Оглавление

Введение

Глава 1. Анализ внутренней и внешней среды организации

1.1 Переменные внутренней среды организации

1.2 Взаимосвязь внутренних переменных

1.3 Внешняя микросреда

1.4 Внешняя макросреда

Глава 2. Методы анализа внутренней и внешней среды организации

2.1 SWOT - анализ

3.2 SNW - анализ и PEST - анализ

3.3 Профиль среды и метод взвешивания каждого фактора

3.4 Модель пяти сил конкуренции (по М. Портеру)

Глава 3. Механизм разработки внутренней и внешней среды: SWOT-анализ, модель пяти сил конкуренции М. Портера

3.1 Описание ООО "Автосервис"

3.2 Воздействие факторов внешней среды на компанию

3.3 SWOT-анализ

3.4 Анализ конкурентов по модели пяти сил конкуренции М. Портера

Заключение

Библиографический список

## Введение

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Проблема взаимоотношения организации и среды в науке стала рассматриваться впервые в работах А. Богданова и Л. фон Берталанфи в первой половине ХХ века. Однако в менеджменте значение внешней среды для организаций было осознано только в 60-е годы в условиях усиления динамизма ее факторов и нарастания кризисных явлений в экономике. Это послужило отправной точкой для интенсивного использования системного подхода в теории и практике управления, с позиций которого любая организация стала рассматриваться как открытая система, взаимодействующая с внешней средой. Дальнейшее развитие данной концепции привело к возникновению ситуационного подхода, согласно ему выбор метода управления зависит от конкретной ситуации, характеризуемой в значительной мере определенными внешними переменными.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление не только о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, но и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внешнее окружение изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении. Это определяет актуальность выбранной темы исследования.

Первоначальная внешняя среда организации рассматривалась как заданные условия деятельности, неподконтрольные руководству. В настоящее время приоритетной является точка зрения о том, что для того, чтобы выжить и развиваться в современных условиях любая организация должна не только приспосабливаться к внешней среде путем адаптации своей внутренней структуры и поведения на рынке, но и активно формировать внешние условия своей деятельности, постоянно выявляя во внешней среде угрозы и потенциальные возможности. Это положение легло в основу стратегического управления, используемого передовыми фирмами в условиях высокой неопределенности внешней среды.

Объектом исследования является внутренняя и внешняя среда организации, а предметом - механизм анализа внешней и внутренней среды.

Целью данной работы является изучение, рассмотрение и исследование анализа внешней и внутренней среды организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

рассмотреть анализ внутренней среды;

рассмотреть анализ внешней среды организации;

исследовать методы анализа внутренней и внешней среды организации. Теоретическую методологическую основу исследования составили труды исследователей: Кошанова А.А., Кузьмина С.А., Нестеренко А.Н., Топалева В.Д., Стругинина В.Д. и других.

Методами исследования являются:

анализ;

изучение и обобщение научной литературы;

сравнение полученных данных.

Практическая значимость курсовой работы заключается в том что, данные могут использоваться предприятиями для получения большей информации о механизме анализа внутренней и внешней среды.

Структура курсовой работы обусловлена целью и задачами, поставленными и решенными в ходе исследования.

Работа состоит из введения, трех глав и заключения, библиографический список включает 23 наименования. В целом работа содержит 38 страниц.

Во введении обосновывается выбор темы исследования, ее актуальность, цели, задачи исследования, объект и предмет исследования.

В первой главе "Анализ внутренней среды" рассмотрены переменные внутренней среды организации, взаимосвязь внутренних переменных.

Во второй главе "Анализ внешней среды" рассмотрена внешняя микросреда, внешняя макросреда.

В третьей главе "Методы анализа внешней и внутренней среды организации" рассмотрен SWOT-анализ, SNW-анализ и PEST - анализ, профиль среды и метод взвешивания каждого фактора, модель пяти сил конкуренции (по М. Портеру).

В заключении подводится итог всей работы.

## Глава 1. Анализ внутренней и внешней среды организации

## 1.1 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. [[1]](#footnote-1)

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

1. Цели

Организация, по определению, это, по крайней мере, два 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.

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. [[2]](#footnote-2)

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. 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. [[3]](#footnote-3)

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 являетсяспециализированное 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. [[4]](#footnote-4)

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.

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.

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.

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.

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.

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. [[5]](#footnote-5)

Технология, как фактор, сильно влияющий на организационную эффективность требует тщательного изучения.

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. [[6]](#footnote-6)

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.

Управлениепроизводством 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.

Управлениемаркетингом 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. [[7]](#footnote-7)

Управлениефинансами 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.

Управлениеперсоналом 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.

## 1.2 Взаимосвязь внутренних переменных

Все внутренние переменные взаимосвязаны и влияют друг на друга.

Цели

Технология

Структура

Люди

Задачи

Рисунок 1.1 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).

## 1.3 Внешняя микросреда

Внешняя среда - это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институционных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности Внешняя среда зависит от внешних и внутренних факторов влияния.

Внешние факторы влияния - условия, которые организация не может изменить, но должна постоянно учитывать в своей работе: профсоюзы, правительство, экономические условия. Если говорить о числе внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то если на нее давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, положим, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии. Подобным образом, когда речь идет о разнообразии факторов, организация, использующая всего несколько исходных материалов, нескольких специалистов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, должна считать условия обеспечения менее сложными, чем организация, у которой эти параметры иные. [[8]](#footnote-8)

Сложность внешней среды - число факторов, на которые организация обязана реагировать.

Управленческий аппарат фирмы обычно стремится ограничить учет действия внешнего окружения в первую очередь теми факторами, от которых решающим образом зависит эффективность деятельности фирмы на конкретном этапе. Принятие решений зависит от широты охвата информации о состоянии внешней среды и действии ее различных факторов.

Внешнюю среду можно охарактеризовать следующими качествами

взаимосвязанность факторов;

сложность;

подвижность;

неопределенность.

Как и факторы внутренней среды, факторы внешнего окружения взаимосвязаны. Под взаимосвязанностью факторов внешней среды понимается уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Взаимосвязанность факторов внешней среды - уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. [[9]](#footnote-9)

Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого из них.

Подвижность среды - скорость, с которой происходит изменение в окружении организации. Внешняя среда не постоянна, в ней все время происходят изменения. Это делает принятие решений более трудным процессом.

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности этой информации.

Анализ внешней среды требует постоянного внимания со стороны менеджеров, поэтому он осуществляется на основе изучения большого объема информации и требует конкретизации для принятия правильных и своевременных решений.

Анализ внешней среды - процесс, предназначенный для контроля внешних факторов среды с целью определения перспективных возможностей организации и грозящих ее опасностей.

Внешнюю среду подразделяют на:

микросреду - среду прямого влияния на предприятие, которую создают поставщики материально-технических ресурсов, потребители продукции (услуг) предприятия, торговые и маркетинговые посредники, конкуренты, государственные органы, финансово-кредитные учреждения, страховые компании;

макросреду, влияющую на предприятие и его микросреду. Она включает природную, демографическую, научно-техническую, экономическую экологическую, политическую и международную среду.

