

## **Содержание:**

# **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. 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 настоящее время значимость влияния факторов внешней среды значительно увеличилась, под воздействием мирового финансового кризиса организации в большей мере стали обращать внимание на изменения, происходящие во внешней среде. Постоянный мониторинг и контроль изменений, происходящих во внешней среде до мирового кризиса, позволили организациям более грамотно подойти к этим условиям.

Актуальность темы обусловлена тем, что современная среда предприятий характеризуется чрезвычайно высокой степенью сложности, динамизма и неопределенности. Способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде – основное условие в бизнесе и других сферах жизнедеятельности. Более того, во все возрастающем числе случаев – это условие выживания и развития. Постоянный анализ и мониторинг факторов внешней среды – путь к успеху организации и эффективной работе его в постоянно изменяющейся внешней среде.

Объектом исследования являются общественные отношения, связанные с деятельностью организации в процессе управленческой деятельности.

Предметом исследования является сущность управленческих отношений, методов, механизмов и приемов процесса управления различного уровня систем, структурных элементов системы управления.

Цель данной работы состоит в рассмотрении влияния внешней и внутренней среды на деятельность организации.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие частные задачи:

1. дать понятие внешней и внутренней среды организации;
2. дать анализ факторов внешней и внутренней среды;
3. дать анализ характеристики предприятия;
4. разработать рекомендации по повышению эффективности ООО «Волга-Терминал» за счет использования факторов внешней и внутренней среды.

Методология: системный анализ, анализ сравнения, статистические методы.

Теоретической основой исследования являются источники специальной и справочной литературы отечественных авторов по проблемам темы, учредительные документы предприятий, данные бухгалтерского и статистического учета.

Курсовая работа состоит из введения, основной части, заключения и списка используемой литературы, что наиболее точно отражает логику и структуру излагаемого материала.

## **Глава 1. Теоретические основы влияния внешней и внутренней среды на деятельность организации**

### ***1.1 Сущность и факторы внешней и внутренней среды***

Внутренняя среда организации – та часть общей среды, которая находится в ее пределах. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация.

Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны — это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них. Анализ внутренней среды организации обычно проводится для сравнения положения компании с положением ближайших конкурентов (для оценки конкурентной стратегической позиции 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.

Все организации отличаются друг от друга по различным аспектам. Вместе с тем они имеют общие для всех организаций характеристики. Одной из самых значительных характеристик организации является зависимость от внешней и внутренней среды. Ни одна организация не может функционировать изолированно, вне зависимости от внешних ориентиров. Они во многом зависимы от внешней среды. Это условия и факторы, возникающие в окружающей среде независимо от деятельности организации, так или иначе воздействующие на нее. Различают факторы внешней и внутренней среды.

Внешняя среда – это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям. Меняются вкусы потребителей, рыночный курс рубля по отношению к другим валютам, вводятся новые законы и налоги, изменяются рыночные структуры, новые технологии революционизируют процессы производства, и т.д. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха. Вместе с тем эта способность является условием существования запланированных стратегических изменений.

Внешние факторы подразделяют на факторы прямого и косвенного воздействия.

К факторам прямого воздействия относят:

- 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.

К факторам косвенного воздействия относят факторы, которые не оказывают непосредственного влияния на деятельность организации, но их следует учитывать для выработки правильной стратегии. Можно выделить следующие факторы косвенного воздействия:

- 1) политические факторы - основные направления государственной политики и методы ее реализации; возможные изменения в законодательной и нормативно-технической базе; международные соглашения, заключаемые правительством в области тарифов и торговли и т.д.;
- 2) экономические факторы - темпы инфляции; уровень занятости трудовых ресурсов; международный платежный баланс; процентные и налоговые ставки; величина и динамика ВВП; производительность труда и т.д.;
- 3) социальные факторы внешней среды - отношение населения к работе и качеству жизни; обычаи и традиции, существующие в обществе; менталитет общества; уровень образования и т.п.;
- 4) технологические факторы - возможности, связанные с развитием науки и техники, которые позволяют оперативно перестроиться на производство и

реализацию технологически перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.

Факторам внешней среды же внимания уделялось гораздо меньше чем внутренним факторам. В наше время внешняя среда изучается не менее тщательно чем внутренняя. Менеджер знать состояние внешней среды и уметь реагировать на ее изменения, будь то действия конкурентов, изменения технологии и др.

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. Так же, как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других.

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. По показателю разнообразия факторов в более сложных условиях будет находиться организация, использующая многочисленные и разные технологии, претерпевающие более быстрое развитие, чем организация, которой все это не касается.

Внешняя среда не постоянна, в ней все время происходят изменения. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Однако при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Например, было обнаружено, что скорость изменения технологии и параметров конкурентной борьбы в фармацевтической, химической и электронной промышленности выше, чем в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям и кондитерской промышленности.

Быстрые изменения происходят в авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуникаций. Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

## ***1.2 Анализ факторов внешней и внутренней среды и их влияние в управление организацией***

Внутренняя среда включает цели и задачи фирмы, персонал, оборудование, технологии, ноу-хау, организационную культуру и другие элементы. Во внутренней среде организации выделяют следующие подсистемы:

- Структуры (организационная, финансовая, бизнес-процессов)
- Финансы (бюджетирование, финансовый анализ)
- Бизнес-план (стратегия, инвестиционные проекты)
- Маркетинг (продукт, рынок, продвижение, продажи, цена)
- Учёт (бухгалтерский, управленческий)
- Экономика (операционный анализ, управление затратами)
- Логистика (поставки, производство, сбыт, складирование)

Первым шагом по анализу факторов внешней среды является сбор информации о социальных, экономических, политических и технологических тенденциях в изменениях среды существования организаций. Для этого часто назначают отдельных сотрудников в организации или приглашают внешних консультантов, перед которыми ставится специальная задача следить за различными источниками информации, такими как профессиональные журналы, книги и газеты, информационные системы, Интернет, библиотеки, научные исследования,

ведущиеся в университетах и НИИ, поставщики, распространители, покупатели, конкуренты и др. Эти специалисты представляют периодические обзорные доклады руководству (топ-менеджерам), отвечающему за организацию исследований факторов внешней среды. В крупных организациях такая работа ведется постоянно.

