

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время бизнес функционирует в динамичных и порой непредсказуемых внешних условиях. Одной из наиболее актуальных проблем, сопровождающих работу любого предприятия, является сложность состояния рынка. Это происходит в результате влияния таких факторов, как обострение конкуренции, неопределенность и непредсказуемость информации, желания потребителей, сокращение жизненного цикла товара и многое другое. В связи с влиянием данных факторов на работу фирм, им необходимо позаботиться об организации оптимальной на конкретный период времени системы управления. Управленческая деятельность в современных условиях является одним из определяющих условий работы фирмы, не просто ее существования, но и развития.[\[1\]](#)

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

Данная тема является актуальной, в новом тысячелетии наша страна должна научиться жить в условиях рыночной экономики, важнейшим условием этого является высококвалифицированные управленцы. Умение выделить и проанализировать элементы организации и внешние факторы является залогом успеха фирмы.[\[2\]](#)

Целью данной работы является изучение внешнего окружения и внутренней среды ЗАО «Форд Мотор Компани» для более эффективного принятия управленческих

решений, необходимых для успешной деятельности компании.

Исходя из цели работы, мы поставили следующие задачи:

– дать теоретическое обоснование сущности анализа внутренней и внешней организации.

– провести стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия (на примере ЗАО «Форд Мотор Компани»).

– определить ключевые проблемы и приоритетные направления развития ЗАО «Форд Мотор Компани»;

– разработать рекомендации по повышению эффективности деятельности ЗАО «Форд Мотор Компани».

Объектом исследования в работе является ЗАО «Форд Мотор Компани».

Предметом исследования являются внутренняя и внешняя среда ЗАО «Форд Мотор Компани».

Методологической и информационной базой исследования послужили законодательные и нормативные акты, труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам разработки функциональной маркетинговой стратегии, периодические печатные издания, ресурсы сети «Интернет», а также использованы возможности справочных правовых систем "КонсультантПлюс".

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

- 1.

Анализ внешней среды организации

Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к организации факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и вновь открывающиеся новые возможности. Анализ внешней среды позволяет организации своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случай

возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию, которая позволит организации достигнуть целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.[\[3\]](#)

Угрозы и возможности могут проявляться в семи областях внешнего окружения, соответственно им группируются и факторы, которые подвергаются анализу. Исследование этих групп факторов позволяет получить полное представление о складывающихся тенденциях развития внешней среды организации.[\[4\]](#)

1. При анализе экономических факторов рассматривают темпы инфляции(дефляции), налоговую ставку, международный платежный баланс, уровень занятости населения в целом и в отрасли, платежеспособность предприятий.
2. При анализе политических факторов следует следить за соглашениями по тарифам и торговле между странами, протекционистской таможенной политикой, направленной против третьих стран, нормативными актами местных органов власти и центрального правительства, уровнем развития правового регулирования экономики, отношением государства и ведущих политиков к антимонопольному законодательству, кредитной политикой местных властей, ограничениями на получение ссуд и наем рабочей силы.
3. Рыночные факторы включают многочисленные характеристики, которые оказывают непосредственное влияние на эффективность работы организации. Их анализ позволяет руководству фирмы уточнить ее стратегию и укрепить позиции организации на рынке. Здесь исследуют изменение демографических условий, уровень доходов населения и их распределение, жизненные циклы различных видов товаров и услуг, уровень конкуренции в отрасли, долю рынка, занимаемую организацией, емкость рынка или защищенность его правительством.
4. Руководство организации обязано постоянно следить за технологической внешней средой, чтобы не упустить момент появления в ней изменений, которые представляют угрозу самому существованию организации. Это особенно важно потому, что изменения в технологической внешней среде могут поставить организацию в безнадёжное положение в условиях конкуренции. Анализ технологической внешней среды должен учитывать изменения в технологии производства (особенно важно не пропустить момент начала создания принципиально новых технологий), конструкционных материалах, применении вычислительной техники для проектирования новых товаров и услуг, в управлении,

изменения в технологии сбора, обработки и передачи информации, в средствах связи.

5. Анализ факторов конкуренции предполагает постоянный контроль со стороны руководства организации за действиями конкурентов. Суть анализа можно свести к поиску ответов на следующие конкретные вопросы: Что движет конкурентом? Что он делает? Что может сделаться? В анализе конкурентов выделяют четыре диагностические зоны: анализ будущих целей конкурентов, оценка их текущей стратегии, оценка предпосылок относительно конкурентов и перспектив развития отрасли, изучение сильных и слабых сторон конкурентов. Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству организации постоянно быть готовым к потенциальным угрозам.

6. Социальные факторы внешней среды включают изменяющиеся общественные ценности, установки, отношения, ожидания и нравы. В условиях экономической нестабильности именно в социальной среде рождаются многие проблемы, представляющие большую угрозу для организации. Чтобы эффективно справиться с этими проблемами, организация как социальная система сама должна меняться, приспосабливаясь к внешней среде.

7. Анализ международных факторов приобрел важное значение для отечественных организаций после отмены государственной монополии на внешнюю торговлю. Многие крупные и средние организации активно действуют или собираются действовать на международном рынке. Поэтому руководство фирм должно следить за ситуацией, которая складывается в этом обширном сегменте. Нужно отслеживать политику правительств других стран, предусматривающую усилия по защите или расширению национального рынка в целом или отдельных отраслей. С учетом факторов внешней среды стратегия организации, может быть направлена на поиск защиты у правительства против иностранных конкурентов, укрепление внутреннего рынка или на расширение международной активности.

Анализ внешней среды, проведенный посредством исследования рассмотренных групп факторов, облегчает руководству организации получение ответов на интересующие его вопросы: Какие изменения во внешнем окружении воздействуют на текущую стратегию организации? Какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии организации? Какие факторы представляют большие возможности для достижения общефирменных целей? [\[5\]](#)

Анализ внешней среды рекомендуется заканчивать составлением перечня внешних как опасностей, так и возможностей, с которыми организация сталкивается в этой среде. Форма представления этого перечня может быть различной, но как правило она должна включать взвешивание факторов для их ранжирования по степени воздействия на организацию и оценку воздействия. Для наглядности и облегчения работы руководителей, планирующих стратегию фирмы, все факторы можно разместить на два столбца: один - факторы возможностей, другой - факторы угроз, расположенные по степени убывания значимости.[\[6\]](#)

1.2 Анализ внутренней среды организации

Проведя анализ внешней среды, и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Этому служит анализ сильных и слабых сторон организации. Для целей стратегического планирования в обследование рекомендуется включить пять функциональных зон - маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), производство, персонал, а также организационную культуру и имидж организации.[\[7\]](#)

В специальной литературе подробно излагаются методики исследования маркетинговых проблем, финансов, производства и т.д. Здесь мы приведем лишь показатели, которые используются для исследования функциональных зон организации, и некоторые их особенности.[\[8\]](#)

При анализе функций маркетинга выделяют семь важнейших элементов исследования.