Внешняя среда организации прямого воздействия - это поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты и другие факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации.

Среду прямого воздействия еще называют непосредственным деловым окружением организации. Это окружение формирует такие субъекты среды, которые непосредственно влияют на деятельность конкретной организации:

поставщики (сырье, материалы, финансы) ресурсов, оборудования, энергии, капитала и рабочей силы;

государственные органы (организация обязана соблюдать требования органов государственного регулирования, то есть принудительного выполнения законов в сферах компетенции этих органов);

потребители (согласно точки зрения Питера Друкера цель организации - создать потребителя, поскольку ее существование и выживание зависит от способности находить потребителя, результатов своей деятельности и удовлетворять его запросу);

конкуренты - лица, группы лиц, фирм, предприятий, соперничающих в достижении идентичных целей, стремление обладать теми же ресурсами, благами, занимать положение на рынке;

трудовые ресурсы - часть населения страны, располагающая совокупностью физических и духовных способностей, необходимых для участия в процессе труда.

Поставщики

С точки зрения системного подхода организация есть механизм преобразования входов в выходы. Главными разновидностями входов являются материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Поставщики обеспечивают ввод этих ресурсов. Получение ресурсов из других стран может бы выгоднее с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно опасным усилением таких факторов подвижности среды, как колебания обменных курсов или политическая нестабильность. Всех поставщиков можно разделить на несколько групп - поставщики материалов, капитала, трудовых ресурсов. [[10]](#footnote-10)

Законы и государственные органы

Многие законы и государственные учреждения влияют на организации. Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организаций может вести свои дела и какие налоги должна платить. Как бы ни относилось руководство к этим законам, ему приходится придерживаться их или пожинать плоды отказа от законопослушания в форме штрафов или даже полного прекращении бизнеса.

Как известно, государство в рыночной экономике оказывает на организации как косвенное влияние, прежде всего через налоговую систему, государственную собственность и бюджет, так и прямое - через законодательные акты. Так, например, высокие ставки налогов существенно ограничивают активность фирм, их инвестиционные возможности и толкают к сокрытию доходов. Наоборот, снижение ставок налогов способствует привлечению капитала, приводит к оживлению предпринимательской деятельности. И таким образом, с помощью налогов государство может осуществлять управление развитием нужных направлений в экономике.

Потребители

Известный специалист по управлению Питер Ф. Друкер, говоря о цели организации, выделял, по его мнению, единственную подлинную цель бизнеса - создание потребителя. Под этим понимается следующее: само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для бизнеса очевидно. Все многообразие внешних факторов находит отражение в потребителе и через него влияет на организацию, ее цели и стратегию. Необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Многие организации ориентируют свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят. Важное значение приобретают в современных условиях и различные ассоциации и объединения потребителей, оказывающих влияние не только на спрос, но и на имидж фирм. Необходимо учитывать факторы, влияющие на поведение потребителей, на их спрос.

Конкуренты

Влияние на организацию такого фактора как конкуренция невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить. Недооценка конкурентов и переоценка рынков приводят даже крупнейшие компании к значительным потерям и к кризисам. Важно понимать, что потребители - не единственный объект соперничества организаций. Последние могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными. Вместе с тем, нужно отметить, что конкуренция иногда толкает фирмы и на создание между ними соглашений различных типов от раздела рынка до кооперации между конкурентами.

Трудовые ресурсы

Влияние на организацию имеют уровень образования, квалификация и этика, личные качества (самостоятельность, ответственность за выполняемую работу) персонала. Выделяют самостоятельный вид профессиональных специалистов-менеджеров - управляющих персоналом - главной целью которых, является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации. [[11]](#footnote-11)

## 1.4 Внешняя макросреда

Внешняя среда организации косвенного воздействия - это политические факторы, факторы демографического, природного, научно-технического характера, социокультурные факторы, состояние экономики, международные события и другие факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них.

Факторы среды косвенного воздействия или общее внешнее окружение обычно не влияют на организацию также заметно, как факторы среды прямого воздействия. Однако, руководству необходимо учитывать их. Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Поэтому при ее исследовании обычно опираются, прежде всего, на прогнозы.[[12]](#footnote-12)

Рассмотрим некоторые из них:

Технология

Технология - это совокупность средств, процессов, операций, с помощью которых входящие в производство элементы преобразуются в выходящие.

Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. В качестве внешнего фактора она отражает уровень научно-технического развития, который воздействует на организацию, например, в областях автоматизации, информатизации и др. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации. Чтобы сохранить конкурентоспособность, каждая организация вынуждена использовать достижения научно-технического прогресса, по крайней мере те, от которых зависит эффективность ее деятельности.

Технология выражается ускорением НТП; ростом ассигнований на НИР и ОКР; технологическим развитием отрасли и др.

Состояние экономики

Состояние экономики влияет на стоимость всех ввозимых ресурсов и способность всех потребителей покупать определенные товары и услуги;

Руководство должно уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство может счесть желательным увеличение запасов поставляемых организации ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда с тем, чтобы сдержать рост издержек в скором будущем. Оно может также решить сделать займ, поскольку при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самым будут частично скомпенсированы потери от выплаты процентов. Если же прогнозируется экономический спад, организация может предпочесть путь уменьшения запасов готовой продукции, поскольку могут появиться трудности ее сбыта, сократить часть работников или отложить до лучших времен планы расширения производства. [[13]](#footnote-13)

Важно понимать, что то или иное конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное на другие организации. К примеру, если при экономическом спаде магазины розничной торговли могут серьезно пострадать в целом, то магазины, расположенные, например, в богатых пригородах, вообще ничего не почувствуют.

Экономическая обстановка характеризуется состоянием общей деловой активности (снижением, стагнацией, подъемом, стабильностью); инфляцией, дефляцией; политикой цен; кредитно-денежной политикой и др.

Социокультурные факторы

Социокультурные факторы - установки, жизненные ценности и традиции, влияющие на организацию.

Любая организация функционирует, по меньшей мере, в одной культурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию.

Социально-культурные факторы влияют на формирование спроса населения, на трудовые отношения, уровень заработной платы и на условия труда. К этим факторам относится и демографическое состояние общества. Важное значение имеют и отношения организации с местным населением, где она функционирует. В связи с этим выделяют также в качестве фактора социально-культурного окружения - независимые средства массовой информации, которые могут формировать имидж фирмы и ее товаров и услуг.

Социокультурные факторы влияют также на продукцию или услуги, являющуюся результатом деятельности компании. От социокультурных факторов зависят и способы ведения своих дел организациями.

Можно привести следующие социальные факторы: глубина расслоения общества; уровень доходов; уровень безработицы; социальная защита; покупательная способность и др., а так же демографические факторы: изменение народонаселения (старение общества, снижение рождаемости); возрастной состав населения; миграция населения; род занятий; образование.

Политические факторы.

Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей организации особое значение. Один из них - настроения администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Тесно увязанные с социокультурными тенденциями, в демократическом обществе эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов корпорации, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой.

Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющих рынки с в других странах, имеет фактор политической стабильности.

Политическая обстановка оценивается с точки зрения стабильности или нестабильности.

