

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

В современных условиях развития экономики, в период когда компаниям приходится работать с неопределенностью и «вызовами» большое значение в управлении организацией приобретает умение построить долгосрочную стратегию. Практика показывает, что организации, осуществляющие комплексное стратегическое управление, работают более продуктивно на современном рынке.

Стратегическое планирование, как одна из функций управления, представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование является первым и основным шагом в управлении компанией, обеспечивает основу для всех управленческих решений.

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

Таким образом, актуальность работы обусловлена значительной ролью стратегического анализа в управлении компанией. От умения правильно определить факторы влияния окружающей среды предприятия напрямую зависит обеспечение такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

**Цель** работы: проведение анализа внешней и внутренней среды организации.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить ряд **задач**:

- изучить теоретическую базу анализа внешней и внутренней среды организации;

- определить ключевые компоненты внешней среды;
- определить ключевые компоненты внутренней среды;
- представить методики для их изучения;
- изучить внешнюю и внутреннюю среду определённой организации;
- провести анализ собранных данных используя соответствующие методы обработки и анализа информации;
- сделать выводы и провести SWOT-анализ.

Объектом проведения собственного анализа будет служить организация ООО «Адам и Ева», расположенная по адресу: г.Астрахань, ул. Ак. Королева, д. 46 а. Организация занимается оказанием услуг в области эстетической медицины: косметологических услуг, услуг массажиста, SPA-процедур и прочих.

## **ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Факторы внешней среды и инструменты её анализа

Внешняя среда в стратегическом управлении рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем: макроокружения и непосредственного окружения[1].

Макроокружение включает в себя следующие пять компонентов[2]:

1. Экономическая ситуация. Предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления и т.п.
2. Правовое регулирование. Для организации необходимым является изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов.
3. Политическое окружение. Намерения органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику.
4. Социальные настроения: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и верования; разделяемые людьми

ценности; демографические структуры общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей или готовность к перемене места жительства и т.п.

5. Технологическая компонента. Возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции.
6. Международные факторы. Политика международных компаний и правительств других стран, предусматривающая усилия по защите или расширению национального рынка в целом или отдельных отраслей[3].

Изучение **непосредственного окружения** организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию.

Анализ *покупателей* как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам[4]:

- географическое месторасположение покупателя;
- демографические характеристики покупателя, такие, как возраст, образование, сфера деятельности и т.п.;
- социально-психологические характеристики покупателя, отражающие его положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.п.;
- отношение покупателя к продукту, отражающее то, почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т.п.

Существует целый ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа покупателя. К числу таких факторов относятся следующие:

- соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
- объем закупок, осуществляемых покупателем;
- уровень информированности покупателя;
- наличие замещающих продуктов;
- стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;
- чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, его ориентации на определенную марку, наличие определенных требований к качеству товара, его прибыли, системы стимулирования и ответственности лиц, принимающих решение о покупке.

Анализ *поставщиков* направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависят эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой силой, могут поставить организацию в очень сильную зависимость от себя. Конкурентную силу поставщика определяют следующие факторы:

- уровень специализированности поставщика;
- величина стоимости переключения для поставщика на других клиентов;
- степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- важность для поставщика объема продаж.

При изучении поставщиков материалов и комплектующих в первую очередь следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности[5]:

- стоимость поставляемого товара;
- гарантию качества поставляемого товара;
- временной график поставки товаров;
- пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара.

Изучение *конкурентов*, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются также и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те фирмы, которые производят замещающий продукт. Кроме них, на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние ее покупатели и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию.

Уровень конкуренции в отрасли можно определить посредством воздействующих на фирму «пяти сил», впервые выделенных американским экономистом М.Портером [6]:

1. Риск входа потенциальных конкурентов создает опасность прибыльности компании. Угроза возможного появления на рынке новых конкурентов
2. Соперничество существующих в отрасли компаний возможно по разным параметрам: по цене, качеству, ассортименту. Интенсивность конкуренции зависит от того, насколько активно участники отрасли пытаются изменить эти показатели.
3. Возможность покупателей «торговаться».
4. Возможность поставщиков «торговаться».
5. Угроза заменяющих продуктов.