1. Доля рынка и конкурентоспособность.

Доля рынка в процентах к его общей емкости является одним из важнейших показателей, характеризующих успешную деятельность организации, так как есть определенная зависимость между долей рынка организации и эффективностью ее работы (прибыльностью). В то же время, это существенная цель большинства фирм, и руководство постоянно ее контролирует.

2. Разнообразие и качество ассортимента.

Они во многом определяют устойчивость организации. Однако здесь возможны различные подходы. Одна фирма выпускает ограниченный ассортимент и, видя свой главный успех в обеспечении качества продукции, осваивает 1-2 новых изделия в год (например, фирма по производству автомобильных шин). Другая фирма ежегодно осваивает десятки и сотни новых изделий (например, фирма по производству бытовой химии).

3. Рыночная демография.

Исследование изменений на рынке и в структуре клиентов - весьма сложная задача для руководства организации. Еще больше осложняет ее социальное расслоение общества, изменение уровня доходов основной массы населения и изменение общественных ценностей.

4. Рыночные исследования и разработки.

Для поддержания постоянной конкурентоспособности организации необходимо вести широкие исследования и разработки новых товаров и услуг, а также новых рынков

5. Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов.

Эффективное и добротное послепродажное обслуживание способствует большему количеству продаж, оно формирует и сохраняет лояльность покупателей к фирме, позволяет устанавливать повышенные продажные цены.

6. Сбыт, реклама, продвижение товара.

Эти показатели занимают одно из центральных мест в анализе функции маркетинга. Организация может рассчитывать на успех на рынке только в том случае, если она имеет активных и компетентных сбытовиков, агрессивную, творчески организованную рекламу и продвижение товаров и услуг.

7. Прибыль.

Прибыль - это обобщающий показатель эффективности деятельности коммерческой организации. Поэтому постоянный контроль за прибылью от различных направлений деятельности, товаров и услуг является важной функцией управляющего маркетингом. Некоммерческая организация первостепенное значение придает эффективности своих операций. Для нее эффективная доставка товара или услуги клиенту служит главным элементом маркетинга.[\[9\]](#)

Финансы (бухгалтерский учет). Финансовое состояние организации во многом определяет, какую стратегию выберет руководство на будущее. Детальный анализ финансового состояния помогает выявить уже имеющиеся и потенциальные слабости организации. Как правило, анализ финансового состояния проводится методами финансовой ревизии. Это довольно трудоемкая работа, требующая много времени и отвлечения большого числа сотрудников фирмы. Нужно стремиться, чтобы проводимая финансовая ревизия не мешала нормальному функционированию организации в этот период.[\[10\]](#)

Производство. Методика анализа производственной функциональной зоны организации существенно отличается от широко известной методики оценки организационно-технического уровня производства. Это отличие объясняется в первую очередь направленностью анализа на стратегическое управление и развивающиеся рыночные отношения. Постоянный анализ управления производством имеет очень большое значение для своевременной адаптации внутренней структуры организации к изменениям во внешнем окружении и ее выживания в конкурентной среде.[\[11\]](#)

Вот некоторые ключевые вопросы, на которые необходимо получить ответ в ходе анализа сильных и слабых сторон производственной функциональной зоны:

Может ли фирма производить свои товары и услуги с меньшими издержками по сравнению с конкурентами?

Имеет ли организация доступ к новым материалам? Зависит ли она от единственного поставщика или у нее есть выбор?

Каково оборудование фирмы? Является ли оно новым и хорошо ли обслуживается?

Рассчитана ли система закупок на снижение материальных запасов и ускорение реализации продукции? Имеются ли на фирме механизмы контроля над входящими материалами, их движением в производстве и выходящими изделиями?

Может ли организация обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать ее конкуренты?

Обладает ли организация эффективной системой контроля качества продукции?

Насколько хорошо организован и спланирован процесс производства?

Решение многих проблем современной организации зависит от обеспеченности, как производства, так и управления квалифицированными и энергичными специалистами. При анализе функции человеческих ресурсов рекомендуется ответить на ряд следующих вопросов:

Как бы Вы охарактеризовали тип сотрудников, работающих в настоящее время в организации, и что от них потребуется в будущем?

Каковы компетентность и подготовка высшего руководства организации?

Имеем ли мы эффективную и конкурентную систему вознаграждения?

Эффективно ли мы используем подготовку и повышение квалификации руководящих кадров?

Функционирует ли в организации система оценки работы персонала, и когда такая оценка проводилась в последний раз?

Глубокий анализ каждого из этих вопросов в отдельности и комплексная оценка качества человеческих ресурсов позволит руководству выявить потенциально слабые места в данной функциональной зоне и предпринять адекватные меры.[\[12\]](#)

Существуют и другие вопросы, которыми должны заниматься руководители, чтобы сохранить хорошее внутреннее и внешнее состояние организации. Сюда относятся организационная культура и имидж.[\[13\]](#)

Организационная культура и имидж организации. Организационная социальная среда состоит из людей: руководителей, подчиненных, неформальных лидеров, коллег. Организационная культура складывается из поведения людей в организационной среде. В таком контексте под организационной культурой понимают целостную систему выработанных в организации и свойственных ее членам моделей поведения, обычаев, нравов и ожиданий.[\[14\]](#)

Культура не является изначально заданной, predetermined. Она - результат общественных взаимодействий, передается и поддерживается главным образом через обучение. Культура внутри организации проявляется через поведение. Многие модели поведения, составляющие культуру, легко усваиваются непосредственно через стратегии, планы и процедуры.[\[15\]](#)

Имидж организации как внутри, так и вне ее, определяется тем впечатлением, которое создается с помощью сотрудников, клиентов и общественным мнением в

целом. Это впечатление помогает организации длительное время сохранять клиентов. Опыт внедрения стратегического планирования и управления показал, что успех стратегического планирования в организации больше зависит от общей культуры среды, в которой осуществляется планирование, чем от конкретных методов планирования. Культура и имидж организации подкрепляются или ослабляются репутацией. Последовательна ли фирма в своей деятельности и достижении целей? Как она выглядит по сравнению с другими организациями данной отрасли? Привлекает ли она хороших людей?