Сюда же можно отнести законодательные факторы той страны, в которой действует предприятие: налоги; правовая защита предпринимательской деятельности (законодательство: антимонопольное, о недобросовестной рекламе, антидемпинговое и другие); защита прав потребителей; законодательство по безопасности и качеству товаров; законодательство по охране труда и технике безопасности; законодательство по охране окружающей среды и т.д.

Фирма не имеет возможности влиять на внешнюю среду и для эффективной деятельности должна приспосабливаться к ней, неустанно следить за ее изменениями, прогнозировать и своевременно реагировать. [[14]](#footnote-14)

Из сказанного выше видно, что деятельности основных сфер фирмы переплетены и зависят друг от друга и от внешней среды. Таким образом, можно говорить о том, что управление фирмой определяется двумя факторами:

особенностью производственного процесса;

характером внешней среды.

Современная тенденция состоит во все увеличивающемся значении второго фактора, который становится определяющим.

## Глава 2. Методы анализа внутренней и внешней среды организации

## 2.1 SWOT-анализ

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

SWOT-анализ - это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды):

Сильные стороны (Strengths) - преимущества организации;

Слабости (Weaknesses) - недостатки организации;

Возможности (Opportunities) - факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;

Угрозы (Threats) - факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Для проведения анализ необходимо:

Определить основное направление развития предприятия (его миссию)

Взвесить силы и оценить рыночную ситуацию, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ);

Поставить перед предприятием цели, учитывая его реальные возможности (определение стратегических целей предприятия). [[15]](#footnote-15)

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

Сильные стороны предприятия - то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия - это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или что-то, что пока не удается по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п. [[16]](#footnote-16)

Рыночные возможности - это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые можно использовать.

Рыночные угрозы - события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Один и тот же фактор для разных предприятий может быть как угрозой, так и возможностью. Например, для магазина, торгующего дорогими продуктами, рост доходов населения может быть возможностью, так как приведет к увеличению числа покупателей. В то же время, для магазина-дискаунтера тот же фактор может стать угрозой, так как его покупатели с ростом зарплат могут перейти к конкурентам, предлагающим более высокий уровень сервиса.

Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон предприятия

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия необходимо:

Составить перечень параметров, по которому будет оцениваться предприятие;

По каждому параметру определить, что является сильной стороной предприятия, а что - слабой;

Из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия и занести их в матрицу SWOT-анализа

Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз

Второй шаг SWOT-анализа - это оценка рынка. Этот этап позволяет оценить ситуацию вне предприятия - увидеть возможности и угрозы. Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон вашего предприятия:

Составление перечня параметров для оценки рыночной ситуации;

Определение возможностей и угроз предприятия по каждому параметру;

Выбор из всего перечня наиболее важных возможностей и угроз и построение матрицы SWOT-анализа

Шаг 3. Сопоставление сильных и слабых сторон вашего предприятия с возможностями и угрозами рынка

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволяет ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

Как возможно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?

Какие слабые стороны предприятия могут помешать?

За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?

Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться?

Для сопоставления возможностей вашего предприятия условиям рынка применяется немного видоизмененная матрица SWOT-анализа.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности  1.  2.  3. | Угрозы  1.  2.  3. |
| Сильные стороны  1.  2.  3. | ПОЛЕ СИВ | ПОЛЕ СИУ |
| Слабые стороны  1.  2.  3. | ПОЛЕ СЛВ | ПОЛЕ СЛУ |

Рисунок 2. Матрица SWOT

## 3.2 SNW - анализ и PEST - анализ

SNW - анализ - это усовершенствованный SWOT-анализ.

Strength (сильная сторона),

Neutral (нейтральноя сторона),

Weakness (слабая сторона). [[17]](#footnote-17)

В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW - анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что "зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S".

Для составления SNW - анализа необходимо заполнить таблицу, можно предложить такой вариант:

Таблица 2. SNW - анализа

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование стратегической позиции | Качественная оценка позиции | | |
|  | Сильная (S) | Нейтральная (N) | Слабая (W) |
| Стратегия организации |  |  |  |
| Бизнес-стратегии |  |  |  |
| Оргструктура |  |  |  |
| Финансы |  |  |  |
| Продукт как конкурентноспособность |  |  |  |
| Структура затрат |  |  |  |
| Дистрибуция как система реализации продукции |  |  |  |
| Информационная технология |  |  |  |
| Инновации как способ к реализации на рынке продуктов |  |  |  |
| Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации) |  |  |  |

PEST - анализ

PEST-анализ - это инструмент, предназначенный для выявления:

политических (Policy),

экономических (Economy),

социальных (Society),

технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST - Анализа. Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Основные положения PEST-анализа:

Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент должен быть достаточно системным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны.

Нельзя полагаться только на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее.

PEST-Анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.

## 3.3 Профиль среды и метод взвешивания каждого фактора

Для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удается оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды. [[18]](#footnote-18)

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

важности для отрасли по шкале: 3 - большая, 2 - умеренная, 1 - слабая;

влияния на организацию по шкале: 3 - сильное, 2 - умеренное, 1 - слабое, 0 - отсутствие влияния;

направленности влияния по шкале: +1 - позитивная, - 1 - негативная.

Далее все три экспертных оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания при разработке стратегии, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

Метод взвешивания каждого фактора

Другим вариантом анализа внешней среды через составление перечня внешних опасностей и возможностей организации является метод взвешивания каждого фактора (для измерения значимости каждого фактора для конкретной организации).

Взвешивание фактора осуществляется от +5 (очень положительное) через 0 (нейтральное) к -5 (очень отрицательное). Воздействие фактора - от +50 (сильное воздействие, возможность) через 0 (отсутствие воздействия, нейтральное) к -50 (сильное воздействие, серьезная опасность).

Наиболее благоприятные возможности обеспечиваются технологической мощью организации, наибольшая опасность заключается в конкуренции со стороны зарубежных фирм. [[19]](#footnote-19)

После анализа перечня руководство должно провести оценку сильных и слабых сторон организации. При этом оно должно иметь полное представление о внутреннем потенциале и о недостатках организации, а также о внешних проблемах.

## 3.4 Модель пяти сил конкуренции (по М. Портеру)

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются также и те фирмы, которые производят замещающий продукт. Кроме них на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние ее покупатели и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организации на поле конкуренции. Все это может характеризовать модель пяти сил конкуренции Портера (рисунок 3).

