

## **Содержание:**

# **Введение**

**Актуальность.** На современном этапе развития общества особую значимость приобретают вопросы, связанные с развитием организаций в соответствии с требованиями рынка. Тщательный анализ и учет факторов маркетинговой среды – залог успеха для любого предприятия. В условиях постоянно меняющейся, динамичной внешней среды предприятие должно иметь возможность своевременно и адекватно реагировать на изменившуюся конъюнктуру. Для снижения негативного влияния внешней среды необходимо проводить периодический анализ наиболее важных ее факторов. Не менее значимой для нормального функционирования организации является и грамотно сформированная внутренняя среда, поскольку предприятиям зачастую необходимы ресурсы всех видов. Таким образом, для полноценной реализации своего потенциала предприятия нуждаются и в постоянном мониторинге факторов внутренней среды.

**Цель работы** - провести анализ внешней и внутренней среды деятельности организации.

**Объект исследования** - АО «Johnson's baby».

**Предмет исследования** - анализ внешней и внутренней среды организации.

### **Задачи работы:**

1. Рассмотреть элементы внутренней и внешней среды организации
2. Провести анализ внешней среды АО «Johnson's baby»;
3. Исследовать внутреннюю среду АО «Johnson's baby»;
4. Предложить разработку возможных направлений развития бизнеса АО «Johnson's baby».

**Научно-методической основой работы** являются исследования в области менеджмента, маркетинга, стратегического анализа. **Источниками информации** явились данные по АО «Johnson's baby», публикации в сети Интернет.

# Глава 1. Внешняя и внутренняя среда организации: теоретические аспекты

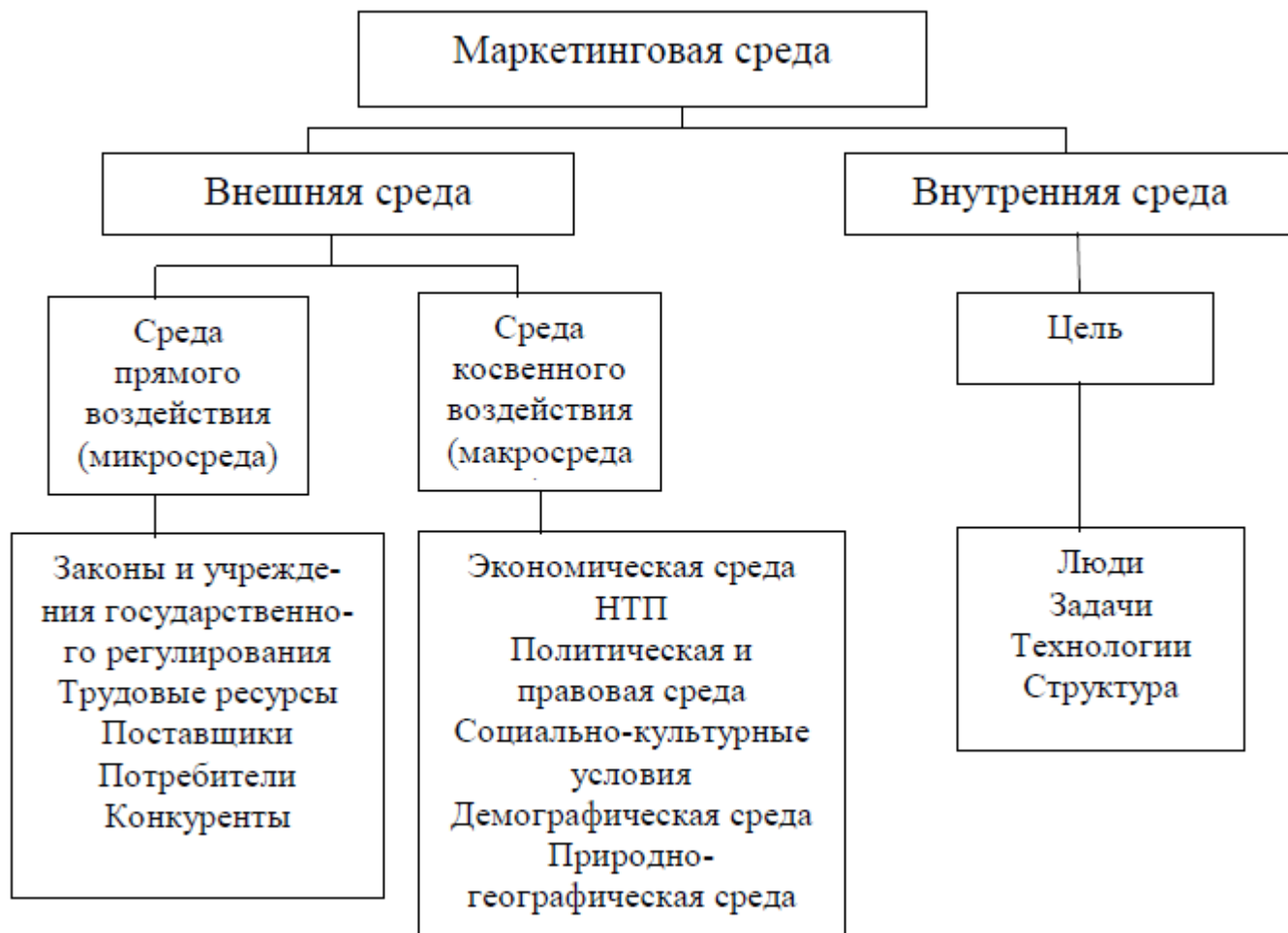
## 1.1. Внешняя среда организации

Тщательный анализ и учет факторов маркетинговой среды – залог успеха для любого предприятия. Ф. Котлер определяет маркетинговую среду как совокупность факторов, влияющих на способность предприятия развивать и поддерживать взаимоотношения с целевым рынком[1].

Маркетинговая среда постоянно меняется: рыночные возможности и угрозы возникают, изменяются и исчезают, поэтому для предприятия очень важно, вовремя распознать потенциальные рыночные возможности и угрозы, а также разработать решения, чтобы обезвредить эти угрозы[2].

На наш взгляд, маркетинговая среда должна рассматриваться как доминирующая сила воздействия на инновационную деятельность предприятия, так как ее факторы могут как прямо, так и косвенно воздействовать на инновационное развитие организации[3].

Традиционно, основные факторы, от которых зависит успех организации, действовали внутри самой организации. Однако, как показывает практика, успех инновационной деятельности, решающим образом зависит также от внешних факторов, действующих во внешнем окружении организации. На сегодняшний день для эффективного выполнения управленческих функций необходимо понимать важность внешних факторов, то есть современным организациям приходится приспосабливаться к изменениям во внешнем окружении и соответственно осуществлять изменения внутри самой организации. Отсюда в научной литературе сложилось определенное представление о существовании такого термина как «маркетинговая среда». Состав маркетинговой среды организации можно представить в виде определенного набора элементов, который представлен на рис. 1.



**Рис. 1. Структура маркетинговой среды организации**[\[4\]](#)

Из рис. 1 видно, что маркетинговая среда имеет два направления воздействия на организацию в целом – это внешняя и внутренняя среда[\[5\]](#).

Внешняя среда является источником, снабжающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне[\[6\]](#). Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания и развития. Но ресурсы внешней среды не безграничны, конкурентов, претендующих на их использование, становится все больше. Поэтому компании должны систематически изучать макросреду с целью корректировки и адаптации своей стратегии к ее изменениям[\[7\]](#).