Выявив сильные и слабые стороны и взвесив факторы по степени важности, руководство может определить функциональные зоны, которые требуют немедленного вмешательства или могут подождать, а также те, на которые можно опереться при разработке и реализации стратегии организации.[\[16\]](#)

1.3 Методы анализа внешней и внутренней среды

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

SWOT-анализ - это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).
[\[17\]](#)

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.[\[18\]](#)

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

Слабые стороны предприятия - это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или что-то, что пока не удается по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.[\[19\]](#)

Рыночные возможности - это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. [\[20\]](#)

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

PEST-анализ - это инструмент, предназначенный для выявления: политических, экономических, социальных, технологических 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.[\[21\]](#) 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.[\[22\]](#)

Для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды. [\[23\]](#)

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

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

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

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

Далее все три экспертных оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания при разработке стратегии, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.[\[24\]](#)

Модель Портера (модель пяти сил конкуренции) — модель, представляющая собой инструмент для проведения анализа конкурентных условий сложившихся на рынке и позволяющая оценить, насколько важное влияние оказывает каждая из пяти сил на компанию. Данная модель позволяет определить, насколько привлекательна та или иная отрасль для компании.[\[25\]](#)

Смысл модели заключается в том, чтобы определить, как влияют четыре фактора на пятый — внутриотраслевую конкуренцию, а затем выявить влияние всех пяти факторов на фирму. При помощи этой модели выявляют основные потенциальные проблемы и угрозы, с которыми может столкнуться компания в отрасли, кроме этого, проводя анализ на основе модели можно выявить конкурентное преимущество компании.[\[26\]](#)

Пять сил конкуренции

1. Новые участники

Появление новых фирм на рынке всегда таит определенную опасность для предприятий уже работающих в данной отрасли. Угроз возникающих в связи с приходом новичков много, среди них стоит особенно выделить вероятное снижение прибыли, связанное с повышением (обострением) конкуренции. Естественно, что рынок имеет определенную емкость (количество покупателей ограничено), а, следовательно конкурент может переманить к себе часть клиентов.

2. Продукты-заменители

По сути дела, продукты из разных отраслей могут косвенно конкурировать между собой, если они способны выполнять одну и ту же функцию, или удовлетворять одни и те же потребности. Обострить конкуренцию может появление товаров, эффективно удовлетворяющих те же потребности, но несколько иным способом.

3. Внутриотраслевая конкуренция и ее интенсивность

Интенсивность конкуренции может колебаться от мирного сосуществования до жестких и грубых способов вытеснения друг друга с рынка. Наиболее сильно ситуация обостряется в тех случаях, когда в отрасли присутствует много соперников, или же эти конкуренты равны по силам.

4. Сила воздействия продавцов

Влияние поставщиков на отрасль очень велико. Фирма конкурирует, ведет экономическую борьбу, не только с подобными себе производителями, но и со своими поставщиками. Сильные продавцы могут повысить цены на свои товары или снизить качество поставляемых продуктов и услуг.

5. Сила воздействия потребителя

Майкл Портер заявлял, что покупателей нужно рассматривать, как конкурентов отрасли. Так как, именно они требуют постоянного снижения цен, повышения качества продуктов и услуг, повышение качества обслуживания. Удовлетворение всех этих аспектов происходит за счет снижения прибыли компании.[\[27\]](#)

Конечно, стоит понимать, что анализ на основе модели пяти сил лишь основа, которая легла в качестве фундамента для своей версии анализа сильных и слабых сторон у каждой конкретной компании.[\[28\]](#)

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ЗАО «ФОРД МОТОР КОМПАНИ»

2.1. Общая характеристика предприятия

FordMotorCompany – американская автомобилестроительная компания, производитель автомобилей под маркой «Ford».

Штаб-квартира FordMotorCompany находится неподалеку от Детройта, в Дирборне, штат Мичиган, США. Компания выпускает широчайший ассортимент продукции — автомобилей разных размеров, назначений и стоимости. Представительства и заводы компании разбросаны по всему миру.

Среднегодовая чистая прибыль за последние пять лет составляет примерно \$8,58 млрд. На предприятиях Ford занято около 164 тыс. сотрудников.

Миссия компании Форд заключается в предоставлении людям дешевого автомобиля.

Целью компании является постоянное совершенствование продукции, снижая при этом затраты на производство.[\[29\]](#)

В настоящее время компания Ford является одним из крупнейших производителей автомобилей. В 30 странах мира расположены производственные, сборочные и торговые центры Ford. Каждый год под брендом Ford с конвейеров сходят миллионы легковых, грузовых и сельскохозяйственных автомобилей под 70 различными наименованиями. Форд стремится стать ведущей мировой компанией в области автомобильного производства и услуг.

2.2. Анализ внешней среды ЗАО «Форд Мотор Компани»

Внешняя среда организации – это совокупность элементов, окружающих организацию и оказывающих на ее деятельность заметное влияние. Она является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне.

Рассмотрим факторы макросреды, влияющие на эффективность деятельности компании ЗАО «Форд Мотор Компани» в России. Для этого проведем PEST-анализ (Приложение 1, Таблица 2.1). PEST-анализ является инструментом стратегического

менеджмента и содержит следующие критерии: политические, экономические, социальные и технологические, которые формируют внешнюю среду, и соответственно влияют на предпринимательскую деятельность.

Рассмотрим описание каждого фактора более подробно.

Политический фактор.

1. Важным следствием вступления России в ВТО будет существенное снижение импортных таможенных пошлин на автомобили в 2012–2018 годах, что может способствовать некоторому изменению структуры спроса, выражающемуся в увеличении доли автомобилей иностранного производства в структуре продаж.[\[30\]](#)
2. В связи с появлением в законодательстве РФ дополнительного обязательного налога на ввезенные автомобили (налог на утилизацию транспортного средства) [\[31\]](#), компания вынуждена будет увеличить для потребителей стоимость автомобилей на процент этого налога, что может привести к спаду объемов продаж.

Экономический фактор.

1. Рост уровня доходов населения, а также расширение локализации производства привели к росту доли иномарок на 5%, позволив им занять около 74,5% всего автомобильного рынка. Это дает возможность компании Ford представить новые модели автомобилей на российском рынке.
2. Последствия ослабления рубля будут иметь более мягкий характер, так как многие иностранные производители уже успели открыть сборочные производства в России, что позволяет им поддерживать ценовой паритет.
3. За счет стремительного роста цен на бензин снижается спрос на легковые автомобили, так как выгодней становится ездить на общественном транспорте.

Социальный фактор

1. Рост городского населения может способствовать росту объема продаж.
2. Изменение вкусов потребителей и структуры потребления может отразиться на продажах автомобилей.

Технологический фактор.