Модель Портера[7] предполагает, что чем выше давление со стороны выделенных факторов, тем меньше у компании возможности увеличивать прибыль. Компания, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу.

Анализ *рынка рабочей силы* направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации необходимыми для решения ею своих задач кадрами. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на нем кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, имеющих влияние на этом рынке, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе.

Факторы внутренней среды и инструменты ее анализа

Внутренняя среда организации – та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и непосредственное воздействие на функционирование организации и имеет несколько срезов[8].

Кадровый срез – взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез – коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархия подчинения.

Производственный срез – изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез – все те процессы, которые связаны с реализацией продукции (стратегии продукта, ценообразования, продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения).

Финансовый срез – процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств организации (поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.д.)

Изучение организационной культуры – как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, как они коммуницируют друг с другом, чему отдают предпочтение в разговорах, существуют ли в компании устойчивые заповеди, неписанные нормы поведения, ритуальные мероприятия и т.п., насколько об этом осведомлены сотрудники и насколько серьезно к этому относятся[9].

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации. Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал. Особая важность анализа организационной структуры для стратегического управления состоит в том, что она не только определяет отношения между людьми в организации, но и оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

Так как организационная культура не имеет явно выраженного проявления, то ее сложно изучать. Однако все же есть несколько устойчивых моментов, которые важно прояснить для того, чтобы попытаться указать на те слабые и сильные стороны, которые организационная культура придает организации. Информацию об организационной культуре можно получить из различных публикаций, в которых организация представляет себя. Для организаций с сильной организационной культурой характерно подчеркивание важности людей, работающих в ней. Такие организации в публикациях о себе уделяют большое внимание разъяснению своей фирменной философии, пропаганде своих ценностей. В то же время для организаций со слабой организационной культурой характерно стремление в публикациях говорить о формальных организационных и количественных аспектах своей деятельности.

Представление об организационной культуре дает наблюдение того, как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, как они взаимодействуют друг с другом, чему они отдают предпочтение в разговорах. Также понимание организационной культуры может быть улучшено, если ознакомиться с тем, как построена система карьеры в организации и какие критерии служат для продвижения работников. В случае, если в организации работники продвигаются

быстро и по результатам индивидуальных достижений, можно предположить, что существует слабая организационная культура. Если же карьера сотрудников имеет долгосрочный характер и предпочтение в продвижении отдается умению хорошо трудиться в коллективе, такая организация имеет явные признаки сильной организационной культуры.

Пониманию организационной культуры способствует изучение того, существуют ли в организации устойчивые заповеди, неписанные нормы поведения, ритуальные мероприятия, предания, герои и т.п., насколько об этом осведомлены все сотрудники организации и насколько серьезно они относятся ко всему этому. Если сотрудники хорошо осведомлены об истории организации, серьезно и с уважением относятся к правилам, ритуалам и организационным символам, то можно предположить с высокой степенью соответствия действительности, что организация обладает сильной организационной культурой. Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь прогнозировать то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое управление, изучая внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда. Чтобы успешно справляться с угрозами и действительно использовать возможности, отнюдь не достаточно только одного знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их использования и, следовательно, не суметь их использовать. Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересуется выявлением именно того, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Суммируя вышесказанное, можно констатировать, что анализ среды, как он проводится в стратегическом управлении, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые применяются в стратегическом управлении [\[10\]](#).

SWOT-анализ

В полном объеме стратегический анализ доступен лишь очень крупным компаниям. Однако, в условиях динамично изменяющейся среды, даже для сравнительно небольших предприятий, одной интуиции руководителя становится недостаточно для успешных действий на рынке. Этим обусловлена необходимость постановки в таких компаниях ограниченных, более «дешевых» вариантов выработки стратегий. Но и для крупных компаний «очень часто затраты на количественное обоснование выбора целей и стратегий, гораздо выше эффекта от их преимуществ, по сравнению с более простыми «качественными» методами» (Э. Деминг).