После того как собранная информация будет оценена, возникшие вопросы обсуждаются на встречах с управляющими, задачей которых является определение возможностей и угроз и, что особенно важно, — разработка базовых показателей эффективности для действий в соответствии с выявленными возможностями и угрозами. Например, анализ среды может определить возможный рост базовых ставок процента, и в результате ключевым показателем эффективности могло бы стать сокращение объемов заемных средств организации.

Управляющие высшего звена определяют приоритет этих показателей и составляют список наиболее важных факторов успеха, который передается в подразделения и широко распространяется в организации.

Основные факторы внешней среды, воздействующие на поведение организации, могут быть разделены на четыре крупные группы:

- политические и правовые;
- экономические;
- социальные и культурные;
- технологические.

Представленные факторы являются объектами комплексного анализа среды. Рассмотрим последовательно каждую группу факторов.

Политические и правовые факторы. Различные факторы законодательного и государственного характера могут влиять на уровень существующих возможностей и угроз в деятельности организации. Национальные и иностранные правительства могут быть для ряда организаций основными регуляторами их деятельности, источниками субсидий, работодателями и покупателями. Это может означать, что для данных организаций оценка политической обстановки может быть наиболее важным аспектом анализа внешней среды. Такая оценка осуществляется через детализацию политических и правовых факторов, воздействующих на организацию. Таких факторов много, еще больше их различных сочетаний, поэтому выделим и перечислим наиболее часто встречающиеся при проведении анализа внешней среды: изменения в налоговом законодательстве; расстановка

политических сил; отношения между деловыми кругами и правительством; патентное законодательство; законодательство об охране окружающей среды; правительственные расходы; антимонопольное законодательство; денежно-кредитная политика; государственное регулирование; федеральные выборы; политические условия в иностранных государствах; размеры государственных бюджетов; отношения правительства с иностранными государствами.

Некоторые из этих факторов воздействуют на все коммерческие организации, например, изменения в налоговом законодательстве. Другие — только на небольшое количество фирм, действующих на рынке, например, антимонопольное законодательство. Третьи — существенны, прежде всего, для политических организаций, например, расстановка политических сил или результаты выборов в Государственную Думу. Однако в той или иной мере, прямо или опосредованно, политические и правовые факторы воздействуют на все организации. Например, на производителя игрушек будут влиять стандарты безопасности игрушек, изменения в правилах импорта и экспорта сырья, оборудования, технологий и готовой продукции, изменения в налоговой политике государства и т.п.

Экономические факторы. Существует множество экономических факторов, которые могут воздействовать на организацию. Например, такие, как насколько доступен кредит, какое влияние оказывают курсы обмена валют, сколько придется заплатить налогов, и многие другие. На способность организации оставаться прибыльной непосредственное влияние оказывает общее здоровье и благополучие экономики, стадии развития экономического цикла. Макроэкономический климат в целом будет определять уровень возможностей достижения организациями своих экономических целей. Плохие экономические условия снизят спрос на товары и услуги организаций, а более благоприятные — могут обеспечить предпосылки для его роста.

При анализе внешней обстановки для некоторой конкретной организации требуется оценить ряд экономических показателей. Сюда включаются ставка процента, курсы обмена валют, темпы экономического роста, уровень инфляции и некоторые другие. Рассмотрим важнейшие из них.

Ставка процента (уровень процентной ставки) в экономике оказывает значительное влияние на потребительский спрос. Для приобретения товаров потребители часто берут в долг. Менее вероятно, что они будут поступать подобным образом при наличии высоких ставок процента. В качестве примера можно привести рынок жилья, где процент по закладной прямо влияет на спрос

квартир в доме, что, в свою очередь, влияет на количество начатых новых жилищных проектов. И если организация работает в области жилищной индустрии (предоставляет ссуды, выступает в качестве инвестора или строительного подрядчика), то рост процентных ставок будет представлять собой угрозу для реализации планов организации, а их снижение — новые возможности для развития.

Организации, рассматривающие планы расширения, которые должны финансироваться за счет получения ссуд, очевидно, будут следить за уровнем ставки процента и ее влиянием на цену капитала. Поэтому ставка процента будет оказывать прямое воздействие на потенциальную привлекательность различных стратегий.

Курсы обмена валют определяют стоимость рубля по отношению к стоимости денежных единиц других стран. Изменения в курсах обмена валют непосредственно влияют на конкурентоспособность продукции организации, если она экспортирует товары на мировой рынок. Когда стоимость рубля по отношению к другим валютам низка, товары, произведенные в России, относительно недороги, что снижает угрозу со стороны иностранных конкурентов и сокращает импорт. Но если стоимость рубля повышается, то импорт становится относительно недорогим, что, в свою очередь, повышает уровень угроз для организации, создаваемых иностранными конкурентами.

Темп экономического роста также является фактором развития организации. Когда происходит рост в экономике, увеличиваются расходы потребителей, что вызывает конкурентное давление на организацию из-за быстрого роста числа предприятий в привлекательной области. Снижение темпов экономического роста и сокращение потребительских расходов также приводят к росту конкурентного давления, вызванного стремлением предприятий, остаться в отрасли в условиях угрозы кризиса.

Инфляция.

Правительства большинства стран мира прилагают значительные усилия для снижения уровня инфляции. Обычно следствием этих усилий является снижение процентной ставки и, тем самым, появление признаков экономического роста. Организации, в частности, озабочены инфляцией потому, что будущая экономическая обстановка в условиях высокой инфляции (десятки и сотни процентов в год) оказывается менее предсказуемой, затрудняя планирование.