В целом под внешней средой фирмы понимают совокупность субъектов и сил, действующих за пределами предприятия и влияющих на возможности предприятия устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами успешные взаимовыгодные отношения сотрудничества[\[8\]](#).

Внешняя среда делится на микросреду и макросреду. В научной литературе приводятся разные определения макросреды. Проведенный анализ позволил выделить два подхода, используемых при формулировании данных определений. В первом выделенном нами подходе мы сгруппировали позиции тех ученых, которые, определяя термин «макросреда», не конкретизируют ее структурный состав. Так, Е. В. Романов определяет, что внешняя среда маркетинга (макросреда) включает в себя неконтролируемые фирмой элементы, а внутренняя среда (микросреда) – это такие ее элементы, которые непосредственно связаны с деятельностью данной фирмы и контролируются ею[9]. По мнению В. И. Шилкова, внешняя среда включает те элементы хозяйственной системы, которые влияют на организацию, ее функционирование, результаты и последствия деятельности, но не относятся к внутренним переменным[10].

Во втором подходе другая группа ученых конкретизирует структурный состав искомого термина. Например, Б. Г. Литвак другие авторы считают, что внешняя среда образуется из макросреды, представляющей собой экономическое, демографическое, социально-культурное, научно-техническое и политико-правовое окружение, а микросреда – это потенциальные потребители, поставщики, посредники и конкуренты[11]. Набор факторов варьируется.

По нашему мнению, структурированный подход является более обоснованным, поскольку, фактически, позволяет увидеть направления проведения макроанализа. Ведь чем конкретнее представлены факторы внешней среды, которые влияют на деятельность организации, тем подробнее мы можем изучить внешнюю среду и все ее аспекты. Чем больше объем информации о факторах внешней среды, тем больше возможность учесть все вероятные варианты их воздействия и в дальнейшем использовать для разработки управленческих решений по развитию предприятия.

Таким образом, макроанализ является основой для принятия многих ответственных решений о деятельности фирмы. В целом, данный анализ предполагает изучение макроокружения в рыночной среде предприятия. В системе макроанализа наиболее часто применяются SWOT и PEST-методы его проведения, теоретико-методическое описание выполнения которых активно представлено в литературе.

Анализируя предлагаемые различными авторами процедуры проведения SWOT-анализа, можно отметить, что большинство авторов считают, что данный процесс состоит из следующих этапов:

- 1) выявление сильных и слабых сторон;
- 2) выявление угроз и возможностей;
- 3) установление взаимосвязей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации[12].

Итоговые результаты, как известно, заносятся в матрицу SWOT-анализа[13].

Существуют хоть и немногочисленные, но несколько иные позиции. Например, изменяет общепринятый логический порядок (что нам показалось не вполне убедительным) Ю. Т. Шестопал, предлагая на первом этапе глубоко изучить силы – конкурентные преимущества фирмы в различных областях, на втором – слабости фирмы, на третьем – факторы макросреды фирмы (политические, экономические, технологические, рыночные и другие) с целью прогнозирования стратегических и тактических угроз фирме и своевременного предотвращения убытков от них. Далее на четвертом этапе анализируются стратегические и тактические возможности фирмы (капитал, активы), необходимые для предотвращения угроз, уменьшения слабостей и роста силы, и на заключительном (пятом) этапе согласуются силы с возможностями для формирования проекта отдельных разделов стратегии фирмы[14].

Проанализировав работы разных авторов, можно сделать вывод, что, несмотря на предложения разных формулировок SWOT-анализа, принципиальных расхождений в позициях авторов не наблюдается. Например, О. С. Виханский говорит о том, что метод SWOT является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды[15]. Тем не менее, учитывая научное описание в литературе данного вида анализа, мы позволили бы себе уточнение, определив SWOT-анализ как метод структурированного анализа внешней и внутренней среды предприятия, целью которого является выявление факторов, оказывающих наиболее значимое влияние на его деятельность, определение тенденций их развития с выделением возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон предприятия[16].

Другой метод – PEST-анализ, в отличие от предыдущего, концентрирует свое стратегическое внимание только на исследованиях факторов макроуровня и меньшего их состава. Иными словами, если SWOT-метод выполняет как макро-, так и микроанализ, то PEST-методика – только макроанализ. В целом, в литературе отсутствуют предложения по процедуре проведения данного анализа, но авторы сходятся в том, что PEST-анализ помогает руководителю компании или аналитику

увидеть картину внешнего окружения компании, выделить наиболее важные влияющие факторы. При этом в литературе встречаются отдельные конкретизирующие особенности данного анализа, предложения.

Представленные в литературе определения данного термина аналогично непротиворечивы. Так, Е. В. Романов считает что PEST-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании[17]. Мы бы уточнили определение термина, обозначив, что PEST-анализ – это метод проведения структурированного макроанализа внешней среды предприятия, целью которого является выявление политических, экономических, социальных и технологических факторов макросреды, оказывающих наиболее значимое влияние на его деятельность и определение тенденций их развития[18].

Алгоритм проведения макроанализа включает следующие этапы.

Первый этап: определение предмета, цели и задач проведения макроанализа внешней среды предприятия[19]. Цели и задачи – выявить тенденции, развить факторы, оценить их влияние (положительное или отрицательное) на различные аспекты деятельности предприятия и степень данного влияния на определенный период времени. В научной литературе предлагают разные варианты временной периодизации, используемой в маркетинговом планировании. Например, в одном подходе это оперативный (на месяц, квартал, полугодие); краткосрочный (на год); среднесрочный (до пяти лет); долгосрочный или перспективный период; в другом – краткосрочный – до 3-х лет; среднесрочный – от 3-х до 5-ти лет; долгосрочный – свыше 5-ти лет[20]. Заметим, что от выбранного периода времени часто зависит результат проведенного анализа[21].

Второй этап: выбор метода проведения макроанализа внешней среды предприятия и, в зависимости от этого, – факторов и параметров макроанализа. Определившись с методом проведения макроанализа, внешнюю среду нужно рассмотреть с разных сторон и проанализировать ее составные части для получения более эффективного результата. В нашем случае это означает, что при проведении анализа мы выбираем структурные элементы для изучения, то есть факторы, которые, в свою очередь, могут быть проанализированы с точки зрения множества параметров[22].

В частности, PEST-анализ предполагает необходимость исследования четырех факторов и следующих возможных параметров для проведения макроанализа:

1) политико-правовой фактор: законодательство по регулированию предпринимательской деятельности; повышение требований со стороны государственных учреждений следящих за соблюдением законов; рост числа групп по защите интересов общественности;

2) экономический фактор: инфляция; уровень заработной платы; изменение курса валют; безработица;

3) социокультурный фактор и его параметры: стойкая приверженность основным традиционным культурным ценностям; временные изменения вторичных культурных ценностей; субкультуры в рамках единой культуры; уровень образования;

4) технологический фактор и его параметры: ускорение научно-технического прогресса; появление безграничных возможностей (разработки ведутся в области биотехнологии, твердотельной электроники, робототехники и материаловедения, а так же практическое использование солнечной энергии); ужесточение государственного контроля за доброкачеством и безопасностью товаров[23].

Третий этап: сбор информации о выбранных факторах и параметрах макросреды предприятия[24].

При этом необходимо использовать как можно больше доступных источников информации в целях получения более полной и достоверной картины о внешней среде[25]. В первую очередь, это внутренняя информация, обзоры рынков. А также внешняя информация: статьи в журналах, реклама конкурентов, Интернет, справочные данные. Наличие деловых связей один из наиболее важных пунктов в источниках информации, так как именно 50% важной информации можно получить неформальным образом[26].