Поэтому как основной инструмент регулярного стратегического управления многие компании выбирают матрицу «качественного» стратегического анализа, которую еще называют матрицей SWOT (аббревиатура начальных букв английских слов: Strengths - силы; Weaknesses - слабости; Opportunities - возможности; Threats - угрозы)

Эта матрица предоставляет руководителям компании структурированное информационное поле, в котором они могут стратегически ориентироваться и принимать решения.

Самое привлекательное в этом методе то, что информационное поле формируется непосредственно самими руководителями, а также наиболее компетентными сотрудниками компании на основании обобщения и согласования собственного опыта и видения ситуации.

При этом отпадает необходимость в использовании мощных дорогостоящих систем «количественного» анализа и привлечении не менее дорогих экспертов, которые, хуже зная специфику конкретного рынка и конкретного предприятия, могут в условиях ограничений по времени и неполной информации «навязать» неоптимальное решение. Но и ценность любого тщательно просчитанного «оптимального» решения, если оно появляется слишком поздно, становится равной «нулю».

На основании последовательного рассмотрения этих факторов принимаются решения по корректировке целей и стратегий предприятия (корпоративных, продуктовых, ресурсных, функциональных, управленческих), которые, в свою очередь, определяют ключевые моменты организации деятельности.

Отметим, что стратегические решения не всегда связаны с большим временем планирования, а скорее характеризуются их влиянием на глубину перестройки бизнеса, его структуры, направлений развития, что может, например, в периоды

кризисов или технологических «скачков», изменяться достаточно быстро.

Кроме того, стратегические решения связаны скорее с внешними, чем с внутренними проблемами компании - в особенности решения, связанные с выбором номенклатуры продукции и сегментов рынка. Причем на эти «стратегические решения» могут влиять как факторы внешней среды так и внутренней.

Таким образом, разработка стратегии фирмы базируется на анализе конкретных сегментов рынка для оценки благоприятного проникновения в намеченные сферы, их использования для укрепления своих позиций. Успех при этом зависит от формального, точного, полного и всестороннего описания взаимодействия предприятия с внешней средой. Это дает некоторую гарантию, что стратегические решения приняты на основе анализа всей доступной информации и ничего не упущено.

Правильно и вовремя принятые стратегические решения играют сегодня ключевую роль в успешной деятельности организации. В конечном счете, именно они оказывают решающее влияние на конкурентоспособность продукции и предприятия в целом.

После проведения SWOT-анализа руководитель более четко представляет себе преимущества и недостатки фирмы предприятия, а также ситуацию на рынке. Это позволяет выбрать оптимальный путь развития, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы, попутно пользуясь предоставленными рынком возможностями.

Как мы выяснили, SWOT-анализ — это промежуточное звено между формулированием миссии организации предприятия и определением наиболее эффективной стратегии развития фирмы, предприятия. В целом, проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы, изображенной на рисунке 2, так называемой «матрицы SWOT-анализа». В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

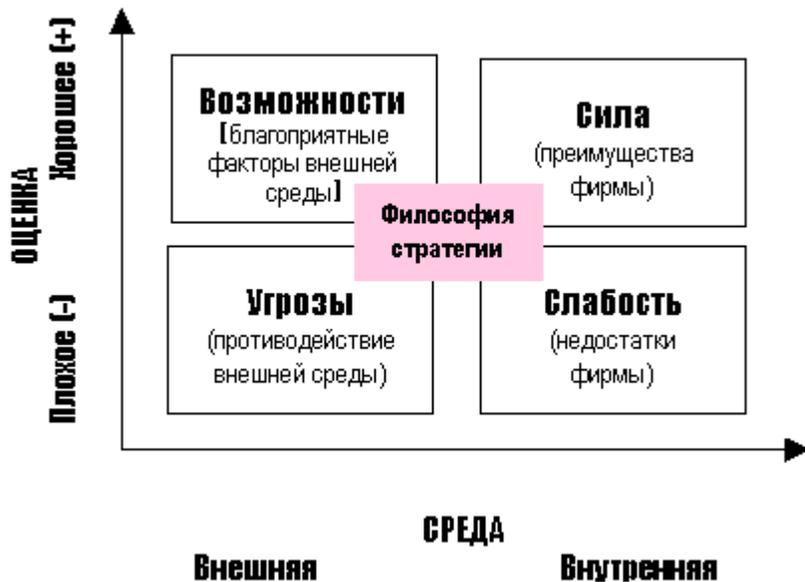


Рис.1. Матрица SWOT - анализа.