Кроме перечисленных, имеются и другие экономические факторы: структура потребления и ее динамика; экономические условия в иностранных государствах; показатели торгового баланса; изменение спроса; денежно-кредитная и финансовая политика; тенденции на рынке ценных бумаг; уровень производительности труда в отрасли и темпы ее роста; динамика ВВП; ставки налогов.

Различаются субъективные и количественные методы оценки. Субъективные методы включают так называемое "интуитивное" или индивидуальное мнение эксперта или группы экспертов. Однако имеется целый ряд количественных методов для построения макроэкономических прогнозов, в том числе:

**Анализ временных рядов.**

Этот метод предполагает исследование прошлых тенденций на протяжении определенного периода времени и использует их для прогнозирования дальнейших действий в будущем.

**Регрессионные модели.**

Статистический метод для определения наибольшего соответствия между прогнозируемой переменной и другими переменными.

**Экономические модели.**

Этот метод состоит из регрессионных уравнений, которые описывают случайные отношения. Подробнее об этих методах можно прочитать в экономической литературе.

Социальные и культурные факторы формируют стиль нашей жизни, работы, потребления и оказывают значительное воздействие практически на все организации. Новые тенденции создают тип потребителя и, соответственно, вызывают потребность в других товарах и услугах, определяя новые стратегии организации. Подтверждением этому может служить возросшая обеспокоенность западных потребителей состоянием окружающей среды, на которую некоторые организации ответили применением перерабатываемой упаковки и отказом от использования в производстве хлористых фторуглеродов.

Для того чтобы определить наиболее значимые возможности и угрозы со стороны социальных и культурных факторов, организациям необходимо учитывать новые тенденции на конец 1990-х — начало 2000г. и далее (например, такие факты, как

более образованный потребитель, возросшее количество работающих женщин, стареющее население). Так, например, стареющее население с большим процентом людей старше 55—60 лет означает благоприятные возможности (в смысле увеличения спроса на их услуги) для организаций, работающих в тех областях, которые вызывают наибольший интерес у пожилых людей, — социальная защита пенсионеров и малоимущих, благотворительность, патронаж, здравоохранение и т.д. Изменения в половом, возрастном и национальном составе населения России тоже могут оказывать важное влияние на организации.

Можно перечислить основные социально-культурные факторы, с которыми организации сталкиваются чаще всего: рождаемость; смертность; коэффициенты интенсивности иммиграции и эмиграции; коэффициент средней продолжительности жизни; располагаемый доход; стиль жизни; образовательные стандарты; покупательские привычки; отношение к труду; отношение к отдыху; отношение к качеству товаров и услуг; требование контроля за загрязнением окружающей среды; экономия энергии; отношение к правительству; проблемы межэтнических отношений; социальная ответственность; социальное благосостояние.

Технологические факторы. Их влияние на организации часто столь очевидно, что их считают основным двигателем производственного — и шире — социального прогресса. Революционные технологические перемены и открытия последних десятилетий, например, производство с помощью роботов, проникновение в повседневную жизнь человека компьютеров, новые виды связи, транспорта, оружия и многое другое, представляют большие возможности и серьезные угрозы, воздействие которых менеджеры должны осознавать и оценивать. Некоторые открытия могут создавать новые отрасли промышленности и закрывать старые. Хороший пример — изобретение аудиодисков. Гигантские заводы, выпускавшие виниловые грампластинки, подобные подмосковному Апрелевскому, закрылись или перепрофилировались, а их рыночную нишу поделили между собой множество небольших производств аудиодисков.

Воздействие технологических факторов можно оценивать как процесс созидания нового и разрушения старого. Ускоряющиеся технологические перемены укорачивают среднюю продолжительность жизненного цикла продукта, поэтому организации должны предугадывать, какие перемены несут с собой новые технологии. Эти перемены могут воздействовать не только на производство, но и на другие функциональные области, например, на кадры (подбор и подготовка персонала для работы с новыми технологиями или проблема увольнения

избыточной рабочей силы, высвобождающейся вследствие внедрения новых, более производительных технологических процессов) или, например, на маркетинговые службы, перед которыми ставится задача разработки методов продажи новых видов продукции.

Анализ неопределенности организационной среды влияет на организацию, хотя эффект их воздействия на организацию может быть не совсем явным. Для того чтобы оставаться прибыльными, организации должны противостоять неопределенности обстановки. Под неопределенностью подразумевается то, что зачастую решения приходится принимать без достаточной информации о факторах среды, и руководителям, принимающим решения, трудно предсказать внешние изменения. Неопределенность обстановки повышает вероятность рисков провала стратегии организации и затрудняет расчет затрат, связанных с альтернативными стратегическими направлениями.

Организации стараются получить представление о неопределенных условиях посредством анализа, пытаясь свести многочисленные факторы обстановки к модели, которая будет понятной и согласно которой можно действовать. Различные научные, общественные и частные организации, составляют экономические прогнозы для оказания помощи корпорациям в анализе экономических факторов, влияющих на их деятельность. Экономическое прогнозирование осуществляется с помощью набора методов прогнозирования. Использование методов и моделей прогноза снижает неопределенность и позволяет формировать ответные действия, с помощью которых можно свести к минимуму негативные воздействия этих условий.

Поведение внешней среды удобно анализировать и соответственно проектировать будущую стратегию организации, если адекватно оценить воздействие на организацию комплекса, состоящего как минимум из четырех типов факторов макросреды: социальные (С), технологические (Т), экономические (Э), политические (П). Начальные буквы названий этих факторов и составили аббревиатуру данного метода анализа внешнего окружения организации – STEP- (СТЭП-анализ), или PEST-анализ.