Четвертый этап: макроанализ внешней среды предприятия. Анализ результатов можно сделать на основании выбранных ранее методов проведения макроанализа, особенности методической реализации которых широко предлагаются в научной литературе. Результатом сбора информации должно быть четкое и ясное представление о тенденциях развития внешней среды, возможностях и угрозах для предприятия[27].

Пятый этап: разработка выводов и рекомендаций. На основании результатов анализа, проведенного на предприятии, делаются определенные выводы и предлагаются рекомендации. В частности, традиционно в литературе

предлагаются общеизвестные стратегические подходы, позволяющие адаптировать предприятие к условиям внешней среды и в случае, если она:

- 1) неблагоприятна, то нейтрализовать влияние угроз на деятельность предприятия;
- 2) благоприятна, то максимально использовать эти условия в активизации развития предприятия.

Например, А. Т. Зуб рекомендует для этих целей два вида адаптации: пассивную и активную[\[28\]](#).

Пассивную адаптацию характеризуют такие меры, как:

- сокращение расходов и потребления ресурсов путем сворачивания производства и поддержания его на самом низком уровне;
- снижение технологического уровня производства вследствие примитивности производимой продукции;
- сокращение работающих и заработной платы, применение системы скрытой безработицы;
- неплатежи всем видам кредиторов, максимальное затягивание расчетов по долгам с целью обесценения этих долгов под влиянием инфляции;
- ориентация на получение субсидий и дотаций, заключение невыгодных и стратегически неоправданных договоров с иностранными партнерами[\[29\]](#).

Активное выживание сопровождается следующими действиями[\[30\]](#):

- поиск новых рыночных ниш, обновление ассортимента продукции, активная маркетинговая деятельность;
- снижение затрат на материалы, комплектующие изделия и энергоносители путем тщательного учета расходуемых ресурсов и повышения ответственности работников за их расход, внедрение рациональных технологий и снижения отходов;
- наиболее полное использование имеющегося имущественного комплекса, продажа лишнего оборудования, сдача имущества в аренду и другие меры;

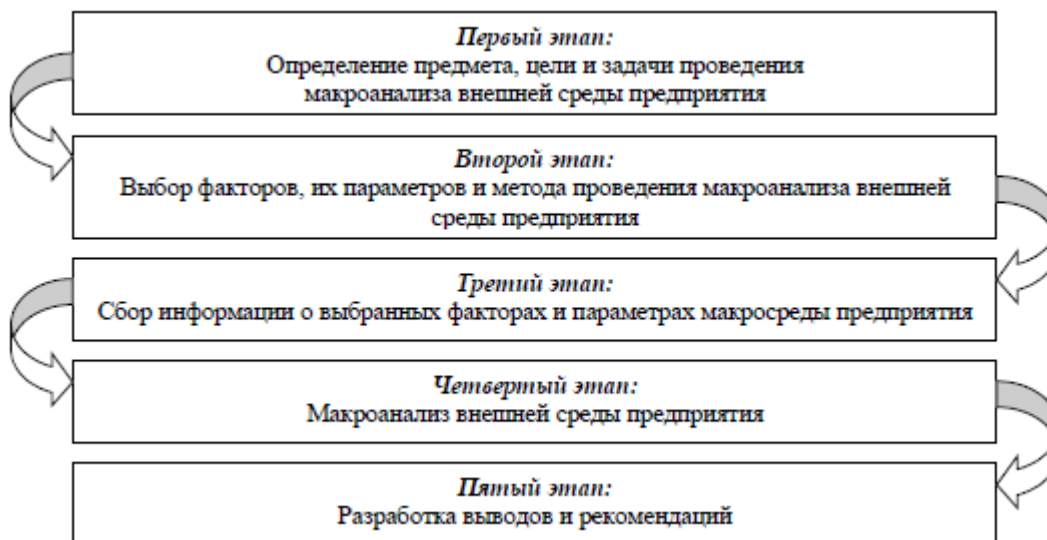


- работы по сокращению дебиторской и кредиторской задолженности;
- поиск новых способов внешнего взаимодействия, налаживание партнерских отношений с поставщиками сырья и материалов, потребителями продукции[31];
- сокращение затрат на управление путем внедрения прогрессивных организационных структур и информационных технологий.

Активное выживание становится, таким образом, активной адаптацией к новым рыночным условиям деятельности и во все большей степени содержит признаки стратегии развития[32].

Процедура проведения макроанализа приведена на рис. 1.

Учитывая все результаты проведенного нами анализа, по нашему мнению, макроанализ – это направление стратегического анализа на предприятии, предполагающее структурированное исследование факторов макросреды предприятия с целью определения тенденций их развития, выявления возможности и определения интенсивности их влияния на деятельность компании [33].



**Рис. 1. Этапы проведения макроанализа внешней среды на предприятии[34]**

В заключение можно подчеркнуть, что макроанализ является основой для принятия многих ответственных решений в деятельности фирмы[35].

## 1.2. Внутренняя среда организации: сущность и основные факторы

Внутренняя среда организации состоит из внутренних переменных - ситуационных факторов внутри организации, которые являются результатом управленческих решений. Основные внутренние переменные: цели, структура, задачи, технологии, люди[36].

1. Цели организации. Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.
2. Структура организации. Структура организации - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации[37].
3. Задачи организации. Задача - это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.
4. Технология организации. Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе[38].
5. Люди. Люди являются центральным звеном в любой системе управления. Понимание и управление человеческой переменной в организации является наиболее сложной составляющей всего процесса управления и зависит от многих факторов.

**Выводы.** Внешняя среда организации – совокупность факторов, оказывающих влияние на организацию с точки зрения эффективности ее работы и выживаемости, также это совокупность активных хозяйствующих субъектов, в числе которых экономические, общественные и природные условия, национальные и межгосударственные институциональные структуры и другие внешние условия и факторы, действующие в окружении предприятия и влияющие на различные сферы его деятельности.

Состояние внешней среды имеет ключевое значение для бизнеса, так как она существует независимо, что приводит к необходимости учета ее в своей деятельности. В связи с этим от правильности учета всех аспектов внешнего окружения зависит результативность и эффективность деятельности организации.

Внутренняя среда организации состоит из внутренних переменных - ситуационных факторов внутри организации, которые являются результатом управленческих решений. Основные внутренние переменные: цели, структура, задачи, технологии, люди.

## **Глава 2. Анализ внешней и внутренней среды АО «Johnson's baby»**

### **2.1. Общая характеристика организации АО «Johnson's baby»**

Основанная в 1886 г., АО «Johnson's baby» является одной из крупнейших в мире многопрофильных корпораций в сфере здравоохранения. Она производит лекарственные препараты и товары для гигиены и здоровья человека.

Ежедневно продукция группы компаний «Johnson's baby» возвращает радость активной жизни тысячам пациентов, помогает ухаживать за новорожденными, сохранять красоту, заботиться о близких. Создавая и совершенствуя различные продукты и технологии, направленные на улучшение качества жизни людей, «Johnson's baby» стремится быть полезной обществу.

Корпорация много инвестирует в разработки в сфере медицинских технологий и передовых методов лечения, поиск новейших лекарственных средств, в научные исследования, определяющие качество и безопасность препаратов и методик, а также в развитие сферы профессионального образования медицинских специалистов, социальные и благотворительные проекты.