Конкуренция между существующими организациями

Потребители

Поставщики

Товары заменители

Новые фирмы, входящие на рынок

Рисунок 3. Модель 5 сил конкуренции Портера

Конкурентная ситуация постоянно развивается, но всегда существует важная на данный период времени движущая сила конкуренции; важно выявлять слабые и сильные стороны конкурентов и на этой базе строить свою стратегию конкурентной борьбы. Пять сил определяют условия, в которых функционируют конкретные организации, состояние каждой из сил, а также их совместное воздействие определяет возможности отдельно взятой организации в конкурентной борьбе. [[20]](#footnote-20)

Многие фирмы не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны "пришельцев" и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе именно вновь пришедшими на их рынок. Об этом очень важно помнить и заранее создавать барьеры на пути вхождения потенциальных "пришельцев". Такими барьерами могут быть углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет экономии от большего объема производства, контроль над каналами распределения, использование локальных особенностей, дающих преимущество в конкуренции, предпочтений и преданности покупателей, требуемого капитала, эффекта жизненного цикла продукции. Угроза со стороны возможного появления на рынке новых конкурентов зависит не только от барьеров для входа, но и от ожидаемой реакции организации на вновь входящих в данный момент в сегмент рынка. Однако любая из этих мер оказывает действие только тогда, когда она является реальным барьером для "пришельца". Поэтому очень важно хорошо знать то, какие барьеры могут остановить или помешать потенциальному "пришельцу" выйти на рынок, и воздвигать именно эти барьеры. [[21]](#footnote-21)

Большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции. Поэтому для того, чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны фирм, производящих замещающий продукт, организация должна иметь в себе достаточный потенциал, чтобы перейти к созданию продукта нового типа. Препятствием на пути товаров-заменителей может встать проведение ценовой конкуренции, повышение качества при продаже и обслуживании товара, производство новых более привлекательных видов продукции, усиление рекламной деятельности.

Изучая состояние конкурентной среды организация должна контролировать не только структуру и динамику поведения конкурентных сил, но и поведение своих основных конкурентов. Подход к анализу конкурентов может быть следующим (рисунок 4).

Анализ конкурентов

Предположения относительно себя и отрасли

Что движет конкурентом

Что конкурент делает и может сделать

Будущие цели на всех уровнях управления

Будущая стратегия

Текущая стратегия

Составление профиля поведения конкурента

Рисунок 4. Модель анализа непосредственных конкурентов фирмы

Конкуренция является эффективным методом взаимной координации индивидуальных действий субъектов рынка без централизованного вмешательства в их деятельность. Каждая конкурентная организация стремится формировать свою рыночную стратегию, которая при ее реализации обеспечивает превосходство над конкурентами. Успешность такой стратегии должна зависеть от стратегий, принятыми конкурентами. Поэтому неизбежным является косвенное взаимодействие конкурентов, которое заключается в следующем: организация, вырабатывая свою стратегию обязательно ориентируется на конкретные действия конкурентов и пытается спрогнозировать их. Параметрами такого взаимодействия могут быть: цена, новые или улучшенные товары или же услуги, технические новшества, сервис, гарантии, экономия затрат. Соперничество между организациями полностью не исключает и сотрудничество между ними (разного рода альянсы).

## Глава 3. Механизм разработки внутренней и внешней среды: SWOT-анализ, модель пяти сил конкуренции М. Портера

## 3.1 Описание ООО "Автосервис"

ООО "Автосервис специализируется на оказании авторемонтных услуг, включающих в себя такие услуги как:

смазочно-заправочные;

контрольно-диагностические;

электротехнические;

шиномонтажные и балансировочные;

монтажно-демонтажные;

ремонт рулевого управления;

ремонт рулевой системы;

ремонт двигателей;

ремонт и зарядка аккумуляторов;

продажа автозапчастей и комплектующих.

Общей рыночной целью деятельности фирмы является максимальное получение прибыли путем оказания авторемонтных услуг высокого качества. Краткосрочная цель - наладить производство, оказывать услуги в соответствие с производственным планом по возможности с меньшими затратами и привлечение клиентов за счет качественного, быстрого ремонта, улучшения технических характеристик автомобиля с применением современных рабочих технологий, новейших информационно-технологических разработок. Долгосрочная цель - создание благоприятного имиджа компании, обеспечение тесного взаимодействия компании с потребителями, расширение бизнеса.

Для достижения заданных целей необходимо:

Наличие помещения с подобающим эстетическим обликом и позволяющее рационально расположить необходимое оборудование для плавного перехода от одной рабочей процедуры к другой;

Приобретение основного оборудования: различных стендов для шиномонтажа и балансировки; компрессорного оборудования; напольных подъемников, позволяющих производить демонтаж-монтаж; контрольно-испытательного оборудования для диагностики.

Наличие высококвалифицированных специалистов;

Современные позиции по маркетингу и рекламе;

Высокая культура обслуживания клиентов.

## 3.2 Воздействие факторов внешней среды на компанию

Необходимо оценить макроокружение и общие условия, в которых действует предприятие, определяя для него границы допустимого и недопустимого. Макроокружение по отношению к предприятию выступает как причина и условие ограничения (или возможности расширения) деятельности; как предпосылка, вызывающая необходимость изменений на предприятии.

Рассмотрим воздействие факторов внешней среды на компанию на основе PEST - анализа.

Таблица 3. PEST-модель

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Политика | P | E | Экономика |
| Изменение законодательства  Государственное регулирование конкуренции в отрасли  Налоговая политика государства  Отсутствие барьеров вхождения на рынок | | Платежеспособность потребителей  Усиление конкуренции  Динамика курсов иностранных валют  Налогообложение  Улучшение уровня жизни населения  Уровень инфляции | |
| Социум | S | T | Технология |
| Изменение в уровне и стиле жизни  Экологический фактор  Демографические изменения  Изменения в структуре доходов  Влияние СМИ  Изменение в основных потребительских предпочтениях | | Технологические изменения имеющие существенное значение для услуг компании.  Развитие Интернета | |

Из выше сказанного можно сделать вывод о том, что особое значение для предприятия имеют технологические изменения, имеющие существенное значение для услуг компании, изменение в основных потребительских предпочтениях, экологический фактор, изменение законодательства и усиление конкуренции.

## 3.3 SWOT-анализ

SWOT-анализ - это оценка фактического положения и стратегических перспектив компании, получаемая в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска.

Рассмотрим сильные стороны фирмы, те особенности благодаря которым "Автосервис" может успешно работать на рынке:

Стабильное финансовое состояние.

Наличие квалифицированного персонала, что позволяет оказывать услуги на высоком уровне.

Хорошая мотивация сотрудников.

Развитая информационная система и систематизация документооборота.

Низкая текучесть кадров.

Наличие налаженных партнерских отношений.

Высокое качество предоставляемых услуг.

Индивидуальный и гибкий подход к каждому клиенту.

Система скидок.

Определим значение и вероятность сильных сторон фирмы и представим в таблице 4.

Таблица 4. Оценка значимости факторов и вероятности воздействия сильных сторон фирмы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Факторы | Значение | Значимость | Вероятность воздействия факторов |
| 1. | Стабильное финансовое состояние. | Сильная сторона | 4 | 4 |
| 2. | Наличие квалифицированного персонала, что позволяет оказывать услуги на высоком уровне | Сильная сторона | 5 | 5 |
| 3. | Хорошая мотивация сотрудников | Сильная сторона | 4 | 5 |
| 4. | Развитая информационная система и систематизация документооборота. | Сильная сторона | 5 | 5 |
| 5. | Низкая текучесть кадров. | Сильная сторона | 3 | 4 |
| 6. | Наличие налаженных партнерских отношений. | Сильная сторона | 5 | 5 |
| 7. | Высокое качество предоставляемых услуг | Сильная сторона | 5 | 5 |
| 8. | Индивидуальный и гибкий подход к каждому клиенту | Сильная сторона | 5 | 3 |
| 9. | Система скидок. | Сильная сторона | 5 | 4 |

Далее рассмотрим слабые стороны фирмы, которые отрицательно влияют на деятельность организации и тормозят ее развитие:

10. Отсутствие проектного отдела.