PEST-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления 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.

## **2. Аналитический раздел**

- 1.

### **Общая характеристика деятельности организации ООО ТЭК «Волга-Терминал»**

Основные виды деятельности ООО ТЭК «Волга-Терминал»:

- Вспомогательная деятельность в сфере финансового посредничества;
- Биржевые операции с фондовыми ценностями;
- Брокерская деятельность.

Организационно-правовая форма: Общества с ограниченной ответственностью.

Форма собственности: Частная собственность.

Предметом деятельности Общества являются:

- брокерская деятельность;
- аренда внутренних водных транспортных средств с экипажем; предоставление маневровых услуг;
- аренда морских транспортных средств с экипажем; предоставление маневровых услуг;
- рекламная деятельность;

- сдача внаем собственного недвижимого имущества производственного и непроизводственного значения;
- транспортная обработка грузов;
- организация перевозок грузов;
- транспортно-экспедиционные, погрузо-разгрузочные работы и услуги, техническое обслуживание;
- комиссионная деятельность;
- фрахтование судов для отгрузки грузов на экспорт;
- агентирование флота и обслуживание флота (снабжение, буксировка, оформление портовых формальностей, лоцманская проводка);
- декларирование грузов и оформление других документов;
- производство товаров народного потребления;
- производство строительных материалов;
- ремонтно-строительные материалы;
- деятельность по созданию баз данных и информационных ресурсов;
- исследование конъюнктуры рынка, консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;
- посредническая и предпринимательская деятельность как внутри страны, так и за рубежом; функции заказчика и централизованного плательщика за импортные и экспортные товары, сырье, материалы, оборудование;
- транспортная обработка грузов;
- хранение и складирование;
- прочая вспомогательная деятельность водного транспорта;
- организация перевозок грузов;
- финансовое посредничество, не включенное в другие группировки;

- внешнеэкономическая деятельность;

- иные виды хозяйственной деятельности, не запрещенные законодательством РФ.

Место нахождения Общества: 414024, Астраханская область, г.Астрахань, ул.Боевая, дом 38, помещение 003.

Организация ООО ТЭК «Волга-Терминал» зарегистрирована 4 марта 2004 года.

Описание компании, товары и услуги

- Брокерские услуги
- Морские транспортные средства (аренда с экипажем, маневровые услуги)
- Водные транспортные средства (аренда с экипажем, маневровые услуги)
- Рекламные услуги
- Недвижимое собственное имущество (сдача внаем)
- Грузы (транспортная обработка)

• Перевозка грузов

Главной целью предприятия является получение максимальной прибыли.

Миссия предприятия – предоставление населению качественных товаров и услуг.

Рассмотрим подробнее организационную структуру ООО ТЭК «Волга-Терминал».

Финансовый отдел

Генеральный директор

Юридический отдел

Юристы

Бухгалтерия

Секретарь

Отдел безопасности

Риелторский отдел

Отдел по ипотечному кредитованию

Охранники

Консультанты

Агенты

### **Рис. 1. Организационная структура ООО ТЭК «Волга-Терминал»**

Данная организационная структура является линейной, т.е. во главе каждого подразделения стоит руководитель, сосредоточивший в своих руках все функции управления и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками.

Его решения, передаваемые по цепочке "сверху вниз", обязательны для выполнения нижестоящими звеньями. Выявим преимущества и недостатки данной организационной структуры:

Преимущества:

- единоначалие, простота проявления властных полномочий;
- оперативность в принятии управленческих решений;
- четко выраженная личная ответственность, в том числе и руководителей за конечные результаты деятельности;
- экономичность и эффективность;
- согласованность действий исполнителей.

К числу недостатков можно отнести:

- отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;
- приоритетность оперативного управления, инертность, сдержанное восприятие всего нового;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные;
- большое число "этажей управления" между работниками и генеральным директором; перегрузка управленцев верхнего уровня;
- повышенная зависимость результатов работы организации от

квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

## Таблица 1

### Функции организационной структуры брокерской фирмы

Элемент	Функции
Генеральный директор	Распределение заданий по отделам в зависимости от вида предоставляемой услуги
Консультант	Оказывает помощь клиентам в оформлении документов для ипотечного кредитования
Агент	Осуществляет деятельность по поводу таких услуг как: покупка/продажа недвижимости, аренда.
Секретарь	Консультация клиентов по видам услуг предоставляемых агентом, осуществление связи между директором и сотрудниками
Финансист	Формирование отчета финансовой деятельности, консультация по вкладам в недвижимость.
Бухгалтер	Расчёт з/п сотрудников, осуществление различных операций расчёта с клиентами
Юрист	Правовая консультация по всем видам предоставляемых услуг в фирме
Охранник	Осуществление безопасности фирмы

Единоличным исполнительным органом фирмы является Генеральный директор. Связь между сотрудниками и генеральным директором, а также между

генеральным директором и клиентами осуществляет секретарь.

Структурными подразделениями фирмы являются отделы:

1. Юридический отдел содержащий юристов;
2. Брокерский отдел, возглавляемый начальником отдела, который в свою очередь руководит штатом агентов;
3. Отдел безопасности, возглавляемый начальником безопасности и имеющий в подчинении штат охранников;
4. Отдел по ипотечному кредитованию, возглавляемый начальником отдела, который руководит штатом консультантов;
5. Финансовый отдел, возглавляемый начальником отдела, который имеет в своём подчинении сотрудников отдела (финансистов) и бухгалтеров.

Организационная структура управления ООО ТЭК «Волга-Терминал» представляет собой сочетание отдельных звеньев в их взаимосвязи и соподчиненности, выполняющих различные функции управления организации, и характеризует собой один из базовых элементов управления.

Данный тип организационной структуры относится к бюрократическому типу управления.