«Johnson's baby» включает в себя 250 компаний, расположенных в 57 странах мира, в которых работают более 125 000 сотрудников. Эти компании формируют три подразделения: подразделение потребительских товаров, подразделение фармацевтической продукции и подразделение изделий медицинского назначения

и оборудования.

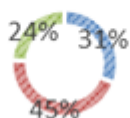
На сегодняшний день в составе группы компаний «Johnson's baby» на территории Российской Федерации действует ООО «Johnson's baby», компания со своими представительствами в странах СНГ.

Ассортимент продукции «Johnson's baby» постоянно расширяется, и в настоящее время насчитывает свыше 800 товаров для гигиены и здоровья человека, которые знают потребители на всех пяти континентах.

Среди производителей товаров для гигиены и здоровья «Johnson's baby» отличается наибольшими в мире объемами инвестиций в научные исследования и технические разработки.

Сегодня «Johnson's baby» является крупнейшим производителем товаров для гигиены и здоровья мире. В группе «Johnson's baby» работают более 125 000 человек, ей принадлежат 456 фабрик и промышленных предприятий в 84 странах.

■ Европа 31% ■ Америка 45% ■ Азия, Океания и Африка 24%



## Рис. 2. Продажи по географическим зонам

Компания сегодня:

- стабильно входит в число крупнейших операторов товаров для гигиены и здоровья мире;
- ежемесячно отгружает своим клиентам свыше 1000 тонн товаров для гигиены и здоровья мире;
- развивается быстрыми темпами, ежегодно увеличивая свой оборот более чем в два раза.

## 2.2. Анализ внешней среды АО «Johnson's baby»

## **2.2.1. Анализ макросреды деятельности организации**

Проведем анализ макроокружения с использованием PEST-анализа.

### 1) Политические факторы

Политическую компоненту макроокружения организации на данный этап времени в целом по стране можно охарактеризовать как относительно стильную.

### **Таблица 1**

**Политические факторы макроокружения**[\[39\]](#)





Изменение в законодательстве (оказание поддержки бизнесу на уровне законодательства области)	Возможность	+ 7
Ужесточение торговой политики	Угроза	- 3
Государственная поддержка предпринимательства	Возможность	+ 3

Деятельность АО «Johnson's baby» осуществляется в соответствии с нормами российского законодательства о предпринимательской деятельности, нормативными документами в области обеспечения качества продукции, защиты прав потребителей. Данные нормативные акты выполняют такие задачи, как защита фирм от нечестной конкуренции, потребителей от нечестных методов торговли и интересов общества от некорректного поведения участников рынка в целом.

Органы государственной власти проводят политику поддержки и развития предпринимательства, устанавливая для предприятий, подходящих под данную категорию, налоговые льготы и упрощенную систему бухгалтерского учета. С целью содействия развитию конкуренции государственные антимонопольные органы вводят ограничения в области слияний и поглощений на рынке, с тем, чтобы не допустить его монополизации.

Таким образом, политические факторы в целом благоприятно сказываются на деятельности АО «Johnson's baby».

## 2) Экономические факторы.

По итогам 2015 г. падение ВВП составило почти 4 %, падение промышленного производства – 3,3 %. Инфляция в 2015 г. достигла почти 13 %.

## Таблица 2

### Экономические факторы макроокружения[\[40\]](#)







Рост инфляции	Угроза	- 5
Снижение промышленного производства	Угроза	- 5
Снижение курса рубля	Угроза	- 5

Таким образом, экономические факторы оказывают неблагоприятное воздействие на предприятие.

### 3) Социальные факторы

Реальные располагаемые доходы россиян в январе 2016 года упали на 52,2% по сравнению с декабрем 2015 г., а размер доходов составил 21 365 руб. (месяцем ранее эта цифра составляла 45 212 руб.). По сравнению с январем 2015 г. реальные располагаемые доходы упали на 6,3%, а реальные зарплаты за месяц сократились на 26,7%, за год — на 6,1%.

Уровень безработицы в России составляет 5,8% от экономически активного населения страны (75,80 миллиона человек), а в службах занятости зарегистрировался миллион россиян, 900 тысяч получали пособие по безработице.

### **Таблица 3**

#### **Социальные факторы макроокружения[\[41\]](#)**





Рост уровня безработицы	Угроза	- 3
Наличие высококвалифицированных кадров на рынке труда	Возможность	+ 4
Негативная реклама в СМИ	Угроза	- 3

В целом ситуация в социальной сфере не оказывает существенного негативного или позитивного влияния на деятельность АО «Johnson's baby», характер ее влияния можно оценить как нейтральный.

#### 4) Технологические факторы.

Факторы технологической составляющей макроокружения раскрывают новые возможности для повышения эффективности деятельности АО «Johnson's baby». В последние годы активно развивается рынок продажи товаров для детей.

#### **Таблица 4**

#### **Технологические факторы макроокружения**[\[42\]](#)



## **Технологические факторы**

Рассмотреть элементы внутренней и внешней среды организации. Провести анализ внешней среды. Исследовать внутреннюю среду.

Предложить разработку возможных направлений развития бизнеса. Рассмотреть элементы внутренней и внешней среды организации.

Провести анализ внешней среды. Исследовать внутреннюю среду. Предложить разработку возможных направлений развития бизнеса.

Рассмотреть элементы внутренней и внешней среды организации. Провести анализ внешней среды. Исследовать внутреннюю среду.

Предложить разработку возможных направлений развития бизнеса. Рассмотреть элементы внутренней и внешней среды организации.

Провести анализ внешней среды. Исследовать внутреннюю среду. Предложить разработку возможных направлений развития бизнеса.

Рассмотреть элементы внутренней и внешней среды организации. Провести анализ внешней среды. Исследовать внутреннюю среду.

Предложить разработку возможных направлений развития бизнеса. Рассмотреть элементы внутренней и внешней среды организации.

Провести анализ внешней среды. Исследовать внутреннюю среду. Предложить разработку возможных направлений развития бизнеса.

Рассмотреть элементы внутренней и внешней среды организации. Провести анализ внешней среды. Исследовать внутреннюю среду.

Предложить разработку возможных направлений развития бизнеса. Рассмотреть элементы внутренней и внешней среды организации.

Провести анализ внешней среды. Исследовать внутреннюю среду. Предложить разработку возможных направлений развития бизнеса.

Рассмотреть элементы внутренней и внешней среды организации. Провести анализ внешней



Автоматизация торговли	Возможность	+ 4
Низкая инновационная активность и невысокие темпы развития высокотехнологичного сектора торговли	Угроза	- 3

Таким образом, технологические факторы несут дополнительные возможности дальнейшему развитию АО «Johnson's baby».

В целом по результатам PEST-анализа можно сделать вывод о том, что руководству АО «Johnson's baby» необходимо постоянно контролировать состояние внешней среды и отслеживать происходящие в ней изменения с тем, чтобы своевременно реагировать на возможности и угрозы.

На основе PEST-анализа можно сделать вывод, что в макроокружении на данный момент больше угроз, чем возможностей (на 9 баллов).

#### 2.2.2. Анализ микросреды деятельности организации

Микросреда фирмы складывается из следующих составляющих: поставщики; посредники; клиентура и конкуренты.

Рассмотрим компоненты микросреды в деятельности АО «Johnson's baby» более подробно.

Предприятие АО «Johnson's baby» является производителем, а, соответственно, поставщиком продукции. Посредниками являются фирмы-распространители продукции производства АО «Johnson's baby». Посредники и клиентура АО «Johnson's baby» представлены в таблице 5.