1. Из-за сурового климата и плохих российских дорог, производителям приходится создавать более приспособленные к российским условиям автомобили. [\[32\]](#)

2. Введение новых экологических стандартов может оказать положительное влияние, так как компания Ford владеет новейшими разработками в этой сфере, а ее конкуренты могут уйти с рынка.

3. Развитие инфраструктуры (строительство дорог) может положительно сказаться на продажах автомобилей.

4. Развитие альтернативных видов транспорта может сократить спрос на автомобили. [\[33\]](#)

Компания Форд всегда ориентируется на широкий рынок, старается предложить каждому сегменту покупателей специфический товар.

Для каждой модели автомобиля марки Форд критерии сегментирования различны, хотя чаще всего в его основе лежит образ жизни потенциальных покупателей.

Основными конкурентами компании Ford являются General Motors и Volkswagen Group.

2.3. Анализ внутренней среды ЗАО «Форд Мотор Компани»

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Чтобы провести анализ внутренней среды, необходимо охарактеризовать основные составляющие организации, такие как цели и задачи, технология, структура и кадры.

ЗАО «Форд Мотор Компани» - дочерняя компания Ford, расположенная в городе Всеволожск. Компания занимается производством легковых автомобилей и оптовой торговлей автотранспортными средствами.

Цели Форд Мотор Компани - удовлетворение клиентов за счет поставки качественных автомобилей, разработка новых видов продукции, уменьшение времени промышленного внедрения новых транспортных средств, повышение

эффективности всех предприятий и производственных процессов, создание партнерских отношений с работниками, профсоюзами, дилерами и поставщиками.

Главной задачей Форд является предоставление российским покупателям широкой линейки высококачественных автомобилей и услуг, специально адаптированных для российских клиентов.

Ford всегда отличался инновационным подходом в автомобилестроении. Форд Мотор Компани внедрила ряд интересных технологических решений. Новые модели автомобилей лишены крышки горловины бензобака, ее заменяет специальный клапан. На легковые автомобили устанавливается система контроля давления в шинах. Модель Focus оснащается системой автоматической парковки.

Портфель технологий компании, направленных на создание транспорта будущего также включает модернизацию существующих систем трансмиссии, что ведет к более эффективному использованию топлива и соответственному снижению загрязнения окружающей среды.

Одним из важнейших элементов внутренней среды организации является ее организационная структура. На рис. 1.2 представлена организационная структура ЗАО «Форд Мотор Компани».

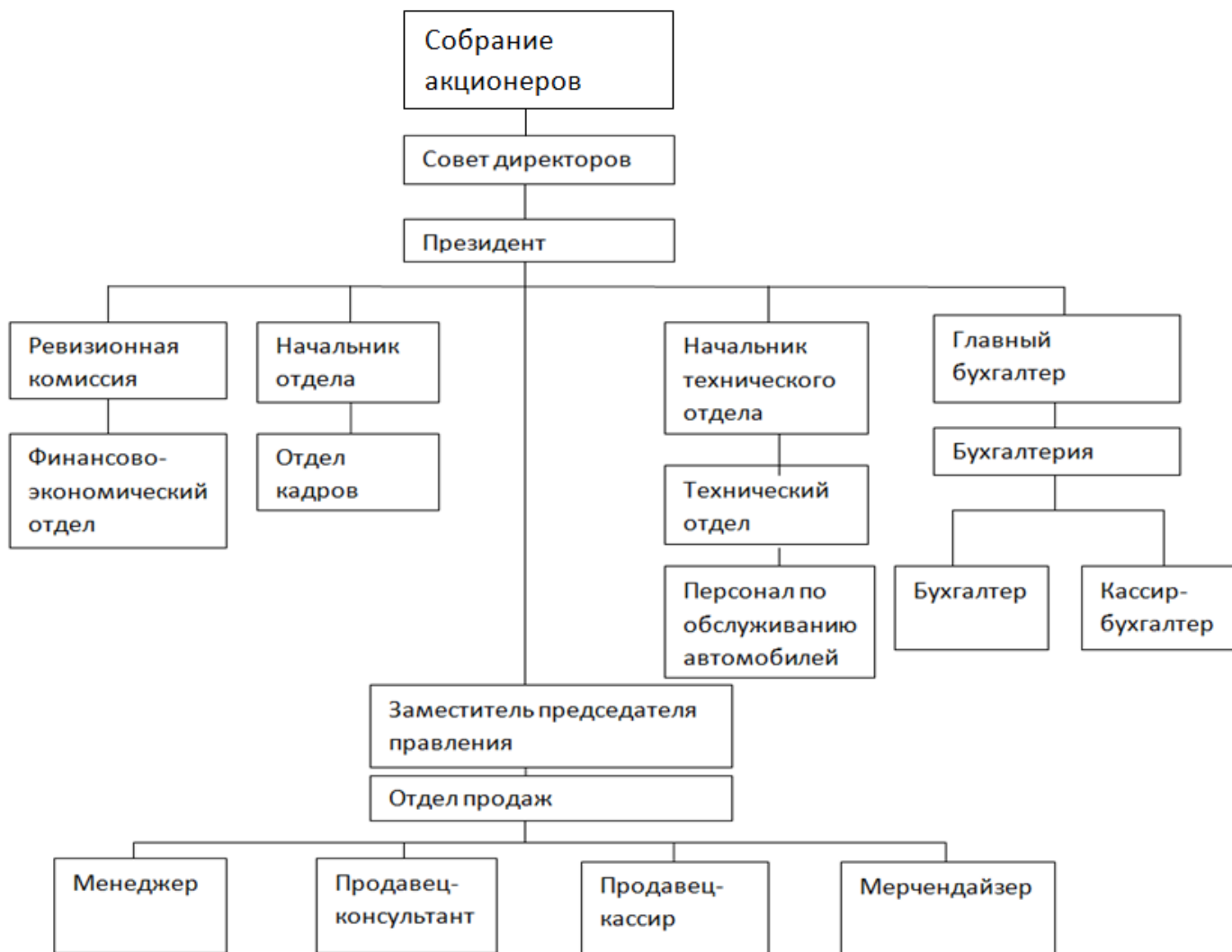


Рисунок 2.1. Организационная структура управления ЗАО «Форд Мотор Компани»

Источник: <http://www.ford-favorit.ru> – Официальный сайт Ford в России

Предприятие имеет линейный тип организационной структуры.

Завод Форд Мотор Компани состоит из технологически независимых производств: механосборочное, металлургическое, прессовое, сборочно-кузовное, департамент по техническому развитию.

Форд Мотор является одним из крупнейших работодателей Северо-Западного региона, штат которого насчитывает более 2500 человек.