Главными концептуальными положениями рациональной бюрократии являются следующие:

1. Организация – это, прежде всего порядок, исходным моментом которого служит трудовое поведение персонала, направленное в определенное русло.
2. Необходимое поведение персонала достигается регулированием: распределение задач, распространением соответствующей информации, разграничение полномочий.
3. Общий порядок регулирования достигается в результате создания уровней управления, что ведет к формированию уровней иерархии.
4. Ограничение поведенческого диапазона работников действующими правилами, что создает предпосылки для единообразного поведения персонала.

5. Использование общих правил организационного поведения повышает эффективность действий по координации в организации.[\[1\]](#)

Организационная структура исследуемого предприятия представляет собой частный случай линейно-функциональной структуры, основой которой являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу, и обслуживающие их функциональные подразделения, т.к.

в помощь генеральному директору созданы штабы (заместитель директора и главный бухгалтер).

Предприятие использует линейно-функциональную систему управления. Линейно-функциональная структура реализует принципы единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель. При разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений ему помогает аппарат, состоящий из функциональных подразделений.

На каждом предприятии управление персоналом осуществляется всеми звеньями управляющей системы путем целенаправленного и непрерывного воздействия на отдельных работников или целую управляемую систему. Любой работник выступает на производстве одновременно в роли объекта и субъекта управления. Между всеми работниками, руководителями, рабочими местами, производственными подразделениями в процессе выполнения работы возникает множество различных видов связей и взаимоотношений.

Система управления персоналом на предприятии должна быть хорошо приспособлена как к внешнему окружению, так и к своей собственной внутренней среде. Для осуществления своей деятельности предприятие обеспечивает самоорганизацию, то есть выделяет внутреннее подразделение и службы в отдельные подсистемы. Элементы или части, составляющие систему, могут являться отдельными подсистемами, которые подразделяются на элементарные подсистемы. [\[2\]](#)

Линейно-функциональное управление предполагает расширение состава используемых специалистов в штабах управления.

Преимущества данной структуры проявляются в следующем:

- получение заданий непосредственно от руководителя;
- полная ответственность каждого руководителя за результаты работы своих подчиненных;
- стимулирование профессиональной специализации;
- улучшение координации в функциональных областях;
- уменьшение дублирования усилий

Недостатками линейно-функциональной структуры являются:

- малая эффективность в нестабильных внешних условиях;
- функциональные подразделения могут быть заинтересованы в первую очередь в реализации своих целей, а не целей всей организации;
- структура эффективна лишь в ситуациях, требующих принятия стандартных управленческих решений.[\[3\]](#)

Управляет предприятием директор, в обязанности которого входят как общие руководства и оформление договоров, так и поиск поставщиков и покупателей.

Главный бухгалтер – осуществляет руководство бухгалтерией предприятия. Она обеспечивает точный бухгалтерский учет финансово-хозяйственной деятельности предприятия в соответствии с установленными правилами: учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных фондов, их отражение в бухгалтерском учете, правильное начисление и своевременное перечисление налогов и других платежей в государственный бюджет, взносов в государственные внебюджетные фонды; своевременность и правильность начисления заработной платы; контроль за предоставлением отчетности в установленные сроки государственным органам; проверку организации учета и отчетности в отделах предприятия. Также составляет бухгалтерскую отчетность, декларации, занимается выверкой с налоговыми службами, с фондом специального страхования и медицинского страхования, осуществляет контроль за соблюдением правил оформления бухгалтерских документов, финансовой, штатной и кассовой дисциплины, подписывает совместно с руководителем расчетные, кредитные, финансовые документы и хозяйственные договоры.

В организации строго ведется порядок работы со служебными и иными документами, т.к. от того, насколько правильно составлен и оформлен документ, организована работа с ним, во многом зависит своевременность и правильность принятия управленческого решения.

В документах отражается и учитывается деятельность организации, фирмы, предприятия.

Поэтому ведение многих документов предписано законами.

Рассмотрим порядок формирования штатного расписания и должностных инструкций в организации.

Штатное расписание – организационно-распорядительный документ, определяющий состав организационных подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов, а также общую численность сотрудников и фонд заработной платы в организации.

Штатное расписание формируется главным бухгалтером.

Право подтверждения штатного расписания представлено директору.

Должностная инструкция является важным документом, содержанием которого является не только трудовая функция работника, круг должностных обязанностей, пределы ответственности, но и квалифицированные требования, предъявляемые к занимаемой должности.

Этот документ устанавливает функции, права, обязанности и ответственность работника организации.

Организации ООО ТЭК «Волга-Терминал» присущ экономический метод управления, который основан на взаимодействии личных, групповых и корпоративных мотивов и интересов работников и их прямой зависимости от общих производственных результатов.

В рыночных условиях экономические методы должны стать основой материального стимулирования всех работников с учетом получаемой прибыли, существующих рыночных цен и тарифов, объемов производства и продажи продукции как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Экономические методы управления позволяют использовать на предприятии такие формы оплаты труда и системы стимулирования, которые дают возможность каждому работнику трудиться с

наивысшей продуктивностью и получать за такой труд наивысшее вознаграждение. Для эффективной работы персонала можно использовать стимулирование труда, то есть предоставлять им материальное вознаграждение за их личный трудовой вклад в общие результаты предприятия.[\[4\]](#)

## 2.2. Внутренняя и внешняя среда организации

Проведем анализ технико-экономических показателей за 3 года.