#### **Таблица 5**

#### **Характеристика посредников и клиентуры АО «Johnson's baby»[\[43\]](#)**

**Категория А**

**Категория В Категория С Категория D**

Крупные фирмы-оптовики,  
гипермаркеты

Супермаркеты Минимаркеты

Магазины  
прилавочного типа

Отметим, что основной клиентурой АО «Johnson's baby» являются предприятия-оптовики, которые покупают продукцию АО «Johnson's baby» оптом и далее распространяют на собственных точках продаж. Также отметим, что АО «Johnson's baby» осуществляет сбыт продукции собственного производства через интернет-магазин.

Далее перейдем к рассмотрению конкурентных позиций АО «Johnson's baby» на рынке товаров для детей. По мнению аналитиков, столичные сети товаров для детей работают преимущественно в ценовых сегментах «средний» и «выше среднего». В основном детские гипер и супермаркеты стараются держаться в диапазоне средних цен. Хотя есть и магазины премиум-класса - их доля колеблется между 3% и 5%. Бутиковые товары для малышей включают два основных сегмента - детские линии взрослых премиум-брендов и специализированные детские мультибрендовые точки, такие как «Тош», Mothercare, «Кенгуру». «Детские магазины формата «выше среднего» и категории «люкс» как существовали достаточно узким кругом, так и существуют, продолжая совершенствовать ассортимент и программы лояльности клиентов. Существуют примеры, когда они в кризис закрывали неуспешные, а открывали новые магазины на целевых улицах. Так, например, владельцы петербургской сети детской одежды SmallPeople в период нестабильного спроса на модные бренды одежды для детей два магазина закрыли, а на месте третьего - в ТРЦ «Планета Нептун» открыли дисконт-центр под тем же названием. Его торговая площадь составляет около 130 кв. м. Магазин работает в сегменте «средний плюс». Сумма среднего чека - 3 000 руб. В ассортименте детские вещи - от нижнего белья до верхней одежды и обуви таких марок как Diesel, Didriksons, Charabia, Catimini, Laura Biagiotti, Jean Bourget, Dolce&Gabbana, Tre Api, Kenzo, Reima и Ferre. 80% ассортимента составляют модели из прошлогодних коллекций. Сейчас в SmallPeople продаются не только остатки из закрытых магазинов, но и сток других розничных сетей. Второй дисконт-центр в Петербурге запустила сеть одежды «Буду мамой». Новый магазин расположен в ТРК «Румба», его площадь - 127 кв. м.

Ниша эконом-класса после банкротства «Банана-мама» осталась практически не занятой. Товары низкого ценового сегмента предлагают в основном универсальные торговые сети. Во всех них - «Пятерочке», «Карусели», «Ашане», Real,

«Перекрестке», «7Я семья» - в том или ином виде представлены детские товары, доля которых в среднем составляет 5-7% от общего ассортимента. Сам принцип крупных сетей - прибыль за счет вала продукции - делает эти отделы очень привлекательными для потребителей, из-за весьма небольшой наценки.

В начале 2014 г. крупнейший российский ритейлер, X5 Retail Group, запустил в гипермаркетах «Карусель» проект Baby Shop. Под продажу продукции для малышей до семи лет (ассортиментная матрица составляет не менее 1 500 товарных позиций) компания выделила специальные зоны площадью около 700 кв. м, которые работают в формате shop-in-shop. По словам представителей X5 Retail Group, не исключено, что в дальнейшем группа начнет заниматься развитием отдельных профильных магазинов. Кроме того, в июне в двух магазинах «Ленты» стартовал проект по обслуживанию на кассах детских социальных карт «Детская» и «Дошкольная», на которые петербургские власти перечисляют дотационные средства. «О'Кей» также проводит в городе активную маркетинговую кампанию по привлечению новой целевой группы покупателей - родителей маленьких детей.

Мнения экспертов относительно перспектив рынка разделились. С одной стороны, Россия переживает одну из фаз «бэби-бума»; наблюдается рост рождаемости. Как ни странно, в какой-то мере именно кризис его спровоцировал. Многие работающие мамы, потеряв работу или просто устав от рабочего бремени, решились на рождение первого ребенка, а часто - второго. Это повлекло за собой увеличение спроса на детские товары.

С другой стороны, некоторые аналитики высказывают опасение, что долгое время «бэби-бум» не продлится. По прогнозам ученых, следующее поколение родителей, родившихся в 1990-е гг., будет менее многочисленным. Сейчас ничего не делается для стимулирования рождаемости, и через пять - семь лет сегодняшней «бэби-бум» исчерпает себя. Поэтому с точки зрения долгосрочной перспективы рынок детских товаров далеко не самый выгодный, поскольку он конечен. Хотя в ближайшие четыре-пять лет еще можно собирать сливки.

Однако, пока что демографическая кривая поднимается и детский ритейл остается более чем рентабельным бизнесом. Даже в кризис этот рынок просел незначительно - всего на 10-15%. Причем на некоторые сегменты и тяжелая экономическая ситуация не оказала влияния.

Таким образом, АО «Johnson's baby» имеет успешные позиции на рынке подобных товаров.

## 2.3. Анализ внутренней среды АО «Johnson's baby»

### 2.3.1. Оценка персонала организации

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

В рамках проведения анализа организационной структуры необходимо представить характеристику кадрового состава АО «Johnson's baby» в соответствии со штатным расписанием.

**Таблица 6**

**Распределение персонала АО «Johnson's baby» в соответствии со штатным расписанием**[\[44\]](#)

<b>Наименование должности</b>	<b>2013 г.</b>	<b>2014 г.</b>	<b>2015 г.</b>	<b>Изменения 2014/2013</b>	<b>Изменения 2015/2013</b>	<b>уд. вес 2015, %</b>
Генеральный директор	1	1	1	-	-	2,3
Главный бухгалтер	1	1	1	-	-	2,3
Начальник производства	1	1	1	-	-	2,3
Юрист	2	1	1	-	-	2,3

Менеджер-экспедитор	4	2	2	-	-	4,7
Электрик	2	2	2	-	-	4,7
Слесарь	2	2	3	-	1	7,1
Механик	3	4	5	1	2	11,9
Работники производства	24	24	23	-	-1	55,4
Итого	40	41	42	1	2	100

В 2013 г. численность персонала составляла 40 рабочих единиц, из них доля руководящего состава - 6,9% (включая главного бухгалтера). Основной процент работников (рабочие) - 55,4%. Такая же структура сохраняется на протяжении всего отчетного периода.

### Таблица 7

#### Обеспеченность кадрами АО «Johnson's baby», 2013-2015 гг. [\[45\]](#)

Категория работников	2012г.		2013 г.		2014 г.				
	Штат	Факт	Штат	Факт	Штат	Факт			
	чел	чел %	чел	чел %	чел	чел %			
Итого	45	40	88,8	45	41	91,1	47	42	84,2
Управленческий персонал	3	3	7,5	3	3	7,3	3	3	7,1

Работники 42 37 81,3 42 38 83,8 44 39 77,1

Данные таблицы 7 показывают, что в 2013 г. штат АО «Johnson's baby» составил 45 человек, по факту - 40 работников, из них 7,5% управленческий персонал, 91,3% - работники АО «Johnson's baby». В 2013 г. предприятие работает с неполным штатом сотрудников. В 2014 г. штат предприятия составил 45 человек, по факту количество работников - 91,1% от штатного расписания. Из них - 7,3% - управленческий персонал, 83,8% - работники организации. В 2015 г. АО «Johnson's baby» работает по факту с 84,2% сотрудников от штатного расписания.