11. Задержка выплат по заработной плате.

12. Недостаточная рекламная политика.

13. Низкий уровень менеджмента.

Определим значение и вероятность слабых сторон фирмы и представим в таблице 5.

Таблица 5. Оценка значимости факторов и вероятности воздействия слабых сторон фирмы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Факторы | Значение | Значимость | Вероятность воздействия факторов |
| 10. | Отсутствие проектного отдела. | Слабая сторона | 5 | 5 |
| 11. | Задержка выплат по заработной плате. | Слабая сторона | 5 | 5 |
| 12. | Недостаточная рекламная политика. | Слабая сторона | 4 | 5 |
| 13. | Низкий уровень менеджмента | Слабая сторона | 5 | 5 |

Далее рассмотрим возможности организации, условия которые оказывают влияние на потенциальный рост фирмы и создание конкурентных преимуществ:

14. Наличие налаженных партнерских отношений.

15. Способность использовать новые технологии, что позволит привлечь дополнительные группы клиентов.

16. Неудовлетворенный спрос на услуги некоторых специалистов.

17. Уход с рынка фирм - конкурентов.

18. Снижение уровня инфляции.

29. Снижение налогов.

20. Рост доходов населения

21. Улучшение демографической ситуации.

22. Государственное регулирование конкуренции в отрасли

23. Появление новых технологий.

Определим значение и вероятность возможностей фирмы и представим в таблице 6.

Таблица 6. Оценка значимости факторов и вероятности воздействия возможностей для фирмы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Факторы | Значение | Значимость | Вероятность воздействия факторов |
| 14. | Наличие налаженных партнерских отношений. | Возможность | 5 | 3 |
| 15. | Способность использовать новые технологии, что позволит привлечь дополнительные группы клиентов. | Возможность | 5 | 5 |
| 16. | Неудовлетворенный спрос на услуги некоторых специалистов. | Возможность | 5 | 5 |
| 17. | Уход с рынка фирм - конкурентов. | Возможность | 4 | 1 |
| 18. | Снижение уровня инфляции. | Возможность | 2 | 1 |
| 19. | Снижение налогов. | Возможность | 2 | 1 |
| 20. | Рост доходов населения | Возможность | 2 | 2 |
| 21. | Улучшение демографической ситуации. | Возможность | 4 | 3 |
| 22. | Государственное регулирование конкуренции в отрасли | Возможность | 5 | 5 |
| 23. | Появление новых  технологий. | Возможность | 5 | 5 |

Также необходимо рассмотреть угрозы, т.е. факторы которые могут негативно влиять на деятельность организации:

24. Появление конкурентных преимуществ у конкурентов.

25. Отсутствие барьеров вхождения в отрасль.

26. Появление новых строительных компаний.

27. Повышение уровня инфляции.

28. Рост налогов

29. Ухудшение демографической ситуации.

30. Снижение доходов населения.

31. Уход с рынка фирмы - поставщика.

Определим значение и вероятность угроз фирмы и представим в таблице 7.

Таблица 7. Оценка значимости факторов и вероятности воздействия угроз для фирмы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Факторы | Значение | Значимость | Вероятность воздействия факторов |
| 24. | Появление конкурентных преимуществ у конкурентов. | Угроза | 5 | 5 |
| 25. | Отсутствие барьеров вхождения в отрасль. | Угроза | 5 | 4 |
| 26. | Появление новых строительных компаний. | Угроза | 4 | 4 |
| 27. | Повышение уровня инфляции; | Угроза | 2 | 2 |
| 28. | Рост налогов | Угроза | 3 | 1 |
| 29. | Ухудшение демографической ситуации; | Угроза | 3 | 2 |
| 30. | Снижение доходов населения. | Угроза | 3 | 2 |
| 31. | Уход с рынка фирмы - поставщика. | Угроза | 4 | 1 |

С помощью "Матрицы вероятности и значимости" произведем отделение малозначимых и маловероятных факторов для организации (рисунок 5).

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Вероятность | | | | | |
| Значимость |  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | 2; 4; 6; 7; 10; 11; 13; 15; 16; 22; 23; 24 | 9; 25 | 8; 14 |  |  |
| 4 | 3; 12 | 1; 26 | 21 |  | 17; 31 |
| 3 |  | 5 |  | 29; 30 | 28 |
| 2 |  |  |  | 20; 27 | 18; 19 |
| 1 |  |  |  |  |  |

Рисунок 5. Матрица вероятности и значимости факторов

Таким образом, исходя из "Матрицы вероятности и значимости", в группу наиболее важных для организации попали следующие факторы: 1, 2, 3, 4, 5,6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 21, 22, 23, 24, 25. На основании этих факторов построим SWOT - матрицу (рисунок 9), которая позволит рассмотреть в совокупности все факторы сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Но также следует отметить, что факторы, которые не попали в группу наиболее важных, но которые не следует игнорировать, их необходимо постоянно отслеживать и следить за динамикой их изменения.

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке необходимо провести SWOT-анализ, т.е. оценить слабые и сильные стороны развития, определить возможности и оценить угрозы.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Возможности** | **Угрозы** |
| 1. Наличие налаженных партнерских отношений.  2. Способность использовать новые технологии, что позволит привлечь дополнительные группы клиентов.  3. Неудовлетворенный спрос на услуги некоторых специалистов.  4. Улучшение демографической ситуации.  5. Государственное регулирование конкуренции в отрасли.  6. Появление новых технологий. | 1. Появление конкурентных преимуществ у конкурентов.  2. Отсутствие барьеров вхождения в отрасль. |
| **Сильные стороны** |  |  |
| 1. Стабильное финансовое состояние.  2. Наличие квалифицированного персонала, что позволяет оказывать услуги на высоком уровне.  3. Хорошая мотивация сотрудников  4. Развитая информационная система и систематизация документооборота.  5. Низкая текучесть кадров.  6. Наличие налаженных партнерских отношений.  7. Высокое качество предоставляемых услуг  8. Индивидуальный и гибкий подход к каждому клиенту  9. Система скидок. | Квалификация персонала и высокое качество услуг может обеспечить расширение сегмента потребителей (1,2,3,4,5,7 - 2,3,4)  Неудовлетворенный спрос на услуги некоторых специалистов, способствует к расширению ассортимента услуг и привлечение новых клиентов. (1,2,7 - 3)  Появление и использование новых технологий формирует конкурентное преимущество компании и позволяет фирме еще более эффективно работать на рынке. (1,2,7 - 2;  6) | Индивидуальный подход к потребителю, позволит сформировать лояльное поведение потребителей по отношению к данной компании и этим повысить свою конкурентную силу (2; 3; 8-1,2)  Наличие квалифицированного персонала и высокое качество услуг при появлении новых конкурентов позволит сохранить конкурентные преимущества (2; 3; 7 - 1;  2) |
| **Слабые стороны** |  |  |
| 1. Отсутствие проектного отдела.  2. Задержка выплат по заработной плате.  3. Недостаточная рекламная политика.  4. Низкий уровень менеджмента. | При отсутствие четкого взаимодействия внутри организации может привести потери информации и принятия неправильных решений, к ухудшению отношений с партнерами (4-1)  Задержка выплат по заработной плате может снизить производительность труда и мотивацию персонала, что приведет к снижению качества предоставляемых услуг и в результате отпугнет потенциального потребителя и следствием будет утеря возможного освоения нового сегмента рынка (2 - 2;  3) | Задержка выплат по заработной плате может привести к уходу специалистов из компании к конкурентам (2-1)  Низкий уровень менеджмента и появление новых конкурентов может значительно уменьшить конкурентную позицию фирмы. (4-1,2).  Недостаточная рекламная политика может привести к потери потенциальных клиентов и ослаблению конкурентных преимуществ. (3-1,2) |