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

Слабые стороны фирмы — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит 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.

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

Рыночные угрозы — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на компанию предприятие. Примеры рыночных

угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

При этом один и тот же фактор для разных предприятий может быть как угрозой, так и возможностью.

Методология построения матрицы первичного стратегического анализа заключается в том, что сначала весь мир делится на две части - внешнюю среду и внутреннюю (саму компанию), а затем события в каждой из этих частей - на благоприятные и неблагоприятные.

Шаг 1. Анализ внешней среды.

Шаг 2. Анализ внутренней среды.

Шаг 3. Формулирование сильных и слабых сторон фирмы.

Шаг 4. Формулирование рыночных возможностей и угроз.

Шаг 5. Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами.

Результатом проделанной работы и является матрица SWOT.

Шаг 6. Определение стратегии развития организации.

В ходе описанного выше анализа группа экспертов заполняет SWOT – матрицу (рисунок 1). С её помощью формируются 4 группы парных стратегий:

1. SO («силы – возможности») – стратегии, строящиеся на сильных сторонах организации с целью извлечения преимуществ из новых возможностей, появляющихся во внешнем окружении организации.
2. ST («силы – угрозы») – стратегии, строящиеся на сильных сторонах организации с целью противостояния угрозам, появляющимся в её внешнем окружении.
3. WO («слабости – возможности») – стратегии, связанные с попытками минимизировать слабые стороны организации с целью извлечения преимуществ из внешних возможностей.
4. WT («слабости – угрозы») – стратегии, связанные с попытками минимизировать как слабые стороны организации, так и угрозы, появляющиеся в ее внешнем

окружении[11].

Для того, чтобы определить наиболее эффективные направления, создаётся корреляционная SWOT – матрица (рисунок 2).



Рис.2. Матрица корреляционного SWOT – анализа.

Стратегии компании определяются, исходя из сопоставления (корреляции) описанных ранее характеристик среды и предприятия для четырех зон матрицы. Для каждой зоны матрицы выбираются свои базовые стратегии. Например, для левой нижней зоны матрицы характерны стратегии, направленные на использование сильных сторон предприятия для нейтрализации угроз внешней среды. Фирма имеет значительные внутренние силы, но внешняя среда таит в себе много угроз. Здесь наиболее эффективными будут стратегии, направленные на смягчение внешних угроз на рынке путем диверсификации (освоения новых товаров и рынков) и интеграции бизнеса.

Для верхней правой зоны характерны стратегии, направленные на компенсацию слабых сторон компании за счет хороших возможностей, предоставляемых внешней средой (создание совместных предприятий для активной работы на перспективном рынке).

Для левой верхней зоны матрицы лучшей стратегией станет упор на рост и увеличение продаж, а для правой нижней самым разумным становится либо концентрация на узком сегменте рынка, либо уход с рынка.

Таким образом, разработка стратегии фирмы базируется на анализе конкретных сегментов рынка для оценки благоприятного проникновения в намеченные сферы, их использования для укрепления своих позиций. Успех при этом зависит от формального, точного, полного и всестороннего описания взаимодействия предприятия с внешней средой. Это дает некоторую гарантию, что стратегические решения приняты на основе анализа всей доступной информации и ничего не упущено.

Кроме того, результаты анализа и принятые на его основании решения должны фиксироваться и накапливаться, т.к. накопленный структурированный опыт («база знаний») является основой управленческой стоимости любой компании.