Итак, проведя количественный анализ состава персонала АО «Johnson's baby», мы видим, что штат сотрудников в 2013-2015 гг. по сравнению с фактической численностью снижается, а фактически составляет в 2013 г. - 88,8%, в 2014 г. - 91,1% и 2015 г. - 84,2% от штатного расписания.

Далее рассмотрим качественный состав трудовых ресурсов АО «Johnson's baby», то есть, распределение работающих по возрасту, по уровню образования и по стажу работы. В таблице 8 представлены данные, характеризующие возрастную структуру персонала.

## Таблица 8

### Распределение персонала по возрасту в АО «Johnson's baby», 2013-2015 гг. [46]

Группы работников по возрасту, лет	Численность работников за 2013 год, вес, %		Численность работников за 2014 год, вес, %		Численность работников за 2015 год, вес, %	
	Численность чел	Удельный вес, %	Численность чел	Удельный вес, %	Численность чел	Удельный вес, %
До 20	0	0,00	-	0,00	-	0,00
20-30	18	42,8	17	41,6	15	36,9

30-40	12	32,6	13	35,4	10	26,0
40-50	8	20,4	9	18,7	13	28,2
50-55	2	4,2	2	4,3	4	8,9
Итого	40	100,00	41	100,00	42	100,00

Таким образом, основная группа работников в 2013-2015 гг. - это люди от 20 до 30 лет. Так, в 2013 г. доля данной группы составила 42,8%, в 2014 г. - 41,6%, в 2015 г. - 36,9%. То есть, можно говорить о том, что коллектив АО «Johnson's baby» достаточно молодой и обновление возрастного состава не требуется.

Далее рассмотрим распределение работников по уровню образования (таблица 9).

#### Таблица 9

#### Распределение работников АО «Johnson's baby» по уровню образования, 2013-2015 гг. [\[47\]](#)

Группы работников по образованию	Численность работников за 2013 год		Численность работников за 2014 год		Численность работников за 2015 год	
	Чел	Удельный вес, %	Чел	Удельный вес, %	Чел	Удельный вес, %
Среднее	2	6,1	5	10,4	4	8,9
Среднее специальное	19	46,9	16	41,6	15	39,1
Неоконченное высшее	15	38,7	16	41,6	18	41,3

Высшее	4	8,3	4	6,4	5	10,7
Итого	40	100,00	41	100,00	42	100,00

Итак, данные таблицы 9 показывают, что количество работников со средним образованием в 2013 г. составляет 6,1% работников, в 2014 г. - 10,4%, в 2015 г. - 8,9%. В свою очередь, количество работников с неоконченным высшим образованием в 2013 г. составило 38,7%, в 2014 г. - 41,6%, в 2015 г. - 41,3%. С высшим образованием в 2013 г. - 8,3% работников, в 2014 г. - 6,4%, в 2015 г. - 10,7%.

Таким образом, данные показывают, что произошло увеличение числа работников, получивших высшее образование, что является положительным моментом в деятельности предприятия, так как данный факт свидетельствует о повышении уровня образования работников АО «Johnson's baby», что связано с проводимой на предприятии кадровой политикой, предусматривающей обязательное наличие высшего образования у персонала, относящегося к категории «Управление».

## 2.3.2 Анализ показателей деятельности организации

Далее рассмотрим основные технико-экономические показатели работы АО «Johnson's baby». В таблице 10 представлены основные технико-экономические показатели, характеризующие деятельность АО «Johnson's baby».

**Таблица 10**

**Характеристика основных финансовых показателей деятельности АО «Johnson's baby» [\[48\]](#)**

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение 2014/2013		Отклонение 2015/2014	
				+/-	%	+/-	%



<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Выручка, тыс.руб.	7927	10539	9586	2612	32,95	-953	-9,04
Расходы на производство, тыс.руб.	4232	5997	5243	1765	41,71	-754	-12,57
Валовый доход, тыс. руб.	3695	4542	4343	847	22,92	-199	-4,38

### **Продолжение таблицы 10**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Издержки обращения, тыс.руб.	2864	3127	3024	263	9,18	-103	- 3,29
Прибыль от продаж, тыс.руб.	831	1415	1319	584	70,28	-96	- 6,78
Чистая прибыль, тыс.руб.	706	1203	1121	496	70,28	-82	- 6,78
Уровень издержек обращения, %	36,13	29,67	31,55	- 6,46	- 17,88	1,88	6,32
Чистая рентабельность, %	8,91	11,41	11,70	2,50	28,08	0,28	2,48
Среднемесячная заработная плата, тыс.руб./чел.	15,42	16,75	16,42	1,33	8,63	- 0,33	- 1,97

Согласно данным таблицы, в целом за три последних года фирме удалось увеличить объемы выручки с 7 927 тыс.руб. до 9 586 тыс.руб., при этом максимальная выручка была получена в 2015 г. В сравнении с предыдущим годом, объемы оказания услуг в денежном эквиваленте выросли на 32,95% в 2014 г. и сократились на 9,04% в 2015 г. Динамика расходов на производство носила аналогичный характер: в 2014 г. было отмечено увеличение затрат на производство на 41,71%, а в 2015 г. - ее снижение на 12,57%. Однако, следует отметить, что затраты на производство остаются весомым пунктом в структуре себестоимости предприятия, и прогнозируется их рост, так как с каждым годом растет стоимость затрат на производство.

О повышении эффективности работы фирмы свидетельствует и увеличение показателей рентабельности.

**Выводы.** Во второй главе был проведен анализ, как внутренней среды предприятия, так и внешней. По результатам PEST-анализа можно сделать вывод о том, что руководству АО «Johnson's baby» необходимо постоянно контролировать состояние внешней среды и отслеживать происходящие в ней изменения с тем, чтобы своевременно реагировать на возможности и угрозы. На основе PEST-анализа можно сделать вывод, что в макроокружении на данный момент больше возможностей, чем угроз.

Основными сильными сторонами АО «Johnson's baby» являются высокие показатели качества продукции. Слабые стороны АО «Johnson's baby» связаны с недостаточной эффективностью маркетинговой деятельностью.

### Глава 3. Разработка возможных направлений

развития бизнеса АО «Johnson's baby»

Важнейшей задачей компании является развитие коммуникационной политики. В качестве средств совершенствования коммуникационной политики АО «Johnson's baby» предлагаем использовать: рекламу, информирующую клиентов о предлагаемых товарах; рекламу, поддерживающую осведомленность о АО «Johnson's baby».

Целесообразно также: использовать буклеты; листовки; рекламу на ЖК-мониторах в маршрутных такси городских маршрутов; доработка сайта.

Буклет является недорогим и экономичным изданием, изготавливаемым большими тиражами и рассчитанным на краткосрочное использование. Буклеты можно раздавать в торговых центрах АО «Johnson's baby», а также бизнес-центрах, на различных выставках и ярмарках города.

Плакаты о АО «Johnson's baby» можно установить также в крупных торговых центрах.

Для стимулирования коммуникационной политики предлагается использоваться также реклама на ЖК-мониторах в маршрутных такси городских маршрутов. Стоимость создания ролика - 20 000 руб. Прокат ролика в 1 маршрутном такси городского маршрута (с 5:00 до 12:00 с частотой показа - 6 раз в час): 1 000 руб. в день; 31 000 руб. в месяц.