**Таблица 2**[\[5\]](#)

**Технико-экономические показатели работы предприятия за 2013- 2015.г.**

Показатели	2013	2014	2015	Отклонение	
				Абсол. (тыс.руб.)	Относит.(в %)
Выручка от реализации товаров,руб.	4066592	4560113	1860020	-2206572	2, 2
Стоимость ОПФ, руб.	392542	433961	420459	+27917	1,1
Себестоимость проданных товаров, руб.	3762715	4133100	1070445	-2692270	3, 5
Валовая прибыль, руб.	303877	427013	789575	485698	2, 6
Чистая прибыль, руб.	230946,52	324529,88	600077	369130,48	2, 6
Фондоотдача, руб.	10,36	10, 5	3, 2	-7, 16	3, 2

Фондоемкость, руб.	0,097	0,095	0,3	0,203	3,1
--------------------	-------	-------	-----	-------	-----

В организации за период с 2013г. по 2015г. произошло уменьшение выручки от реализации продукции на 2 206 572 рублей.

Стоимость основных производственных фондов за данный период увеличилась на 27917 рублей в связи с тем, что используются наиболее передовые технологии, расширяется сфера услуг.

Себестоимость реализованной продукции сократилась на 2692270 рублей, что свидетельствует о сокращении затрат и говорит о том, что предприятие контролирует себестоимость реализованной продукции.

Снижение показателя фондоотдачи на 7,16 тыс. руб. (3,2%) и увеличение показателя фондоемкости на 0,203 тыс. руб. (3,1%) связано с понижением эффективности использования основных средств.

Как видно из таблицы в 2015г. по сравнению с 2013г. чистая прибыль увеличилась на 369130,48 руб., что свидетельствует о финансово устойчивости предприятия, его доходности и перспективности.

Проведем PEST (STEP) анализ предприятия:

**БАРЬЕРЫ ВХОЖДЕНИЯ В ОТРАСЛЬ (ВОЗМОЖНОСТЬ ПОЯВЛЕНИЯ НОВЫХ ИГРОКОВ)**

В настоящий момент эта угроза вероятна, поскольку по Астраханской области итак сходных организаций.

**ОПАСНОСТЬ СО СТОРОНЫ ТОВАРОВ-ЗАМЕНИТЕЛЕЙ**

Необходимо учитывать смещение спроса.

**ДАВЛЕНИЕ ПОСТАВЩИКОВ**

Необходимо учитывать укрепление российских поставщиков, организовать работу продукт-менеджеров.

**ДАВЛЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ**

С учётом снижения спроса и изменения его структуры, потребители имеют возможность выбора, а значит давления на компанию. Повышаются требования к

стандартам управления продажами.

## КОНКУРЕНЦИЯ МЕЖДУ ДЕЙСТВУЮЩИМИ В ОТРАСЛИ КОМПАНИЯМИ

Необходимо учитывать возрастание конкуренции со сходными организациями.

### Таблица 3

#### PEST (STEP) анализ предприятия

Фактор	Воздействие на отрасль	Воздействие на компанию
Усиление политического лобби российских брокерских компаний	Появление законов, создающих преференции российским брокерам	Дополнительные расходы ресурсов
Усиление попыток со стороны правительства регулировать рынок	Образование новых лобби в отрасли как контрмера по борьбе с ужесточением влияния на рынок	Необходимость большего участия в различных лобби и ассоциациях
Поддержка правительством конкурентов	Повышение ценовой конкуренции	Возможный отток конечных потребителей

Как показывают маркетинговые исследования политические факторы не благоприятствуют развитию брокерских компаний России.

Уход с рынка мелких розничных продавцов	Увеличение доли розничных сетей	Увеличение рынка конечных потребителей, сокращение рынка профессиональных покупателей
---	---------------------------------	---

Укрепление конкурентов	Повышение ценовой конкуренции	Возможный отток конечных потребителей
Рост инфляции	Возникновение дополнительного спроса, изменение характера спроса	Повышение спроса на услуги частого использования

Продолжение Таблицы 3

Фактор	Воздействие на отрасль	Воздействие на компанию
Динамика курсов валют	Усиление позиций российских брокеров	Снижение спроса на грузоперевозки
Дефицит оборотных средств	Повышение стоимости финансовых ресурсов, усиление позиций компаний, обладающих собственными средствами	Предположительно, вынужденное сокращение запаса услуг, сворачивание программ кредитования, отказ от поставщиков, не предоставляющих отсрочек

В целом, экономический кризис не способствуют реализации стратегии роста, если компания не имеет мощной финансовой поддержки и навыков ведения системного бизнеса.

Снижение реальных доходов населения	Падение спроса на грузоперевозки	Несоответствие традиционного ассортимента изменившейся структуре спроса
-------------------------------------	----------------------------------	---

В целом состояние социальной сферы не способствует развитию Компании в своём сегменте.

Широкое распространение средств автоматизации розничной торговли	Розничные сети, обладающие средствами автоматизации, получают преимущество по издержкам	Ценовая конкуренция со стороны других розничных сетей
---	---	--

Технологические достижения создают Компании дополнительную конкуренцию со стороны других розничных сетей.

Проведем анализ конкуренции на основе модели «пяти сил конкуренции», предложенной М. Портером (рис. 2.).

конкуренция конкуренция

со стороны со стороны

клиентов товаров –

заменителей

конкуренция конкуренция

со стороны со стороны

организаций

из других отраслей поставщиков

## **Рис.2. Модель пяти сил конкуренции**

Конкурентная сила поставщиков обязана своим происхождением тому, что отраслевые организации всегда являются потребителями сырья и комплектующих, технологий, кадров, и поэтому поставщики имеют возможность оказывать прямое влияние на эффективность их функционирования.

Конкурентная сила покупателей заключается в том, что они определяют спрос.

Анализ показывает, аналогичные товары на рынке предлагают компании, как: ООО «Лакор», ООО ПКФ «Астфор», ООО «Альфа-порт».

Рассмотрим соотношение фирм-конкурентов на рынке. (рис. 3.).

доля

рынка

качество/цена услуг

### **Рис. 3. Соотношение фирм-конкурентов**[\[6\]](#)

Из рис. 3. видно, что рыночная доля ООО ТЭК «Волга-Терминал» самая большая, чем у фирм-конкурентов.