Требования к знаниям и навыкам, необходимым для обслуживания, диагностики и ремонта автомобилей, растут год от года. Поэтому техническое обучение механиков и постоянный профессиональный рост всего технического персонала

официальных дилеров входят в список приоритетных задач Форд. Учебный центр Форд также проводит нетехническое обучение, подготовку проходят технические консультанты, инженеры по гарантии, мастера приемки, сотрудники отделов запасных частей и сотрудники отделов продаж. Ford стремится развивать потенциал каждого работника и поощрять стремление к обучению.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ЗАО «ФОРД МОТОР КОМПАНИ»

3.1. Определение ключевых проблем и приоритетных направлений развития компании

SWOT анализ – это анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды.[\[34\]](#)

По результатам ситуационного анализа можно оценить, обладает ли компания внутренними силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам, и какие внутренние недостатки требуют скорейшего устранения. SWOT-анализ компании Форд представлен в таблице 3.5 (Приложение 2) и на рисунке 3.2.

Стратегическим приоритетом марки является увеличение доли рынка, наличие неудовлетворенного спроса и расширение ассортиментных позиций. Компания обладает всеми необходимыми преимуществами для активной борьбы с конкурентами.

Центральной проблемой является возможный рост таможенных пошлин и увеличение налогов на ввозимые автомобили. Компания может нейтрализовать данную угрозу за счет развития собственного производства в России. Таким же образом это поможет избежать угрозы негативной динамики валютных курсов. В современных условиях на территории Российской Федерации компания ЗАО «Форд Мотор Компани» выпускает автомобили Ford Focus нового поколения и Ford Mondeo. Так же компании принадлежит Центральный Склад Запасных Частей в Москве.

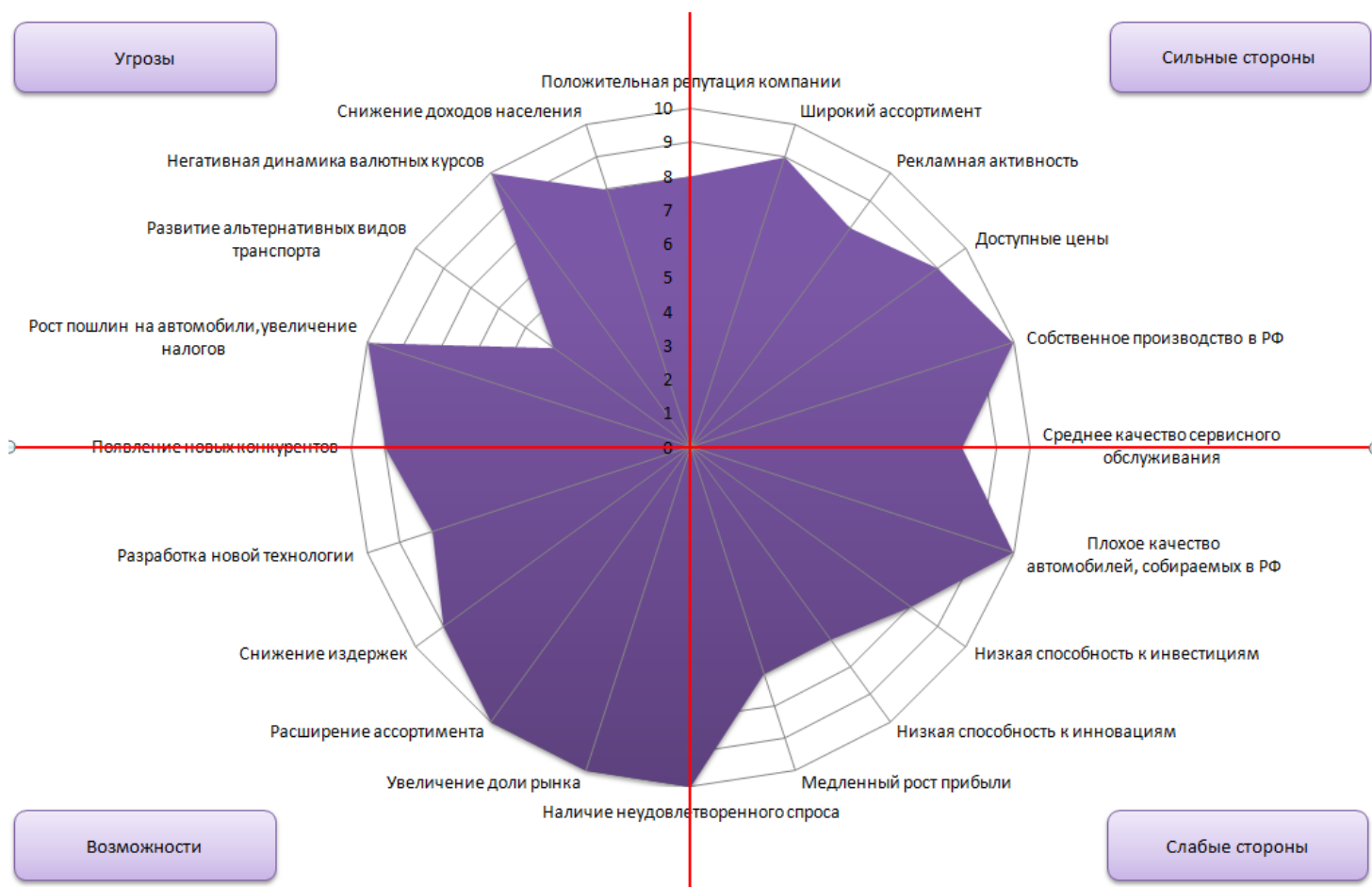


Рисунок 3.2. SWOT-анализ компании Ford

Источник: составлено автором по материалам <http://www.ford.lv> – Официальный сайт Ford в России

Компания Форд продолжает активно развивать свою деятельность на территории РФ, но по сравнению с основными конкурентами Форд значительно отстает в этом деле.

Компания Форд в условиях политической стабильности, роста рынка и наличия неудовлетворенного спроса может попытаться увеличить свою рыночную долю благодаря собственному производству, доступным ценам, широкому ассортименту и кредитной программе.

Угрозы могут быть нейтрализованы следующим образом:

- угроза роста пошлин и негативной динамики валютных курсов – за счет развития собственного производства в России;

- недостаточная покупательская способность населения – за счет собственной кредитной программы;

- вероятность забастовки на заводе во Всеволожске – за счет качественного управления на высшем уровне и организационных способностей.

Особенно следует опасаться выхода на рынок новых конкурентов и развития альтернативных видов транспорта, так как из-за низкой способности к инвестициям и недостаточных способностей к инновациям компании Форд они могут отвоевать ее долю рынка.