## **ГЛАВА 2 SWOT-АНАЛИЗ КОМПАНИИ «АДАМ И ЕВА»**

### **2.1. Характеристика организации**

ООО «АДАМ И ЕВА» — это уголок спокойствия и релакса в центре Астрахани, где можно вновь обрести гармонию с собой. В своем СПА мы соединили все лучшее от разных культур. Восточные традиции и европейский уровень обслуживания. Легкие азиатские ароматы жасмина, чарующая музыка, мягкий полумрак обещает отдых и едва ли не чудо. Возможность отключить телефон и оставить все и вся в России и побыть какое то время в самом центре Азии с ее тайнами и секретами.

ООО «Адам и Ева» является салоном эстетической медицины и оказывает своим посетителям услуги следующего характера:

- Услуги по уходу за телом
- Услуги по уходу за лицом
- Парикмахерские услуги
- Услуги маникюра, педикюра
- Продажа профессиональной косметики

Перечень оказываемых услуг довольно широк: клиентам предлагаются как простейшие косметологические процедуры, так и хирургические услуги.

Салон функционирует на рынке не первый год и прочно зарекомендовала себя на рынке косметологических услуг. Такого положения удалось достичь благодаря наличию квалифицированного персонала, а также внедрению новейших технологий в области эстетической медицины и использованию качественного оборудования.

## **2.2. Слабые и сильные стороны внутренней среды**

Для выявления сильных и слабых сторон внутренней среды, рассмотрим её в различных срезам.

Кадровый срез

Структура персонала салона представлена на рисунке 3.

Рис. 3 Структура персонала салона «Адам и Ева»

Как можно заметить, наибольший удельный вес в структуре работников предприятия занимают специалисты — 87%. В эту категорию входят все врачи и работники салона, непосредственно оказывающие услуги посетителям. Именно квалифицированный персонал является одной из сильных сторон компании и обеспечивает столь высокий уровень оказания услуг.

Организационная структура компании выглядит следующим образом

Рис.4 Организационная структура салона «Адам и Ева»

Организационная структура компании линейная, что облегчает управление в значительной степени. В каждом организационном подразделении существует управляющий (заместитель директора), ответственный за функционирование своего «отдела». Такой способ организации является сильной стороной для компании, так как позволяет увеличить скорость информационных потоков внутри организации и обеспечивает возможности контроля над деятельностью всех сотрудников.

В то же время на генерального директора ложится вся ответственность по принятию управленческих решений, что в некоторой степени осложняет этот

процесс.

Специфика деятельности организации не предполагает возможным выработки единой политики оплаты труда, поэтому для каждой категории работников предусмотрены различные способы начисления заработной платы. В целом, система оплаты труда строится по принципу гибкости и предполагает учет вклада каждого сотрудника в конечный финансовый результат и соответствующее справедливое вознаграждение.

Для обслуживающего персонала и работников, чей труд не поддается нормированию, предусмотрена контрактная система оплаты труда. В эту категорию работников в соответствии со штатным расписанием попадают работники административно-управленческого аппарата. Эти сотрудники получают заработную плату согласно трудовому договору.

Остальной персонал получает сдельно-премиальную заработную плату, уровень которой напрямую зависит от объёмов оказанных ими услуг.

К сильным сторонам можно отнести достойный уровень оплаты труда, отсутствие задержек по заработной плате, разработанную систему нематериальных поощрений. Эти меры обеспечивают высокую мотивацию сотрудников.

Немаловажным фактором в функционировании организации является профессионализм её сотрудников. Распределение персонала согласно стажу работы представлено на рисунке 5.

Рис. 5 Структура персонала в зависимости от стажа работника

Средний стаж работы сотрудников в организации составляет четыре года, что свидетельствует о низкой текучести и определяет еще одну сильную сторону компании. Предприятие организует дорогостоящее и эффективное повышение квалификации работников, непрерывно ведется работа по улучшению условий труда, обновление кадров. Каждый сотрудник медик проходит обучение в Москве в течении двух недель. Более того ежегодно проводятся мероприятия по аттестации персонала.

Слабой стороной в кадровой политике организации является высокая «требовательность» со стороны сотрудников. Можно говорить о том, что сотрудники считают необходимым для себя участвовать в принятии управленческих решений. Руководитель организации берет на себя функции

менеджера, что приводит к некоторым управленческим проблемам.