ООО "Лакор" создано в ноябре 2010 года. В феврале 2011 года ООО "ЛАКОР" было включено в реестр таможенных представителей.

Являясь молодой компанией ООО "ЛАКОР" за короткий срок сумело закрепиться на рынке и завоевать репутацию надежного партнера, обеспечивающего решение сложных многопрофильных задач на самом высоком профессиональном уровне. Это стало возможным благодаря высококвалифицированным сотрудникам, имеющим большой опыт работы в сфере внешней торговли.

ООО "ЛАКОР" имеет тесные партнерские отношения с крупнейшими терминалами и перевозчиками. Это позволяет нашим специалистам предлагать привлекательные тарифы не только на таможенное оформление, но и на терминальные и транспортно-экспедиторские услуги.

Компания ООО ТЭК «АСТФОР» осуществляет следующие виды деятельности (в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации):

- Вспомогательная деятельность в сфере финансового посредничества и страхования
  - Вспомогательная деятельность в сфере финансового посредничества
    - Биржевые операции с фондовыми ценностями
    - Брокерская деятельность (Основной вид деятельности)
- Деятельность водного транспорта
  - Деятельность морского транспорта

- Аренда морских транспортных средств с экипажем; предоставление маневровых услуг (Дополнительный вид деятельности)
- Деятельность водного транспорта
  - Деятельность внутреннего водного транспорта
    - Аренда внутренних водных транспортных средств с экипажем; предоставление маневровых услуг (Дополнительный вид деятельности)

Основным конкурентом ООО ТЭК «Волга-Терминал» является предприятие ООО «Альфа-порт».

Общество с Ограниченной Ответственностью "Альфа-Порт", находится в центре города на правом берегу реки Волги. ООО "Альфа-Порт" (в дальнейшем - Порт) является членом Ассоциации экспедиторов и судовладельцев г. Астрахани, Торгово-промышленной палаты (ТПП). На территории Порта общей площадью 46349 кв.м. располагаются следующие сооружения:

- Причальная стенка длиной 235,78 п.м. морского класса, что позволяет производить единовременную постановку двух судов класса "река-море" грузоподъёмностью до 5000 тонн каждое, глубина у причала 4,9-6,5 м;
- Погрузочная техника: 3 порталных крана, грузоподъёмностью 32 тонны, гусеничный кран РДК-25, автомобильный кран на базе КРАЗ-257 грузоподъёмностью 16 тонн, три автопогрузчика для работы на территории порта, в вагоне и в складах, 2 Тепловоза ТГК-2, Автомобиль ГАЗ-САЗ-33507, Тягач сидельный МАЗ-6422907, Автомобиль КРАЗ-250;
- Открытые и крытые склады для хранения груза;
- Административный корпус;
- Административно-бытовой корпус;
- Ремонтно-механический участок;
- Ж/д подъездные пути – 435 п.м. с выходом на ст. Трусово, что позволяет принимать под погрузку-выгрузку до 30 вагонов в сутки.
- Оборудован и функционирует пограничный пункт пропуска. что позволяет принимать суда под иностранным флагом;
- Открыт СВХ;
- Грузовой участок предназначен для проведения погрузо-разгрузочных работ, приема, хранения и отгрузки грузов.
- Порт открыт для захода судов круглый год.
- Причал, склады, внутренние автомобильные дороги и иные элементы внутривортовой инфраструктуры находятся на праве собственности Порта или

в аренде.

- Пропускная способность порта - 1200000 тонн в год, суточная - 3300 тонн.

Для разработки стратегии предприятия необходимо рассмотреть внешние и внутренние факторы, влияющие на деятельность компании, используя метод стратегического планирования как SWOT-анализ. Формой предоставления полученных результатов будет являться SWOT-матрица.

Назначение SWOT-анализа - это изучение сильных и слабых сторон в деятельности предприятия, с целью приспособления их к изменяющимся возможностям и угрозам внешней среды. В ходе анализа необходимо оценить обладает ли организация внутренними силами, что бы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам, и какие внутренние слабости могут усложнить ситуацию.

-Сильные стороны (Strengths) - преимущества организации, т.е. то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая вам дополнительные возможности.

-Слабости (Weaknesses) - недостатки организации, т.е. отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что вам пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит вас в неблагоприятное положение.

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

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

Сначала выявляем сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы (см. Таблица 9), а далее - устанавливаем цепочки связей между ними, которые в дальнейшем используются для формирования стратегий.

Установим связь между полями с помощью матрицы факторов, на пересечении разделов которой образуются четыре поля (см. Таблица 10.). На каждом из данных полей необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения.

## **Таблица 4**

### **SWOT-матрица**

## СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

- 1.наличие необходимых финансовых ресурсов
- 2.эффективная реклама
- 3.внутренняя сплоченность коллектива
- 4.качественные услуги
- 5.постоянное обновление услуг
- 6.удобное территориальное положение
- 7.предоставление дополнительных услуг
- 8.налаженные связи с клиентами
- 9.наличие системы обучения и повышения квалификации персонала
- 10.наличие системы мотивации сотрудников
- 10.наличие информационной системы учета услуг по наименованиям
- 11.фирменный стиль компании, позволяющий идентифицировать ее в глазах у покупателей

## СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

## ВОЗМОЖНОСТИ

- 1.вход на новый рынок или сегмент
- 2.увеличение темпов роста рынка
- 3.расширение сбытовой сети
- 4.появление новых технологий производства
- 5.расширение ассортимента товаров и услуг
- 6.развитие интернет-технологий и большее проникновение услуги на рынке

## УГРОЗЫ

- 1.недостаточно эффективная стратегия
- 2.высокие управленческие расходы
- 3.проблемы с качеством оказываемых услуг

- 1.спад в экономике
- 2.вхождение на рынок мощного конкурента
- 3.снижение темпов роста рынка
- 4.низкая покупательская способность
- 5.усиление конкуренции на внутреннем рынке
- 6.неплатежи крупных покупателей

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие динамично развивается, имеет конкурентные преимущества и финансово устойчиво.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

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.

