на рынке, поможет общая характеристика элементов маркетинговой среды пред­приятия.

*2. В каком направлении должно развиваться предпри­ятие?*

Ответ на этот вопрос необходимо начать с формулировки общих целей предприятия на ближайшую перспективу. В ре­зультате необходимо иметь четкое представление о том:

- в чем состоят приоритеты развития и какой вид деятель­ности в общей специализации предприятия выполняет роль:

а) основного, приносящего основную массу дохода;

б) наиболее обещающего с точки зрения возможных ин­вестиций;

в) буфера при непредвиденных ухудшениях условий де­ятельности по другим направлениям;

г) кандидата на постепенное сворачивание;

- на какие условия реализации (объемы продаж, ассорти­мент, условия оплаты и др.) необходимо ориентировать марке­тинг предприятия;

- на основе какого типа стратегии должна строиться марке­тинговая деятельность (насыщение рынка, развитие рынка и его изменение, разработка новых товаров, диверсификация).

- похожих на приемы конкурентов. Это заставляет искать но­вые, оригинальные пути выделения своей продукции и прино­сит на рынок разнообразие. Имитация - губительный путь при реализации данной стратегии.

Вместе с тем, как показывает опыт, одновременное ис­пользование нескольких способов дифференциации может при­вести к попытке сделать "все для всех", то есть перейти на путь унификации и, таким образом, испортить имидж, кото­рый создает предприятие на рынке. Наиболее типичное на­правление использования стратегии дифференциации состоит в сосредоточении усилий на одном из мотивов приобретения продукции потребителями и развитии своих возможностей с целью более полного и качественного удовлетворения специ­фических потребностей.

Стратегия сегментирования рынка

Если представленные выше стратегии конкуренции осно­вываются на обслуживании всего рынка, то стратегия сегмен­тирования направлена на обеспечение преимуществ над конку­рентами в обособленном и часто единственном сегменте рын­ка, выделяемом на основе географического, психографического, поведенческого или демографического принципов. Основная идея стратегии заключается в том, что предприятие может обслуживать свой узкий целевой рынок более эффективно, чем конкуренты, которые рассредоточивают свои ресурсы на всем рынке. В результате создается преимущество над конку­рентами либо дифференциацией товаров на основе более пол­ного удовлетворения нужд целевого рынка, либо путем дости­жения меньших издержек при обслуживании выбранного сег­мента.

Следовательно, не преследуя цели обеспечения лидерства в снижении себестоимости и/или дифференциации продукции на всем рынке, предприятие, основываясь на рыночных тен­денциях, достигает таких результатов в целевом сегменте. Имея низкую себестоимость продукции или предлагая большой вы­бор продукции для конкретного, например, географически обо­собленного сегмента, предприятие защищает себя от противо­действий со стороны предприятий, использующих другие стра­тегии конкуренции.

**Стратегия внедрения новшеств**

Современный мировой опыт конкуренции неопровержимо доказывает, что абсолютное большинство монополий, образо­вавшихся в последнее время, возникло на базе открытий, изобретений и других новшеств, позволивших создать новый, до этого неизвестный рынок с широкими возможностями и перспективой ускоренного роста. Современные лидеры в авто­мобильной, авиационной, электротехнической и электронной промышленности возникли из небольших пионерных фирм. Последние десятилетия подтвердили эту закономерность в области производства компьютерной техники, разработки про­граммного обеспечения, создания специальных видов вооруже­ния.

Предприятия, придерживающиеся стратегии внедрения новшеств, не связывают себя необходимостью снижать себе­стоимость производимой продукции, дифференцировать ее или разрабатывать конкретный сегмент рынка, а сосредоточивают усилия на поиске принципиально новых, эффективных тех­нологий, проектировании необходимых, но неизвестных до сих пор видов продукции, методов организации производства, при­емов стимулирования сбыта и т.п. Главная цель - опередить конкурентов и единолично занять рыночную нишу, где конку­ренция отсутствует или ничтожно мала. По понятным причинам подобная революционизация рынка является источ­ником больших объемов продаж и сверхприбыли, однако в большинстве случаев (8 из 10) заканчивается банкротством из-за неготовности рынка воспринять новшества, технической или технологической недоработанности нового изделия, занятости каналов распределения, отсутствия опыта тиражирования но­вовведения и других причин. Большой риск следования данной стратегии, объясняемый высокой степенью неопределенности ее результатов, сопоставим с венчурным риском, что удержи­вает многие фирмы от специализации в этом бизнесе.

Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка

Наличие платежеспособного спроса на конкретный вид продукции лишь в теории автоматически создает его предло­жение. На практике большинство предприятий не в состоянии заниматься деятельностью, не соответствующейих профилю.

В отличие от таких предприятий фирмы, реализующие страте­гию немедленного реагирования на потребности рынка, нацеле­ны на максимально быстрое удовлетворение возникающих пот­ребностей в различных отраслях бизнеса. Основной принцип поведения - выбор и реализация проектов, наиболее рентабель­ных в текущих рыночных условиях. Предприятия, нацеленные на быстрое реагирование, готовы к немедленной переориента­ции производства, изменению его масштабов с целью получе­ния максимальной прибыли в короткий промежуток времени, несмотря на высокие удельные издержки, определяемые отсут­ствием какой-либо специализации своего производства.

Большинство современных компаний, имеющих широкую номенклатуру выпускаемой продукции *и/или* различные сфе­ры бизнеса, одновременно используют несколько стратегий кон­куренции для различных групп товаров, регионов или перио­дов своего развития. Главный критерий выбора страте­гии - адаптация своих возможностей к конкретным условиям рынка. В этом смысле представленные подходы являются об­щеэкономической основой, на которой строится практическая маркетинговая работа.

**3.4 Анализ финансовых результатов**

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой по­лученной прибыли и уровнем рентабельно­сти. Прибыль предприятия получают глав­ным образом от реализации продукции, а также от других видов деятельности (сдача в аренду основных фондов, коммерческая деятельность на фондовых и валютных бир­жах и т.д.).

Прибыль - это часть чистого дохода, соз­данного в процессе производства и реализо­ванного в сфере обращения, который непо­средственно получают предприятия. Только после продажи продукции чистый доход при­нимает форму прибыли. Количественно она представляет собой разность между выруч­кой (после уплаты налога на добавленную стоимость, акцизного налога и других отчис­лений из выручки в бюджетные и небюджет­ные фонды) и полной себестоимостью реали­зованной продукции. Значит, чем больше предприятие реализует рентабельной про­дукции, тем больше получит прибыли, тем лучше его финансовое состояние. Поэтому финансовые результаты деятельности сле­дует изучать в тесной связи с использова­нием и реализацией продукции.

Объем реализации и величина прибыли, уровень рентабельности зависят от произ­водственной, снабженческой, сбытовой и ком­мерческой деятельности предприятия, иначе говоря, эти показатели характеризуют все стороны хозяйствования.

Основными задачами анализа финансовых результатов деятель­ности являются:

систематический контроль за выполнением планов реализации продукции и получением прибыли;

определение влияния как объективных, так и субъективных фак­торов на объем реализации продукции и финансовые результаты;

выявление резервов увеличения объема реализации продукции и суммы прибыли;

оценка работы предприятия по использованию возможностей увеличения объема реализации продукции, прибыли и рента­бельности;

разработка мероприятий по использованию выявленных резервов.

Основными источниками информации при анализе реализации продукции и прибыли являются накладные на отгрузку продукции, данные аналитического бухгалтерского учета по счету 46, 47, 48 и 80, финансовой отчетности ф.2 "Отчет о прибылях и убытках", ф.5-ф "Краткий отчет о финансовых результатах", а также соответ­ствующие таблицы плана экономического и социального развития предприятия.

В анализе состава и динамки балансовой прибыли используются следующие ***показатели прибыли:***

балансовая прибыль, прибыль от реализации продукции, работ и услуг, прибыль от прочей реализации, финансовые результаты от внереализационных операций, налогооблагаемая прибыль, чистая при­быль.

***Балансовая прибыль*** включает финансовые результаты от реа­лизации продукции, работ и услуг, от прочей реализации, доходы и расходы от внереализационных операций.

***Налогооблагаемая прибыль*** представляет собой разность меж­ду балансовой прибылью и суммой налога на недвижимость, прибыли, облагаемой налогом на доход (по ценным бумагам и от долевого участия в совместных предприятиях), прибыли, полученной сверхпредельного уровня рентабельности, изымаемой полностью в бюд­жет, затрат, учитываемых при исчислении льгот по налогу на прибыль (мероприятия по ликвидации последствий катастрофы на ЧАЭС, природоохранные и противопожарные мероприятия, содержание детских оздоровительных лагерей, домов престарелых и т.д.).

***Чистая прибыль*** *-* это та прибыль, которая остается в рас­поряжении предприятия после уплаты всех налогов, экономических санкций и отчислений в благотворительные фонды.