### Организационный срез

Сильной стороной внутренней среды является развитая информационная система и систематизация документооборота: каждый клиент заносится в базу данных, доступ к которой имеют все специалисты, это существенно облегчает работу с постоянными клиентами и желающими получить широкий спектр услуг.

Важной особенностью организационной составляющей является отсутствие четкой иерархии. Специалисты оказывают услуги в соответствии со своим профилем, но говорить о строгом распределении полномочий не представляется возможным.

Слабой стороной является отсутствие службы управления персоналом. В своей деятельности организация полагается на высокий уровень профессионализма своих сотрудников и нуждается в их отдаче и заинтересованности в оказании качественных услуг. Поэтому организованная и регламентированная работа с персоналом могла бы решать периодически возникающие проблемы внутренней организации.

### Производственный срез

Сильной стороной предприятия является высокое качество и востребованность оказываемых услуг. Более того у организации имеется возможность расширения спектра предлагаемых процедур. Чаще всего самые новые технологии в косметологии в Астрахани внедряются именно в Адам и Еве. Сюда же можно отнести достаточно большую площадь помещения салона равную 370 квадратным метрам

К слабым сторонам предприятия можно отнести издержки связанные с поддержанием функционирования дорогостоящего оборудования и его ремонтом в случае поломки, а также высокие расходы на обучение персонала и внедрение новых технологий.

### Маркетинговый срез

Сильной стороной можно назвать проведение компанией ребрендинга. Недавно салон приобрел франшизу зарубежной сети Jacques Dessange. Такой шаг сигнализирует потребителям о высоком качестве оказываемых услуг и возлагает на организацию обязанности связанные с поддержанием имиджа сети. Более того получение франшизы такой компании свидетельствует о признании, и

положительном имидже на всероссийском рынке. Например, в компании Optima beauty, владеющей генеральной франшизой Aldo Corrola считают, что для города с миллионным населением достаточно одного, двух салонов такого уровня.

Тем не менее, в компании отсутствует служба маркетинга. Её функции также берут на себя руководителя организации, что приводит к недостаточной реализации всех функций маркетинга. Можно сказать, что управление маркетинговой политикой предприятия ведется недостаточно эффективно, каналы распространения и продвижения исследуются не полностью.

### Финансовый срез

Исходя из основных финансовых показателей, сильной стороной компании является её стабильное финансовое состояние и высокая прибыльность. Хочется отметить, что для организаций индустрии красоты такое положение дел зачастую редкость. Это вызвано по-прежнему довольно широким распространением «карманных салонов», чьи владельцы, как правило, не обладают опытом ведения бизнеса в отрасли. В результате чего четверть салонов разоряется в первый год жизни, а еще часть так и не становится прибыльной.

Слабой стороной можно признать отсутствие финансового специалиста. Конечно, с одной стороны, штат компании составляет всего 50 человек и вопрос введения должности финансового консультанта довольно сомнителен. На наш взгляд такой шаг может быть оправдан тем, что компания в своей деятельности прибегает к стратегии модификационного роста, то есть повышает качество оказываемых услуг, что вызывает рост затрат и может заставить руководство привлекать заемные источники финансирования. В этом случае необходимо будет четко оценивать их эффективность для определения возможных заимствований.

## **2.3. Угрозы и возможности внешней среды**

### Научно-технический прогресс

Возможность компании заключается в использовании передовых разработок в отрасли: появляется все больше нового технологичного и безопасного оборудования и эффективных технологий. Использование «плодов» научно-технического прогресса открывает для компании возможность расширения ассортимента своих услуг и повышения уровня качества.

Угроза для салона вызвана появлением большого числа оборудования, легкого в эксплуатации в домашних условиях. В индустрии появляются новые доступные косметические средства, которые могут также быть использованы самостоятельно. Естественно, что такая угроза не представляет опасности, если речь идет об услугах, связанных с хирургическим вмешательством. Но разумным шагом для салона также станет создание эксклюзивных программ, упор на врачебные услуги, которые может оказать только профессионал, постоянное их совершенствование. Создание различных спецпредложений и атмосферы.