Рисунок 6. SWOT - матрица

## 3.4 Анализ конкурентов по модели пяти сил конкуренции М. Портера

Большинство современных рынков характеризуется как конкурентные. Отсюда вытекает настоятельная необходимость в изучении конкуренции, ее уровня и интенсивности, в знании сил и рыночных факторов, оказывающих наибольшее влияние на конкуренцию и ее перспективы.

Предварительным, но обязательным этапом исследований конкуренции на рынке является сбор и анализ информации, необходимой, в конечном итоге, для выбора конкурентных стратегий. Полнота и качество собранной информации во многом определяют эффективность дальнейшего анализа.

Основным этапом анализа конкуренции на рынке является оценка степени подверженности рынка процессам конкуренции на базе анализа основных факторов, обусловливающих интенсивность конкуренции.

Поскольку конкурентная среда формируется не только под влиянием борьбы внутриотраслевых конкурентов, для анализа конкуренции на рынке в соответствии с моделью М. Портера учитываются следующие группы факторов:

соперничество среди конкурирующих на данном рынке продавцов ("центральный ринг") - ситуация в отрасли;

конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями - влияние товаров-заменителей;

угроза появления новых конкурентов - влияние потенциальных конкурентов;

позиции поставщиков, их экономические возможности - влияние поставщиков;

позиции потребителей, их экономические возможности - влияние покупателей.

Каждая из рассматриваемых сил конкуренции может оказывать различное как по направлению, так и по значимости воздействие на ситуацию в отрасли, а их суммарное воздействие в итоге определяет характеристики конкурентной борьбы в отрасли, прибыльность отрасли, место фирмы на рынке и ее успешность.

Проанализируем теперь характер влияющих факторов, входящих в группу "ситуация в отрасли".

Число и мощность фирм, конкурирующих на рынке, в наибольшей мере определяют уровень конкуренции. В принципе интенсивность конкуренции считается наибольшей, когда на рынке присутствует значительное число конкурентов приблизительно равной силы, причем совсем не обязательно, чтобы конкурирующие фирмы были особенно крупными. Вместе с тем это правило не является универсальным и всегда верным с позиции фирмы, проводящей исследования рынка. Так, для крупной фирмы, обладающей мощными ресурсами и многочисленными преимуществами, конкуренцию представляют, как правило, только фирмы близкого размера с аналогичными возможностями. Напротив, для средней и, тем более небольшой фирмы наличие даже одного крупного конкурента может оказаться существенным препятствием для успешного сбыта. Необходимо отметить, что число работающих на рынке фирм, свидетельствующее о высокой степени конкуренции, может значительно изменяться в зависимости от отрасли, и даже сферы деятельности.

Унифицированность сервисных услуг по товару в отрасли отражает возможности фирм расширять комплекс работ и услуг в данной сфере деятельности. Наличие на рынке большого числа конкурирующих фирм, имеющих высокую степень диверсификации услуг, свидетельствует о невозможности ухода в "нишу", то есть ухода от конкурентной борьбы посредством специализации в каких-то работах или услугах. Таким образом, высокая степень унификации сервисных услуг по товару в отрасли действует в сторону понижения конкуренции на исследуемом рынке.

Изменение платежеспособного спроса на рынке усиливает или ослабляет действие первых двух факторов. Действительно, увеличение объема смягчает, а уменьшение, наоборот - обостряет конкуренцию на рынке.

Степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке, действует в направлении обострения конкуренции. Действительно, когда каждый производитель предлагает свою модель изделия или свой комплекс услуг, предназначенные для одного сегмента рынка, конкуренция сводится к минимуму. И, напротив, при выпуске всеми производителями однородной продукции, предназначенной в равной степени для всех потребителей, конкуренция между ними высока. Конечно, это крайние случаи. На практике продукция на любом рынке в той или иной степени дифференцирована, что не отменяет конкуренцию, а лишь несколько снижает степень конкурентной борьбы.

Издержки переключения клиента с одного производителя на другого, особенно при значительных объемах послепродажного обслуживания, может в некоторой степени снизить уровень конкуренции, угрожающей фирме-поставщику. Действительно, заранее предусмотренные особенности поставляемого продукта могут сделать невыгодным или просто невозможным приглашение сторонней фирмы для послепродажного обслуживания.

Барьеры ухода с рынка работают в направлении повышения конкуренции на рынке. Если переключение на другой отраслевой рынок или выход из данной сферы бизнеса сопряжены со значительными издержками (ликвидация основных фондов, потеря сбытовой сети и др.), то естественно ожидать большего упорства вытесняемых с рынка фирм в борьбе за свои позиции.

Барьеры проникновения на рынок тесно связаны с предыдущим фактором и действуют в прямо противоположном направлении, то есть повышение барьеров способствует снижению конкуренции и наоборот. Это обусловлено потребностью в значительных инвестициях, необходимостью приобретения специальных знаний и квалификации и т.п. Барьеры проникновения тем выше, чем больше дифференциация по видам технологии, особенностям эксплуатационных характеристиках и другим факторам. В этом случае действующие фирмы имеют преимущества перед вновь появляющимися конкурентами в силу их ориентированности на конкретного заказчика, престижа и опыта.

Ситуация на смежных товарных рынках оказывает значительное влияние на конкурентную борьбу на данном рынке. Высокий уровень конкуренции на смежных товарных рынках, как правило, ведет к обострению борьбы на данном рынке.

Стратегии конкурирующих фирм, действующих на рынке, рассматриваются с целью выявить различия и общность стратегических установок конкурентов. Так, если большинство фирм придерживается одной и той же стратегии, то уровень конкуренции повышается. Напротив, если большинство фирм придерживается различных стратегий, уровень конкуренции относительно понижается.

Привлекательность рынка данного продукта значительно определяет уровень конкуренции. Например, резкое расширение спроса вызывает бурный приток конкурентов.

Теперь рассмотрим, каким образом сказывается на уровне конкуренции в отрасли влияние потенциальных конкурентов.

Факторами, снижающими давление со стороны новых конкурентов, являются: потребность в начальном капитале для проникновения в отрасль; эффективный масштаб производства, временно не достижимый для новичка; затрудненный доступ к каналам распределения и т.п.