Все факторы внешней среды находятся в состоянии сильного взаимовлияния. Изменение одного из факторов обязательно приводит к тому, что происходит изменение других факторов. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно с отслеживанием не только собственно изменения одного фактора, но и с условием того, как они изменения скажутся на других факторах.

Также степень воздействия отдельных факторов на различные организации различна. В частности, степень влияния проявляется по-разному в зависимости от размера организации и отраслей принадлежности. Кроме этого, организация должна составить список тех внешних факторов, которые являются потенциальными посетителями угроз для организации. Также необходимо иметь

список тех внешних факторов, изменения в которых могут открыть дополнительные возможности для организации.

Для того чтобы организация могла результативно изучать состояние факторов, должна быть создана специальная система отслеживания внешней среды. Данная система должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими – то особыми событиями, так и проведение регулярных наблюдений за состоянием важных для организации внешних факторов.

Организации ООО ТЭК «Волга-Терминал» присущ экономический метод управления, который основан на взаимодействии личных, групповых и корпоративных мотивов и интересов работников и их прямой зависимости от общих производственных результатов.

Проведя анализ конкурентов, было выявлено, что ООО ТЭК «Волга-Терминал» необходимо избрать атакующую стратегию лидера.

Чтобы обеспечить выживание фирмы в конкурентной борьбе она должна производить товар, услугу, которые стабильно будут находить покупателей. Это означает, что товар, услуга должны быть, во-первых, интересны покупателю настолько, что он готов отдать за него деньги, и, во-вторых, интересен покупателю более, чем аналогичный или схожий по потребительским качествам товар, производимый другими фирмами. Если товар обладает этими двумя свойствами, то говорят, что товар имеет конкурентные преимущества, а фирма конкурентоспособна.

Следовательно, фирма может успешно существовать и развиваться только в том случае, если ее товар обладает конкурентными преимуществами.

Для успешного развития также следует обратить внимание на человеческий фактор, определяющий качество работы розничного предприятия, т. е. о торговом персонале и о том, как им эффективно управлять.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Богомолова А. Ю., Горемыкин В. А. Планирование предпринимательской деятельности предприятия. Методическое пособие. – М.: Инфра-М, 2010. – 334

с.

2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: пер. с англ. – М.: Юнити, 2011. – 422 с.
3. Бухалков М. И. Управление персоналом. Учебник. – М.: Инфра-М, 2009. – 368 с.
4. Баланс предприятия ООО ТК «Волга-Терминал»
5. Веснин В. Р. Стратегическое управление: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2009. – 328 с.
6. Владимирова Л. П., Прогнозирование и планирование в условиях рынка., М., Издательско-торговая корпорация: «Дашков и К», 2009. – 350 с.
7. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Омега-Л, 2010. – 472 с.
8. Глумаков В. Н., Максимцов М. М., Малышев Н. И. Стратегический менеджмент: Практикум. – М.: Вузовский учебник, 2008. – 187 с.
9. Горемыкин В.А, Нестерова Н. В. Энциклопедия бизнес-планов: Методика разработки. – М.: «Ось-89», 2009. – 1104 с.
10. Забелин П. В., Моисеева Н. К. «Основы стратегического управления»: Учебное пособие, М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2012. – 195 с.
11. Зайцев Л. Г., Соколова Н. И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Экономистъ, 2009. – 416 с.
12. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов /А.Т.Зуб -2-е изд., испр. и доп. – М.: Аспект Пресс. – 2010. – 415 с.
13. КонсультантПлюс: Единый налог на вмененный доход для отдельных видов деятельности. КОДЕКС 5 августа 2000 года № 117-ФЗ Налоговый Кодекс Российской Федерации, часть вторая. – 47 с.
14. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. /Общ. ред. и вступ. ст. Е. М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 2010. – 736 с.
15. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение. – 2009. – 288 с.
16. Петров Л. Н. Стратегическое планирование. Учебник. – М.: 2012, - 240 с.
17. Синецкий Б. И. Основы коммерческой деятельности: Учебник /Б. И. Синецкий. – М.: Юристъ, 2010. – 512 с.
18. Стратегический менеджмент. / Под ред. Петрова А. Н. – СПб.: Питер, 2009. – 496 с.
19. Томпсон – мл., Артур А., Стрикленд III, А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е изд.: пер. с англ. – М: Изд. дом «Вильямс», 2012. – 928 с.

20. Тутова О. Н. Менеджмент, Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: «Фолиант», 2009. – 168 с.
  21. Уткин Э. А. Стратегическое планирование, М.: Экмос, 2010. - 480 с.
  22. Устав предприятия ООО ТК «Волга-Терминал»
  23. Фатхудинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник – 6-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2009. – 448 с.
  24. Цыпкин Ю. А., Люкшинов А. Н. Управление персоналом. – М.: Мир, 2011. – 406 с.
  25. Экономика предприятия: Учебник /Под ред. проф.О. И. Волкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 520 с.
- 
1. Менеджмент: Учебник / Под общ. Проф. М.П. Переверзева. – М.: ИНФРА-М, 2012. – С.112 [↑](#)
  2. Бухалков М. И. Управление персоналом: Учебник. – М.: Инфра-М, 2010. – С.178 [↑](#)
  3. Бухалков М. И. Управление персоналом: Учебник. – М.: Инфра-М, 2010. – С.186 [↑](#)
  4. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учеб. Пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2012. С.76 [↑](#)
  5. Составлено автором работы по бухгалтерскому балансу формы № 2 [↑](#)
  6. Составлено автором работы [↑](#)