#### Состояние экономики

Увеличение темпов экономического роста ведет к росту потребительских доходов, и, как следствие их расходов. Таким образом, компания может увеличить свои доходы за счет роста продаж дорогостоящих услуг и привлечения новых клиентов.

Снижение темпов экономического роста, наоборот ведет к сокращению населения своих расходов и представляет для компании угрозу. Для предотвращения отрицательных последствий разумным шагом станет разработка программ и процедур «эконом-класса».

В то же время, падение курса доллара и евро может стать отличной возможностью для приобретения иностранного оборудования по более низким для компании ценам.

#### Законы и органы государственной власти

Основное влияние на деятельность организации оказывает Центр гигиены и эпидемиологии, осуществляющий контроль над качеством оказываемых салона услуг.

Выполнение всех санитарных требований и отсутствие нареканий со стороны проверяющих органов могут послужить каналом привлечения новых клиентов. Также услуги салона могут быть прорекламированы муниципальными лечебными учреждениями (например, услуга удаления доброкачественных родинок).

С другой стороны проведение проверок МЧС здания салона на соответствие требованиям пожарной безопасности и оборудования требованиям безопасной эксплуатации, может повлечь к его закрытию, в случае неудовлетворенного состояния и несоответствие положенным нормам.

#### Международная обстановка

Для фирмы открыты возможности привлечения инвесторов, заимствование опыта у иностранных специалистов, возможность присоединения к международной сети в качестве местного филиала (которая была успешно использована).

В условиях глобализации возникает угроза возникновения социальных и экономических кризисов и, как следствие, отток клиентов. А отсутствие политических контактов с другими странами может привести к невозможности сотрудничества с зарубежными коллегами.

#### Социально-культурные факторы

Мода на красивое и ухоженное тело, на здоровье рождает для салона возможности к росту. Появляется все больше желающих прибегнуть к оказываемым компанией услугам.

Социально демографические изменения: снижение численности молодых людей, увеличение людей (пред-)пенсионного возраста в большей степени рассматривается нами также как возможность. Это вызвано тем, что в более зрелом возрасте люди склонны тратить больше денежных средств на поддержание своего здоровья и красоты.

С другой стороны, по статистике, контингент салона в большей степени составляют люди зрелого возраста (30-45 лет) и в этом смысле старение населения может стать и потенциальной угрозой для деятельности салона.

Немаловажно оценить факторы влияния микросреды.

#### Поставщики

Возможностью компании является наличие прочных партнерских отношений с основными поставщиками косметических средств, что дает возможность приобретать их продукцию по очень выгодным ценам.

Также возможностью для компании является налаживание сотрудничества с поставщиками оборудования, которые могут также предоставлять значительные скидки.

Угрозой для компании будет являться оппортунизм (недобросовестное поведение) поставщиков и продажа ими некачественных товаров.

В своей деятельности компания прибегает к использованию краткосрочных кредитов, а значит, имеет дело с поставщиками финансовых ресурсов. Возможностью является успешное сотрудничество, положительная «кредитная история» и наличие хорошей репутации, что дает возможность получать индивидуальные кредиты под более низкий процент.

#### Трудовые ресурсы

Возможность компании заключается в том, что персонал компании в достаточной степени заинтересован работой в организации и удовлетворен предоставляемыми условиями труда.

Угрозой является низкое предложение квалифицированных специалистов отрасли на рынке труда, так как в регионе отсутствуют программы профессиональной подготовки высококлассных специалистов «хирургии красоты», пластической хирургии и т.д.

#### Потребители

Изменение уровня доходов и структуры и величины расходов потребителей может стать для фирмы как угрозой так и возможностью.

Распределение населения Астраханской области на 2018 год по величине среднедушевых денежных доходов представлено на рисунке 6.

#### Рис 6. Распределение населения по уровню доходов

Структура денежных расходов населения Астраханской области представлена на рисунке 7.

#### Рис. 7 Структура расходов населения

Если речь идет об увеличении клиентами своих расходов, то компания может привлечь новых клиентов посредством рекламы. Представляется возможным организовать новые предложения для постоянных клиентов. Например, продажа косметической продукции со скидкой.