Влияние поставщиков проявляется следующим образом. Поставщики взаимодействуют с фирмами, оказывая на них непосредственное влияние, которое усиливается в следующих случаях:

продукция поставщиков сильно дифференцирована или уникальна, следовательно, покупателю сложно сменить поставщика;

фирмы отрасли не являются важными клиентами для поставщика;

затраты на переход к другому поставщику.

Давление поставщиков может быть снижено посредством создания альтернативных каналов поставок.

Покупатели в большой степени могут влиять на силу конкуренции в отрасли. Эта сила возрастает в следующих случаях:

продукция стандартизирована и не дифференцирована;

покупаемые товары не занимают важного места в приоритетах покупателя;

покупатель имеет хорошую информацию обо всех возможных поставщиках.

Влияние покупателей ослабевает при расширении границ отраслевого рынка, дифференциации и специализации продукта, координации усилий производителей отрасли, отсутствии товаров-заменителей.

Научно-технический прогресс предопределяет появление товаров-заменителей - новых товаров и услуг, способных успешно выполнять функции традиционных товаров. Давление предприятий, производящих товары-заменители, проявляется в том, что цены и доступность заменителей создают потолок цен для основных товаров в тех случаях, когда цены основных товаров выше этого потолка.

Конкуренция со стороны заменителей зависит от того, легко или трудно потребителям переориентироваться на него, какова стоимость переориентации. Чем ниже цена заменителя, меньше стоимость переориентации на заменитель и выше качество товара, тем сильнее давление конкурентных сил со стороны заменителей. [[22]](#footnote-22)

Анализируя авто-ремонтный рынок можно выделить следующих конкурентов: "Мустанг" г. Мурманск, ул. Промышленная 18; "Форд" г. Мурманск, пр. Кольский 120; ООО "Дедал" г. Мурманск, ул. Кооперативная 4; Вольво г. Мурманск; "Автодом" г. Мурманск, ул. Адмирала Лобова 15А; Латавтосервис г. Мурманск, Ул. Пр. Кольский 110А; Южный автосервис г. Кола ул. Привокзальная 17. Все вышеперечисленные автосервисы хорошо оснащены оборудованием известных фирм: "JONNESWAY", "BILTEMA" "MAKITA", "BOSH", "DEVILBIS", "WURTH" и др. При подготовке поверхности под покраску используются в основном материалы известных фирм, таких как: "3М", "U-Pol", "Sikkens" и т.д.

Все эти автосервисы предоставляет аналогичные услуги, что и наш автосервис:

Подготовка и покраска легковых автомашин, микроавтобусов. Как отдельных частей, так и полная подготовка и покраска автомобиля в покрасочной камере. Кузовной ремонт любой сложности, любых моделей автомобилей.

Замена и вклейка лобовых, боковых и задних стекол.

Запчасти на заказ (как новые, так и б\у) в течении 3-7 дней. От ведущих поставщиков Европы. Гарантия.

Полировка автомобиля.

Помимо вышеперечисленных услуг данные автосервисы предоставляют и другой спектр услуги в сфере технического обслуживания автомобиля. Так например, Южный автосервис предоставляет:

Услуги электрика. Установка радиоаппаратуры, сигнализации.

Эвакуация аварийных автомашин (до 2т). Собственная охраняемая стоянка.

В дальнейшем Южный автосервис планирует расширение спектра услуг:

Диагностика, техническое обслуживание и ремонт ходовой части автомобилей без ограничения их модельного ряда. Проверка состояния ходовой части, работоспособности амортизаторов.

Все виды работ, связанные с электрической и гидравлической частью автомобиля.

Автосервисы "Форд", "Мустанг", "Дедал" дополнительно предлагают услуги в сфере технического обслуживания автомобилей:

Ремонт и замена узлов и механизмов на отечественных и импортных автомобилях (двигатель, подвеска, ходовая, электрооборудование).

Стендовая очистка бензиновых и дизельных топливных систем (очистка форсунок, распылителей, насосов, топливопроводов).

Замена масла (с применением специального оборудования).

Замена тормозной жидкости (с применением специального оборудования).

Анализируя деятельность конкурентов следует отметить, что все автосервисы имеют одни и те же проблемы, т.е. необученный, технически не грамотный персонал с кустарным методом работ (например, многие автолюбители не довольны качеством работы в автосервисе "Форд"), низкая оплата труда (например, "Мустанг" - текучесть кадров), что не способствует техническому росту, не качественный маркетинг - работа с клиентом.

Построим карту позиционирования конкурентов:

Цена

Качество

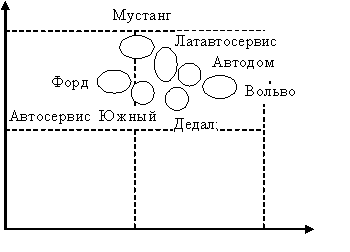


Рисунок 7. Карта позиционирования конкурентов

Таким образом, можно сделать вывод, что почти все автосервисы предоставляют услуги высокого качества и ценам выше средних, но следует отметить, что "Дедал" завышает цены на свои услуги, а на станции "Форд" персонал низкой квалификации из-за чего предоставляются услуги качество которых оставляет желать лучшего.

На основании проделанного анализа можно построить схему. Определяющую потенциальных конкурентов - рисунок 8.

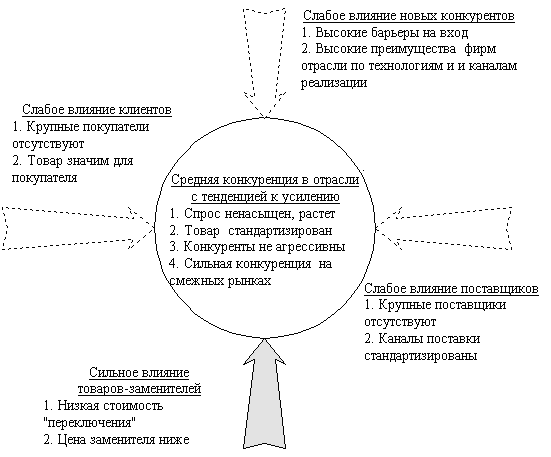


Рисунок 8. Оценка влияния основных сил конкуренции в отрасли

Таким образом, предлагаемая методика может быть использована при проведении маркетинговых исследований конкуренции на отраслевых рынках. Причем качественная информация о степени конкуренции на рынке отрасли и прогнозе ее изменения, полученная от экспертов, вполне достаточна для анализа ситуации в отрасли и тенденций ее изменения при разработке маркетинговой стратегии фирмы.

## Заключение

Рассмотрев и проанализировав внутреннюю и внешнюю 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.

Анализ среды - это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, не зная среды, организация не сможет существовать. Однако она не плывет в окружении как лодка, не имеющая руля, весел или паруса. Организация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям, вырабатывает стратегию взаимодействия с элементами внешней среды, обеспечивающую ей наиболее комфортное существование.