Сайт - визитная карточка любой организации. На сайте АО «Johnson's baby» необходимо добавить следующую информацию: прайс-лист товаров; последние новинки; отзывы клиентов; контактные телефоны.

Рекламная деятельность требует больших финансовых затрат, поэтому очень важно уметь контролировать ее эффективность. Однако при этом нужно учитывать, что в большинстве случаев определить абсолютно точно эффективность отдельных средств рекламы или рекламной кампании в целом не представляется возможным из-за сложности такой оценки. Сложность заключается в том, что проведение рекламной кампании и результаты ее действия часто не совпадают по времени, и зависят, помимо рекламного воздействия, от множества других факторов, с самой рекламой не связанных (назначение товара, его цена, качество, упаковка, уровень сервиса, условия оплаты, действия конкурентов, подготовка персонала). Тем не менее, даже приблизительные подсчеты эффективности рекламной деятельности себя оправдывают.

Единовременные затраты на совершенствование коммуникационной политики представлены в таблице 11.

## **Таблица 11**

**Затраты на совершенствование коммуникационной политики АО «Johnson's baby»**

<b>Вид рекламы</b>	<b>Цена за шт., руб.</b>	<b>Количество</b>	<b>Затраты, руб.</b>	<b>Затраты, руб. (в год)</b>
Разработка макета листовок, плакатов, буклетов	4900	3	14700	14 700
Доработка сайта	15000	1	15000	15 000
Продвижение сайта в сети	20 000	1	20000	20 000
Создание ролика	20000	1	20000	20 000
Буклеты	100	100	10000	120 000
Листовки	50	500	25000	300 000
Плакаты	100	100	10000	120 000
Обновление сайта	10000	12	120000	1 440 000
Реклама ролика на ЖК-экранах	1000	4	4000	48 000
<b>ИТОГО</b>				<b>2097799</b>

На наш взгляд, а счет активизации коммуникационной политики АО «Johnson's baby» удастся увеличить объем выручки на 15% Прирост выручки в 2016 г. составит:  $9\,586\,000 * 0,15 = 1\,437\,900$  руб.

Рассчитаем эффективность продвижения программы:

Эффективность =  $1\,437\,900 / 2\,097\,700 * 100\% = 69,6\%$ .

Следовательно, разработка программы совершенствования коммуникационной политики экономически выгодна, на каждый вложенный рубль, приходится 69,6 руб. выручки.

В современном мире бизнес - это многовекторный и постоянно меняющийся процесс, в котором ключевую задачу играет конкурентоспособность и скорость реакции на изменение внешней и внутренней среды. Однако достигнуть оптимального состояния бизнеса порой непросто - это касается как молодых, так и зрелых фирм. Первые в силу неопытности, а вторые в силу консерватизма порой не готовы меняться в соответствии с изменениями среды. Если говорить об отечественных компаниях в целом, то они все намного более консервативны и немобильны по сравнению со своими западными аналогами. Многие специалисты считают, что ключевой проблемой компаний является отсутствие необходимых технологий для ведения бизнеса. Западные и отечественные специалисты в области ведения бизнеса предлагают новое решение проблемы - CRM системы.

Это, прежде всего, новый способ взаимодействия с клиентами, созданный на основе последних инноваций и учета современных особенностей бизнеса. В основе данной модели заложена ключевая идея - клиент - это центр бизнеса. Вся работа компании должна быть направлена, прежде всего, на максимальное удовлетворение потребностей клиента и его удобство. Работа программы направлена, главным образом, на оптимизацию ведения расчетов с клиентами, оптимизацию составления базы данных и расписания всего комплекса мероприятий.

Таким образом, компания тратит гораздо меньше времени на организационные моменты и концентрируется на непосредственной работе с клиентами, что увеличивает качество обслуживания и количество клиентов. А новые клиенты, в свою очередь, приносят компании дополнительную прибыль. Некоторые специалисты уверены, что западная модель ведения бизнеса коренным образом отличается от нашей, а значит, должны отличаться и программы для развития бизнеса. Однако стоит отметить, что в чистом виде западные программы практически не применяются у нас - каждая программа корректируется и подстраивается под существующую среду и специфику работы компании.

В таблице 12 приведены затраты на реализацию данного мероприятия.

Данные таблицы 12 показывают, что на реализацию данного мероприятия потребуются единовременные затраты в размере 103,7 тыс.руб. и постоянные

затраты - 18,2 тыс.руб. Совокупные затраты составят 121,9 тыс.руб.

## Таблица 12

### Затраты на внедрение crm системы для автоматизации деятельности АО «Johnson's baby»

Наименование затрат	Стоимость, тыс.руб.
Единовременные затраты	
Программное обеспечение	80,0
Инсталляция и настройка базового и серверного программного обеспечения	15,2
Обучение работе с программным обеспечением	8,5
Итого	103,7
Постоянные затраты	
Обслуживание программного обеспечения	15,0
Прочие затраты	3,2
Итого:	18,2

Далее, на основании экспертных оценок, представим план доходов и эффективности предложенного мероприятия по критериям: пессимистического, оптимистического и реалистического прогнозов плана увеличения страховых премий за год. Экспертами выступили руководители компаний по производству

товаров для детей ООО «Времена года», ЗАО «Альдомед», ООО «Kamila» (3 человека).

### Таблица 13

#### План увеличения страховых премий и эффективности за год

Показатели	Прогноз		
	Оптимистический	Реалистический	Пессимистический
Прирост страховых премий, %	15	10	5
Прирост страховых премий, тыс.руб.	84946,5	56631	113262
Текущие затраты, тыс.руб.	121,9	121,9	121,9
Налогооблагаемая прибыль тыс.руб.	84824,6	56509,1	113140,1
Налог на прибыль, тыс.руб.	16964,9	11301,8	22628
Чистая прибыль, тыс.руб.	67859,7	45207,3	90512,1

Прирост выручки по реалистическому прогнозу в год составит 56 631 тыс.руб.  
Чистая прибыль 45 207,3 тыс.руб.

#### Выводы.

В целях развития компании рекомендовано:

1. Совершенствование коммуникационной политики; АО «Johnson's baby» предлагаем использовать: рекламу, информирующую клиентов о предлагаемых товарах; рекламу, поддерживающую осведомленность о АО «Johnson's baby».

2. Внедрение crm системы для автоматизации деятельности АО «Johnson's baby»

Прирост выручки по реалистическому прогнозу в год составит 56 631 тыс.руб.

Чистая прибыль 45 207,3 тыс.руб.

## **Заключение**

Внешняя среда организации – совокупность факторов, оказывающих влияние на организацию с точки зрения эффективности ее работы и выживаемости, также это совокупность активных хозяйствующих субъектов, в числе которых экономические, общественные и природные условия, национальные и межгосударственные институциональные структуры и другие внешние условия и факторы, действующие в окружении предприятия и влияющие на различные сферы его деятельности.

Состояние внешней среды имеет ключевое значение для бизнеса, так как она существует независимо, что приводит к необходимости учета ее в своей деятельности. В связи с этим от правильности учета всех аспектов внешнего окружения зависит результативность и эффективность деятельности организации.

Внутренняя среда организации состоит из внутренних переменных - ситуационных факторов внутри организации, которые являются результатом управленческих решений. Основные внутренние переменные: цели, структура, задачи, технологии, люди.