Также введение новых налогов и рост инфляции могут отразиться на цене автомобилей, что сделает их менее доступными, однако увеличение доходов населения, рост среднего класса способны нейтрализовать это негативное влияние.

По результатам выявленных проблем и приоритетных направлений развития компании Форд можно дать следующие рекомендации. Повышения качества автомобилей российской сборки можно добиться за счет повышения квалификации персонала, так как большинство дефектов происходит именно по этой причине. Это позволит уменьшить количество жалоб автовладельцев и повысить имидж автомобилей марки Форд, собираемых на территории РФ.

Так же компании Форд следует развивать производство в России, с целью снижения себестоимости автомобилей. Это позволит предоставить наиболее конкурентные цены на автомобили российской сборки и стимулировать продажи.

Компании Форд следует активно развивать инновации, это позволит избежать потери доли рынка, при появлении нового конкурента и добиться конкурентных преимуществ по сравнению с другими автопроизводителями, а так же это даст возможность конкурировать с альтернативными видами транспорта.

С целью удержания покупателей от перехода к конкуренту компании Форд, следует их информировать о выгодной кредитной программе приобретения автомобиля Ford и делать акцент на внедрение экологически чистого новейшего топлива.

3.2. Разработка рекомендаций по устранению проблем и повышению эффективности деятельности компании.

Рынки состоят из покупателей, а покупатели отличаются друг от друга разными параметрами. Разными могут быть потребности, ресурсы, географическое положение, покупательские отношения и привычки. И любой из этих переменных можно воспользоваться в качестве основы для сегментирования рынка.

Сегменты часто используются производителями, чтобы определить место автомобиля на рынке, но конкретные автомобили внутри сегмента часто обладают совершенно разными характеристиками, используют разные технологии и набор опций в зависимости от производителя.

Согласно классификации легковых автомобилей, на российском рынке компания Форд ориентируется на следующие сегменты:

Сегмент В – класс малогабаритных машин. Сюда можно отнести такие модели автомобилей, как Ford Fiesta и Ford Fusion.

Сегмент С – универсальные, относительно компактные, но более вместительные автомобили. Представителем этого класса будет Ford Focus.

Сегмент D – средний или семейный класс. Сюда можно отнести Ford Mondeo.

Сегмент М – минивэны и универсалы повышенной вместимости. К представителям данного класса можно отнести такие модели, как Ford C-MAX, S-MAX и Galaxy.

Сегмент J – спортивно-утилитарные автомобили, кроссоверы, внедорожники. Сюда отнесем такие модели: Ford Kuga и Ford Explorer. [\[35\]](#)

Проанализировав сегменты, на которые ориентирована компания Форд, можно предложить вывести на российский рынок еще одну модель автомобиля сегмента класса А. Это особо малый класс — самые маленькие автомобили, предназначенные для условий тесного города. Длина автомобиля до 3,6 метров и ширина до 1,52 метра. Эти модели более экономичны и удобны для парковки в ограниченном пространстве города.

В условиях роста городского населения, увеличения пробок на дорогах и нехватки парковочных мест в крупных городах страны, такие модели могут привлечь внимание потребителей.

Стратегия комплекса маркетинга включает в себя разработку следующих элементов: продукт, продвижение, цена, каналы распределения.

Продукт: на сегодняшний день компания Форд предлагает в России 11 автомобилей. Модели автомобилей постоянно обновляются, что способствует росту их продаж. Передовые технологии Форд, хорошее качество, комфорт и высокий уровень безопасности этих автомобилей ставят их в один ряд с автомобилями мирового класса.

Продвижение: Компания обладает широкой дилерской и сервисной сетью во многих странах мира, включая Россию. Для более эффективного продвижения автомобилей и фирменных аксессуаров Ford компания предлагает различные планы приобретения товаров марки Ford. Также компания проводит агрессивную рекламную политику.

Таким образом, все усилия компании Форд направлены на повышение узнаваемости марки и создание эмоциональной связи между компанией и потребителем.

Ценовая политика Ford во всем мире заключается в способности держать цены на максимально конкурентоспособном уровне, предлагать лучшее качество по доступной цене.

Каналы распределения: автомобили компании Форд представлены на российском рынке в следующих городах: Москва, Санкт-Петербург, Астрахань, Владивосток, Владикавказ, Волгоград, Воскресенск, Екатеринбург, Иркутск, Калининград, Кемерово и т.д.

В рамках анализа комплекса маркетинга можно дать следующие рекомендации по его совершенствованию:

Продукт: Компания Форд предлагает не только отдельный товар, но комплекс услуг послепродажного обслуживания. Улучшение качества оказываемых услуг на российском рынке можно добиться за счет установления жесткого контроля над дилерами.

Продвижение: Повышение престижа бренда за счет товарной рекламы, узнаваемость должна составлять 90%. Стимулирование продаж с помощью специальных программ лояльности.

Ценовая политика: Схема ценообразования остается прежней. Политика компании Ford во всем мире - держать цены на максимально конкурентоспособном уровне, предлагать лучшее качество по доступной цене.

Каналы распределения: Развитие отношений с партнерами – дилерскими центрами и привлечение к сотрудничеству новых партнеров. Увеличение числа дилерских предприятий до 220;

Компания Форд исторически умело управляет всеми инструментами маркетинг-микс, вследствие этого у компании сложилась серьезная база знаний в этой области и она не требует особых изменений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях глобализации хозяйственной деятельности резко возрастает значение способностей организации быстро адаптироваться к условиям динамичной внешней среды. В основе этих способностей организации лежит эффективная система мониторинга происходящих изменений и система стратегического управления на всех уровнях компании.

ЗАО «Форд Мотор Компани» является дочерней компанией Ford. ЗАО «Форд Мотор Компани» принадлежит автомобильный завод в городе Всеволожск, осуществляющий сборку автомобилей «Ford Focus третьего поколения» и Ford Mondeo. Предприятие запущено в 2002 году одним из первых автосборочных предприятий зарубежных компаний в России. На предприятии производятся такие операции как сварка кузовов, окраска и окончательная сборка автомобилей.

При анализе внешней среды компании было выявлено, что автомобили среднего класса занимают стабильную долю российского авторынка с тенденцией к росту. Основным конкурентом в сегменте автомобилей среднего класса является Opel, необходимо переключить потребителей с данного бренда на Ford, за счет товара имеющего уникальные свойства.

При анализе внутренней среды было выявлено, что основная цель Форд - удовлетворение клиентов за счет поставки качественных автомобилей, разработка

новых видов продукции, уменьшение времени промышленного внедрения новых транспортных средств, повышение эффективности всех предприятий и производственных процессов, создание партнерских отношений с работниками, профсоюзами, дилерами и поставщиками.