В процессе анализа необходимо изучить состав балансовой при­были, ее структуру, динамику и выполнение плана за отчетный год. При изучении динамики прибыли следует учитывать инфляцион­ные факторы изменения ее суммы. Для этого выручку корректируют на средневзвешенный индекс роста цен на продукцию предприятия в среднем по отрасли, а затраты по реализованной продукции умень­шают на их прирост в результате повышения цен на потребленные ресурсы за анализируемый период.

**3.5 SWOT-анализ**

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается*организаци­онной культурой***,** которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анали­за внутренней среды организации.

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться ж в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал. Особая важность анализа организационной структуры для стратегического управления состоит в том, что она не только определяет отношения между людьми в организации, но и оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам, какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы. Так как организационная культура не имеет явно выраженного проявления, то ее сложно изучать. Однако есть несколько устойчивых моментов, которые важно прояснить для того, чтобы пытаться указать на те слабые и сильные стороны, которые организационная культура придает организации.

Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе организация должна уметь прогнозировать то, какие трудно могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое управление, изучая внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении какие *угрозы* и какие *возможности* таит в себе внешняя среда.

Чтобы успешно справляться с угрозами и действенно использовать возможности, отнюдь не достаточно только одного знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их использования и, следовательно, не суметь их использовать. *Сильные* и *слабые* стороны внутренней среды организации в такой же мере, какугрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересует выявление именно того, какие силы и слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Суммируя вышесказанное, можно констатировать, что анализ среды, как он проводится в стратегическом управлении, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые применяются в стратегическом управлении. Довольно известный *метод SWOT* (аббревиатура из английских слов: сила-strength, слабость-weakness, возможности-opportunity и угрозы-threat) является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удается установить линиисвязимежду силой и слабостью, которые присущи организации и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее — установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стра­тегии организации.

Сначала, с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляются список ее слабых и сильных сторон, а также список угроз и возможностей. После того как составлен кон­кретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности  1.  2.  . | Угрозы  1.  2.  . |
| Сильные стороны  1.  2.  . | Поле “Сила и Возможности” | Поле “Сила и Угрозы” |
| Слабые стороны  1.  2.  . | Поле “Слабость и Возможности” | Поле “Слабость и Угрозы” |

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые сторо­ны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два раздела (возможности и угро­зы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле “СИВ” (сила и возможности); поле “СИУ” (сила и угрозы); поле “СЛВ” (слабость и возможности); поле “СЛУ” (слабость и угрозы). На каж­дом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возмож­ные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учте­ны при разработке стратегии поведения организации.

Кроме SWOT-матрицы в анализе также используется *матрица возможностей*, в которой выделяются вероятности возможностей для организации, и *матрица угроз*, которая используется для оценки угроз.

Заключение

Рассмотрев и проанализировав внутреннюю среду организации, необходимо сделать основные выводы по данной теме.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации, которые в основном являются контролируемыми и регулируемыми. Основными переменными внутренней среды организации, которые требуют внимания руководства, являются: цели, структура, задачи, технология и люди. Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы. Изменение одной из них в определенной степени влияет на другие. Совершенствование одной переменной, например, такой, как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, людях.

От внутренних переменных, от которых зависит внутреннее благополучие организации, и их взаимодействие способствует достижению общих целей организации. Однако успех организации также зависит от внешнего окружения организации, без которого не возможен жизненный цикл любой организации. Руководитель должен учитывать внешнее окружение. Факторы, оказывающие немедленное влияние на организацию, относятся к среде прямого воздействия, остальные факторы – к среде косвенного воздействия. Так же как и внутренние переменные, факторы внешнего окружения взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Внешняя среда имеет свойства сложности и неопределенности.

Таким образом, главное, что необходимо усвоить – то, что внешние факторы в совокупности с факторами внутренней среды оказывают решающее воздействие на функционирование организации. Все переменные тесно переплетаются и влияют друг на друга. Менеджер должен уметь анализировать все эти факторы в совокупности, не упуская ни одного из виду, и принимать верное решение.

Список литературы

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*. М. 1998.
2. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.Н. *Основы менеджмента*: Учебное пособие. СПб. 1998.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. *Менеджмент*. М.1999.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. *Стратегический менеджмент.*М.1998.
5. Гражданский Кодекс Российской Федерации. М.1999.
6. Прыткин В.В. *Общий курс менеджмента в таблицах и графиках:.*Учебное пособие. М. 1998.
7. Коренченко Р.А. *Теория организации*: Учебное пособие. ПГУ, П. 1998
8. Смит А. *Исследование о природе и причине богатства народов*. Книга 1. М. 1962.

Студент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Шамшутдинова Ю.Р.