## Библиографический список

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. - М.: Е&M, 2006. - 208 с.
2. Агапова, С.Ф. Макроэкономика: Учебник /С.Ф. Агапова. - М.: ДИС, 2007. - 789с.
3. Ананьев, А.П. Маркетинг / А.П. Ананьев. - М.: Экономист, 2008. - 167с.
4. Андреев, Б.Ф. Системный курс экономической теории/ Б.Ф. Андреев. - М.: Дело, 2007. - 378с.
5. Борисов, Е.Ф. Экономическая теория: Учебник/ Е.Ф. Борисов. - М.: Юристъ, 2007. - 478с.
6. Васильев В.М., Панибратов Ю.П., Резник С.Д. Управление в строительстве: Учебное пособие для вузов / В.М. Васильев, Ю.П. Панибратов, С.Д. Резник; Под. общ. ред.В.М. Васильева. Изд.2 - е, перераб. и доп. - М.: Изд - во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2001. - 352 с.
7. Виноградова З.И., Щербакова В.Е. Стратегический менеджмент: Матрица модулей, "дерево" целей: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Под ред.З.И. Виноградовой. - М.: Академический Проект: Фонд "Мир", 2004. - 304 с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент.3-е издание. - М.: Гардарики, 2003. - 528 с.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: Гардарика, 1998. - 296 с.
10. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: ФОРУМ: ИНФРА - М, 2006. - 256 с.
11. Гиляровская Л.Т., Экономический анализ/ Л.Т. Гиляровская. - М: Изд-во ЮНИТИ, 2006. - 890с.
12. Грузинов, В.П. Экономика предприятия и предпринимательство/ В.П. Грузинов. - М.: Софист, 2007. - 489с.
13. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. - М.: Финпресс, 2008. - 416 с.
14. Голубков Е.П. Исследование рынков // Маркетинг в России и за рубежом. 2008, №1-4. - 65 с.
15. Дихтль Е., Хёршген Х. Практический маркетинг: Учебное пособие / Пер. с нем.А.М. Макарова; Под ред. И.С. Минко. М.: Высшая школа, 2005. - 450 с.
16. Дунаева, Н.Ю. Стратегическое планирование/ Н.Ю. Дунаева. - М.: Инфра-М, 2007. - 178с.
17. Завьялов П. Конкуренция - неотъемлемое свойство развитого рынка // Маркетинг. 1997. №5. С.3-14.
18. Кошанов, А.А. Основы менеджмента / А.А. Кошанов. - М.: Бизнес и дело, 2007. - 189с.
19. Кузьмин, С.А. Менеджмент/ С.А. Кузьмин. - М.: Наука, 2007. - 367с.
20. Лещинская, Г.А. Маркетинг/ Г.А. Лещинская. - М.: Инфра-М, 2008. - 459с.
21. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2000. - 375 с.
22. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. - 288с.
23. Медков В.М. Демография: Учебник.2 - е изд. - М.: ИНФРА - М, 2007. - 638 с.
24. Панов А.И., Коробейников И.О. Стратегический менеджмент: учебное пособие для ВУЗов - 2е издание переработанное и дополненное - М.: ЮНИТИ - Дана -2004. - 285 с.
25. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник/ Под ред. проф. М.П. Переверзева. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 288 с.
26. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение - важнее, чем знание: Учеб. Пособие. - М.: Дело, 2003. - 352 с.
27. Томсон, Артур, А., Стрикленд, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2002. - 928 с.: ил. - Парал. Тит. Англ.
28. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник.5-е издание, переработанное и дополненное. - М.: ИНФРА - М. - 2002. - 314 с.
29. Маркетинг менеджмент.11 -е изд. / Ф. Котлер. - СПб.: Питер, 2004. - 800с.
30. Стратегический менеджмент / Под ред.А.Н. Петрова. - СПб.: Питер, 2008. - 496 с.
31. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ.Н.И. Алмазовой. - М.: ООО "Издательство Проспект", 2003. - 336 с.
32. Хаксвер К., Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик Управление и организация в сфере услуг, 2-е изд. /Пер. с англ. под ред. В.В. Кулибановой. - СПб.: Питер, 2002. - 752 с.: ил. - (Серия "Теория и практика менеджмента").

1. Агапова, С.Ф. Макроэкономика: Учебник /С.Ф. Агапова. – М.: ДИС, 2007.- 789с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Ананьев, А.П. Менеджмент / А.П. Ананьев.- М.: Экономист, 2008.- 167с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Андреев, Б.Ф. Системный курс экономической теории/ Б.Ф. Андреев.- М.: Дело, 2007.- 378с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Борисов, Е.Ф. Экономическая теория: Учебник/ Е.Ф. Борисов. – М.: Юристъ, 2007.- 478с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Гиляровская Л. Т., Экономический анализ/ Л.Т. Гиляровская.- М: Изд-во ЮНИТИ, 2006. - 890с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Грузинов, В.П. Экономика предприятия и предпринимательство/ В.П. Грузинов.- М.: Софист, 2007.- 489с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Дунаева, Н.Ю. Внешняя и внутренняя среда организации/ Н.Ю. Дунаева.- М.: Инфра-М, 2007.- 178с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Заславский, И.Е Менеджмент / И.Е. Заславский. - М.: Наука, 2008.- 289с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Кисилева Е.Н. Курс экономической теории: Учебник / Е.Н. Киселева. – Киров: "АСА", 2007.- 189с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Кошанов, А.А. Основы менеджмента / А.А. Кошанов.- М.: Бизнес и дело, 2007.- 189с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Кузьмин, С.А. Рыночная экономика и труд/ С.А. Кузьмин. - М.: Наука, 2007.- 367с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Купряков Е.М. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Е.М. Купряков, В.П. Прасолова.- М.: Изд-во Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. - 314с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Лещинская Г.А. Основы менеджмента / Г.А. Лещинская.- М.: Инфра-М, 2008.- 459с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Любушин, Н. П. Теория экономического анализа/ Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, Е.А. Сучков.- М: Изд-во Экономистъ, 2007. - 115с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Микульский К.А. Экономическая теория / К.А. Микульский.- М.: Экономист, 2007.- 145с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Москвин, Д.Д. Основы экономической теории/ Д.Д. Москвин.- М.: “МИСиС”, 2007.- 367с. [↑](#footnote-ref-16)
17. Нестеренко, А. Н. Экономика/ А.Н. Нестеренко.- М: Изд-во Проспект, 2008. – 612с. [↑](#footnote-ref-17)
18. Орлов, А.Я. Менеджмент/ А.Я. Орлов.- М.: Инфра-М, 2008.- 145с. [↑](#footnote-ref-18)
19. Рофе А.И. Экономика / А.И. Рофе, В.Т. Стрейко, Б.Г. Збышко.- М: Издательство «МИК», 2007.- 245с. [↑](#footnote-ref-19)
20. Рыбалкин В. Е. Анализ экономики: страна, рынок, фирма/ В.Е. Рыбалкин.- М: Изд-во «Международные отношения», 2006. - 715с. [↑](#footnote-ref-20)
21. Стругинин В.Д. Спрос и предложение на рынке труда / В.Д. Стругинин.- М.: Бизнес и дело, 2006.- 490с. [↑](#footnote-ref-21)
22. Шкардун В.Д., Ахтямов Т.М.//Маркетинг в России и за рубежом, №4, 2008. – с. 45-56 [↑](#footnote-ref-22)