Центральной проблемой ЗАО «Форд Мотор Компани» является возможный рост таможенных пошлин и увеличение налогов на ввозимые автомобили. Компания может нейтрализовать данную угрозу за счет развития собственного производства в России. Проблема недостаточной покупательской способности населения может быть нейтрализована за счет собственной кредитной программы, а забастовка на заводе во Всеволожске - за счет качественного управления на высшем уровне и организационных способностей.

Стратегическим приоритетом марки является увеличение доли рынка, наличие неудовлетворенного спроса и расширение ассортиментных позиций. Компания обладает всеми необходимыми преимуществами для активной борьбы с конкурентами. Для наращивания позиций бренду нужно всячески поддерживать и развивать свои сильные стороны.

Проанализировав сегменты, на которые ориентирована компания Форд, можно предложить вывести на российский рынок еще одну модель автомобиля сегмента класса А. Это особо малый класс — самые маленькие автомобили, предназначенные для условий тесного города. Длина автомобиля до 3,6 метров и ширина до 1,52 метра. Это особо малый класс — самые маленькие автомобили, предназначенные для условий тесного города.

Основная задача компании ЗАО «Форд Мотор Компани» - сосредоточить внимание потребителя на таких характеристиках товара, которыми не обладает товар-конкурент или которые он не использует в рекламе для привлечения внимания потребителя. В этом смысле позиционирование выступает в форме дифференциации товара от товаров-конкурентов. Компания Форд позиционируется на рынке на основе соотношения цена/качество.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Монографии, учебники:

1. Альтшулер И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации. – М.: Вершина, 2011.
2. Анисимов Е.Г. Информационное обеспечение разработки стратегий. – М.: Дашков и К, 2011.
3. Афонасова М.А. Маркетинг. Методические рекомендации к самостоятельной работе. – М.: ТУСУР, 2012.
4. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2013.
5. Виссема Х. Основы стратегического менеджмента и предпринимательства. – М.: Инфра – М, 2011.
6. Глумаков, В.Н. Стратегический менеджмент: Практикум. – М.: Вузовский учебник, 2010.
7. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Финпресс, 2010.
8. Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: Альфа-М, 2011.
9. Данченко Л.А. Маркетинг по нотам. Практический курс на российских примерах. – М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2004.
10. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: Магистр, 2013.
11. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Магистр, 2013.
12. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – М.: Юрайт, 2013.
13. Каплан Роберт, Нортон Дейвид. Организация, ориентированная на стратегию/Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.
14. Клейнер Г.Б. Стратегии бизнеса: аналитический справочник. – М.: КОНСЭКО, 1998.
15. Кумар Н. Маркетинг как стратегия. – М.: Претекст, 2008.
16. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011.
17. Лебедев О.Т. Основы менеджмента. – СПб.: МиМ, 2010.
18. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. – М.: Дело, 2003.
19. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент. Современный учебник. - М.: ИД Дело АНХ, 2013.
20. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций. – Москва-Новосибирск: ИНФРА-М – Сибирское соглашение, 2012.
21. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012.
22. Ноздрева Р.Б. Как побеждать на рынке. – М.: Финансы и статистика, 2012.
23. Облой К. Стратегия предприятия: в поисках устойчивого конкурентного преимущества. – Минск: Гривцов Букс, 2013.

24. Петрова А.Н. Стратегический менеджмент. – СПб: Питер, 2011.
25. Рейнор М. Стратегический парадокс. – М.: Юрайт, 2012.
26. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. – М.: Вильямс, 2013.
27. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. – М.: Интел-синтез, 2011.
28. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2012.
29. Чернышев М.А. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления. – Ростов н/Д: Феникс, 2010.
30. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: КноРус, 2013.
31. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: Форум, 2013.

Периодические издания:

1. Горюнова С. В. Методологические проблемы выделения среднего класса в российском обществе // Сборник статей аспирантов факультета экономики ГУ-ВШЭ. М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ. 2008.
2. Демидов Н. Лекарство от иллюзий // Управление бизнесом. – 2009. – № 19.
3. Долбунов А. А. Маркетинговая концепция управления предприятием // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – №16.
4. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Современная организация: дерево целей – дерево стратегий // Проблемы экономики и менеджмента. – 2013. – №5.
5. Комиссарова М.А. Разработка модели стратегического управления угледобывающими предприятиями // Современные технологии управления. – 2012. – №9.
6. Костин Е. Топ-25 самых продаваемых моделей в России по итогам 2014 года // Колеса.ру. – 2015. – №15.
7. Наумов В. Форд: автомобиль, поставивший мир на колеса // Автотема. – 2015. – №16.
8. Суворова Н. Почему забуксовал бизнес Ford в России?//РБК. – 2014. – №10.
9. Шамгунов **Р.Н. Модель компании как инструмент стратегического анализа // Справочник экономиста. – 2011. – №4.**

Интернет-источники:

1. <http://auto.vesti.ru> – Интернет-газета, (дата обращения 05.06.2014).
2. <http://avtoprogress-21.ru> – Автомобильные новости, (дата обращения 13.09.14)

3. <http://bs-life.ru> – Интернет-портал «Деловая жизнь», (дата обращения 20.11.14).
4. <http://ego.uara.ru> – Электронный журнал научных публикаций студентов и молодых ученых, (дата обращения 04.12.14).
5. <http://www.autostat.ru> – Аналитическое агентство, (дата обращения 20.04.15).
6. <http://www.autostat.ru> – Аналитическое агентство, (дата обращения 20.04.15).
7. <http://www.cartage.ru> – Автомобильный портал, (дата обращения 21.12.13).
8. <http://www.ey.com/RU/ru> – «Эрнст энд Янг» – оценка и консультационные услуги
9. <http://www.ford.lv> – Официальный сайт Ford в России
10. <http://www.ford.ru> – Официальный сайт Ford в России
11. <http://www.ford-favorit.ru> – Официальный сайт Ford в России
12. <http://www.marketing.spb.ru> – Энциклопедия маркетинга, (дата обращения 10.04.13)
13. <http://www.motorpage.ru> – Автоновости, (дата обращения 17.11.14).