Во второй главе был проведен анализ, как внутренней среды предприятия, так и внешней. По результатам PEST-анализа можно сделать вывод о том, что руководству АО «Johnson's baby» необходимо постоянно контролировать состояние внешней среды и отслеживать происходящие в ней изменения с тем, чтобы своевременно реагировать на возможности и угрозы. На основе PEST-анализа можно сделать вывод, что в макроокружении на данный момент больше возможностей, чем угроз.

Основными сильными сторонами АО «Johnson's baby» являются высокие показатели качества продукции. Слабые стороны АО «Johnson's baby» связаны с недостаточной эффективностью маркетинговой деятельностью.



В связи с ростом конкуренции на рынке детских товаров, у АО «Johnson's baby» возникает необходимость быстро реагировать на изменения, происходящие на рынке. Необходимо быть в курсе ценовых тенденций и цен конкурентов. Для того чтобы верно составить план действия в работе был проведен анализ компании, его внешней и внутренней среды.

В целях развития компании рекомендовано:

1. Совершенствование коммуникационной политики; АО «Johnson's baby» предлагаем использовать: рекламу, информирующую клиентов о предлагаемых товарах; рекламу, поддерживающую осведомленность о АО «Johnson's baby».

2. Внедрение crm системы для автоматизации деятельности АО «Johnson's baby»

Прирост выручки по реалистическому прогнозу в год составит 56 631 тыс.руб.  
Чистая прибыль 45 207,3 тыс.руб.

## Список литературы

1. Абрютин, М.С. Экономика предприятия: Учебник / М.С. Абрютин. - М.: Издательство «Дело и Сервис», 2012. - 585 с.
2. Александрова, А.В., Курашова, С.А. Стратегический менеджмент: учебник / А.В. Александрова, С.А. Курашова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
3. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
4. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник / О.С. Виханский. - М.: Гардарики, 2013. - 512 с.
5. Гольцов, А.В. Стратегический маркетинг / А.В. Гольцов. - Рязань: Слово, 2012. - 342 с.
6. Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, 2011. - 192 с.
7. Дмитриенко, Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом / Г.А. Дмитриенко. - М.: АСТ, 2011. - 447 с.
8. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.
9. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.

10. Ибрагимова, Р. С. Стратегический менеджмент / Р.С.Ибрагимова. Иваново: «ИВГУ», 2013. - 473 с.
11. Инновационный менеджмент. Учебник / Под ред. С. Д. Ильенковой, - М.: Юнити, 2011. - 274 с.
12. Ключевые показатели менеджмента. Уолш К. - М.: Дело, 2012. - 360 с.
13. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. - СПб.: Питер Кон, 2011. - 896 с.
14. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент. Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело АНХ, 2013. - 488 с.
15. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.
16. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: учебник / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 с.
17. Пирс, II Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс II, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. - СПб.: Питер, 2013. - 560 с.
18. Романов, Е.В. Стратегический менеджмент: учебник / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.
19. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - 928 с.
20. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.
21. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: учебник / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 304 с.

1. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. - СПб.: Питер Кон, 2011. - С. 87. [↑](#)

2. Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, 2011. - С 116. [↑](#)

3. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. - М.: Юрайт, 2013. - С. 81. [↑](#)

4. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. - М.: Юрайт, 2013. - С. 81. [↑](#)

5. Виханский О. С. Стратегическое управление. - М.: Гардарика, 2013. - С. 104. [↑](#)

6. Шилков В. И. Стратегический менеджмент. - М.: Форум, 2013. - С. 28. [↑](#)

7. Романов Е. В. Стратегический менеджмент. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - С. 96. [↑](#)
8. Виханский О. С. Стратегическое управление. - М.: Гардарика, 2013. - С. 104. [↑](#)
9. Романов Е. В. Стратегический менеджмент. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - С. 96. [↑](#)
10. Шилков В. И. Стратегический менеджмент. - М.: Форум, 2013. - С. 28. [↑](#)
11. Литвак Б. Г. Стратегический менеджмент. - М.: Юрайт, 2013. - С. 73. [↑](#)
12. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: учебник / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - С. 3. [↑](#)
13. Виханский О. С. Стратегическое управление. - М.: Гардарика, 2013. - С. 108. [↑](#)
14. Шестопал Ю. Т. Стратегический менеджмент: учебник / Ю. Т. Шестопал, В. Д. Дорофеев. - М.: КноРус, 2013. - С. 146. [↑](#)
15. Виханский О. С. Стратегическое управление. - М.: Гардарика, 2013. - С. 116. [↑](#)
16. Виханский О. С. Стратегическое управление. - М.: Гардарика, 2013. - С. 104. [↑](#)
17. Романов Е. В. Стратегический менеджмент. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - С. 63. [↑](#)
18. Шестопал Ю. Т. Стратегический менеджмент: учебник / Ю. Т. Шестопал, В. Д. Дорофеев. - М.: КноРус, 2013. - С. 146. [↑](#)
19. Басовский Л. Е. Стратегический менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2013. - С. 253. [↑](#)
20. Романов Е. В. Стратегический менеджмент. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - С. 98. [↑](#)
21. Басовский Л. Е. Стратегический менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2013. - С. 253. [↑](#)

22. Шестопал Ю. Т. Стратегический менеджмент: учебник / Ю. Т. Шестопал, В. Д. Дорофеев. - М.: КноРус, 2013. - С. 146. [↑](#)
23. Александрова А. В., Курашова С. А. Стратегический менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2013. - С. 290. [↑](#)
24. Романов Е. В. Стратегический менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2013. - С. 96. [↑](#)
25. Шестопал Ю. Т. Стратегический менеджмент: учебник / Ю. Т. Шестопал, В. Д. Дорофеев. - М.: КноРус, 2013. - С. 146. [↑](#)
26. Шестопал Ю. Т. Стратегический менеджмент: учебник / Ю. Т. Шестопал, В. Д. Дорофеев. - М.: КноРус, 2013. - С. 146. [↑](#)
27. Романов Е. В. Стратегический менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2013. - С. 96. [↑](#)
28. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. - М.: Юрайт, 2013. - С. 54. [↑](#)
29. Романов Е. В. Стратегический менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2013. - С. 96. [↑](#)
30. Александрова А. В., Курашова С. А. Стратегический менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2013. - С. 290. [↑](#)
31. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. - М.: Юрайт, 2013. - С. 54. [↑](#)
32. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. - М.: Юрайт, 2013. - С. 54. [↑](#)
33. Александрова А. В., Курашова С. А. Стратегический менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2013. - С. 290. [↑](#)
34. Романов Е. В. Стратегический менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2013. - С. 96. [↑](#)
35. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. - М.: Юрайт, 2013. - С. 54. [↑](#)

36. Ляско А. К. Стратегический менеджмент. Современный учебник. - М.: ИД Дело АНХ, 2013. - С. 408. [↑](#)
37. Шестопал Ю. Т. Стратегический менеджмент: учебник / Ю. Т. Шестопал, В. Д. Дорофеев. - М.: КноРус, 2013. - С. 166. [↑](#)
38. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. - СПб.: Питер Кон, 2011. - С. 156. [↑](#)
39. Составлено на основе исследования рынка. [↑](#)
40. Составлено на основе исследования рынка. [↑](#)
41. Составлено на основе исследования рынка. [↑](#)
42. Составлено на основе исследования рынка. [↑](#)
43. Составлено по данным предприятия. [↑](#)
44. Составлено по данным предприятия. [↑](#)
45. Составлено по данным предприятия. [↑](#)
46. Составлено по данным предприятия. [↑](#)
47. Составлено по данным предприятия. [↑](#)
48. Составлено по данным предприятия. [↑](#)