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1

Таблица 2.1

PEST-анализ ЗАО «Форд Мотор Компани»

Фактор макросреды	Влияние	Важность (от 1 до 5)
Политический	1)Вступление России в ВТО.(-)	4
	2)Введение налога на утилизацию транспортного средства.(-)	5
Экономический	1)Рост уровня доходов населения.(+)	4
	2)Ослабление курса рубля.(+)	2

3)Рост цен на бензин.(-)	2	
4)Динамика валютных курсов.(-)	3	
	1)Увеличение среднего уровня заработной платы.(+)	3
Социальный	2)Рост городского населения.(+)	3
	3)Изменение вкусов потребителей.(-)	1
	1)Суровый климат и плохое состояние российских дорог.(-)	5
	2) Производство электромобилей.(+)	3
Технологический	3)Введение новых экологических стандартов.(+)	2
	4)Развитие инфраструктуры (строительство дорог).(+)	3
	5)Развитие альтернативных видов транспорта.(-)	1

Источник: Составлено автором по материалам данных с официального сайта Ford в России, <http://www.ford-favorit.ru/>

Приложение 2

Таблица 3.5

SWOT-анализ компании Форд

Сильные стороны

- положительная репутация компании;
- собственное производство в РФ;
- широкий ассортимент;
- доступные цены;
- наличие собственной кредитной программы;
- высокий уровень управления;
- развитая дилерская сеть;
- высокое качество автомобилей зарубежной сборки;
- рекламная активность.

Слабые стороны

- среднее качество сервисного обслуживания;
- плохое качество автомобилей, собираемых в России;
- низкая способность к инвестициям;
- низкая способность к инновациям.

Возможности

Угрозы

- политическая стабильность;
- рост рынка;
- наличие неудовлетворенного спроса;
- увеличение доходов населения;
- увеличение доли среднего класса;
- сокращение числа безработных;
- расширение ассортимента;
- снижение издержек.
- выход на рынок новых конкурентов;
- рост пошлин на ввозимые автомобили;
- введение новых налогов;
- рост инфляции;
- негативная динамика валютных курсов;
- недостаточная покупательская способность населения;
- вероятность повторной забастовки на заводе во Всеволожске;
- развитие альтернативных видов транспорта.

Источник: составлено автором по материалам официального сайта Ford в России, <http://www.ford.lv>

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. -3-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ, 2009. – 99 с. [↑](#)
2. Драчева, Е. П. Менеджмент: Учеб. пособие для студентов учреждений сред. проф. образования. – М.: Мастерство, 2010. – 1156 с. [↑](#)
3. Брэддик У. Менеджмент в организации. – М.:«ИНФРА-М», 2007. – 129 с. [↑](#)
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебник. – Мн.: НПЖ «ФУА», ЗАО «Экономпресс», 2009. – 123 с. [↑](#)
5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебник. – Мн.: НПЖ «ФУА», ЗАО «Экономпресс», 2009. – 123 с. [↑](#)

6. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. -СПб. : Питер, 2008. - 240 с. [↑](#)
7. Родионова, В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В Н. Родионова, Н.В. Федоркова, А.Н. Чекменеев - М. : Изд-во РИОР, 2009.-81 с. [↑](#)
8. Менеджмент: учеб. пособие / Б.А. Денисов, М.Л. Разу, Ф.М. Русинов, Р.А. Фатхутдинов. - М. : ФБК «Пресс», 2008. - 504 с. [↑](#)
9. Вершигора В. Е. Менеджмент: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2008.-254с. [↑](#)
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2009. - 528 с. [↑](#)
11. Маркетинг: выбор лучшего решения/Е.П. Голубкова, Е.Н. Голубкова. В.Д. Секерин; Общ. ред. Е.П. Голубкова. - М.: Экономика, 2008. -222 с [↑](#)
12. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Уч. пособие для вузов/науч. редактор А.А. Радугин. - М.: Центр, 2008. - 432 с. [↑](#)
13. Менеджмент/Автор - составитель Г.Б. Казначевская - Ростов н/Д: «Феникс». 2009. - 352 с. (Серия «УчебникиXXI века») [↑](#)
14. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент/Пер, с англ, под ред. Л.А.Волковой. Ю.Н. Каптуревского. - Спб.: Питер, 2008. - 752 с. [↑](#)
15. Лукашевич В. В. Основы менеджмента в торговле: Учеб. для сред, спец. учеб. зав. - 2-е изд.. перераб. и доп. - М.: ОАО «Издательство Экономика», 2008.- 238с. [↑](#)
16. Мескон М.. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ Пер. с англ. - М.: Дело, 2009.-702 с. [↑](#)

17. Микульский К.А. Экономическая теория / К.А. Микульский.- М.: Экономист, 2007.- 145с. [↑](#)
18. Менеджмент (современный российский менеджмент): Учебник/Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л.Разу. - М.: ФБК - ПРЕСС, 2009.-504 с. [↑](#)
19. Москвин, Д.Д. Основы экономической теории/ Д.Д. Москвин.- М.: “МИСиС”, 2007.- 367с. [↑](#)
20. Музаферова С. Какие люди //Справочник по управлению персоналом, №8, 2007. [↑](#)
21. Уткин Э.А. Курс менеджмента. Учебник для Вузов. - М.: Изд. «Зерцало». 2008. - 448с. [↑](#)
22. Федько В.П., Федько Н.Г., Шапор О.А. Основы маркетинга. Серия «Учебники, учебные пособия». Ростов н/Д: «Феникс», 2009. - 512 с. [↑](#)
23. Орлов, А.Я. Менеджмент/ А.Я. Орлов.- М.: Инфра-М, 2008.- 145с. [↑](#)
24. Рофе А.И. Экономика / А.И. Рофе, В.Т. Стрейко, Б.Г. Збышко.- М: Издательство «МИК», 2007.- 245с [↑](#)
25. Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг. Сокр. пер. с англ./Авт. предисл. и науч. ред. А.А. Горячев. - М.: Экономика, 2009. - 335 с. [↑](#)
26. Основы менеджмента. Учебно-методическое пособие./ сост. Е.В. Тюрюханова, И.С. Долгополова. - Иркутск.: Изд-во БГУЭП, 2005. - 92 с. [↑](#)
27. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. - М.: Академцентр, 2013. - 240 с. [↑](#)

28. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва : Юрайт, 2012. – 640 с. [↑](#)
29. <http://www.ford.ru> – Официальный сайт Ford в России [↑](#)
30. <http://www.ey.com/RU/ru>– «Эрнст энд Янг» - оценка и консультационные услуги [↑](#)
31. <http://auto.vesti.ru> – Интернет-газета, (дата обращения 05.06.2014). [↑](#)
32. <http://avtoprogress-21.ru/>– Автомобильные новости, (дата обращения 13.09.14) [↑](#)
33. <http://www.autostat.ru> – Аналитическое агентство,(дата обращения 20.04.15). [↑](#)
34. Анисимов Е.Г. Информационное обеспечение разработки стратегий. – М.: Дашков и К, 2011. – С.280 [↑](#)
35. Классификация автомобилей в соответствии с Европейской Конвенцией о дорожном движении 1968 г. [↑](#)