В случае снижения расходов потребителей на косметологические услуги целесообразным будет внедрение новых программ, предусматривающих меньшую нагрузку, но большую эффективность для сохранения существующих клиентов, которые сокращают свои расходы. Бонусы и подарки для постоянных клиентов.

Возможностью для компании также является проявление интереса со стороны новых групп клиентов, возможность "открытия" нового рыночного сегмента. Для осуществления этой возможности фирма может вести поиск и привлечение корпоративных клиентов, юридических лиц (оказание услуг SPA, например), предоставлять новые программы и услуги.

Недоверие к рекламе со стороны конечных потребителей может стать серьезной угрозой для организации. Для устранения потенциальной угрозы фирме необходимо организовать привлечение клиентов путем проведения бесплатных разовых посещений с целью демонстрации качества предоставляемых услуг.

Изменение основных потребительских предпочтений на услуги в зависимости от характера изменений может также являться либо угрозой либо возможностью. Но, какие бы не происходили изменения, компания максимально заинтересована в обеспечении предложения требуемых услуг. Для решения подобного вопроса важным является наличие квалифицированного персонала, способного к адаптации в новых косметологических программах.

#### Конкуренты

На территории Астрахани функционирует довольно много организаций, оказывающих услуги в сфере красоты. Так число организаций оказывающих Косметические услуги составляет 244, парикмахерские – 443, услуги массажиста – 200, SPA-процедуры – 30.

Тем не менее, существует не так много потенциальных конкурентов салона. По нашим предположениям, 15% функционирующих салонов являются «карманными», 50% - парикмахерские, и еще 25 % представляют моноуслуги (солярий, SPA по отдельности).

Важной особенностью деятельности салона является предоставление услуг связанных с врачебным и хирургическим вмешательством.

Поддерживая тесный контакт со своими конкурентами мы можем заимствовать накопленный ими опыт и технологии, осуществлять полезный «обмен информацией», развиваться.

Но также со стороны конкурентов существует угроза переманивания трудовых ресурсов и заимствования наших уникальных технологий.

#### 2.4. Построение матрицы SWOT

Результатом проделанной выше работы становится матрица SWOT.

В ходе описанного анализа мы заполняем SWOT – матрицу, формируя четыре группы парных стратегий:

1. Используем сильные стороны для реализации преимуществ, предоставляемых возможностями.
2. Используем сильные стороны для избегания угроз.
3. Преодолеваем слабые стороны, используя преимущества, предоставляемые возможностями.
4. Минимизируем слабые стороны и избегаем угроз.

Таблица 1.

Поле SO «сила – возможности»

		Возможности внешней среды		
Сильные стороны внутренней среды		Рост спроса на косметологические услуги	Появление новых технологий	Ослабление конкурентов
				Предоставление выгодных условий поставок партнерами

Компетентность руководства  
На фоне роста спроса потребителей на услуги отрасли, изменений объема и структуры рынка косметологических услуг, для компании открывается превосходная возможность расширить свой список клиентов. Важнейшими шагами на пути к осуществлению этой цели являются приобретение современных расходных средств и материалов, использование новейшего оборудования и оказание качественных услуг.

Наличие финансовых ресурсов  
Новым направлением в деятельности компании становится работа под международной торговой маркой, которая обеспечивает компании соответствующий имидж и даёт ряд преимуществ в отношении конкурентов. Многолетний опыт салона на рынке позволил зарекомендовать себя среди жителей города, но предложение инновационных услуг в рамках стратегии модификационного роста позволит обеспечить больший спрос на услуги фирмы и, как следствие, её большую доходность

Квалификация работников

Наличие "свободных" финансовых ресурсов" позволяет компании приобретать с целью дальнейшей продажи дорогостоящие косметические средства элитных торговых марок, которые весьма затруднительно приобрести в обычных магазинах. Доходы от продажи элитной косметики в будущем могут внести солидный вклад в итоговый показатель прибыли компании.

Компании необходимо использовать опыт своих сотрудников для предложения новых услуг в сфере косметологии, а также продвижения предлагаемых салоном косметологических средств

Хорошая репутация среди покупателей  
В ходе реализации элитной косметики достойная репутация среди своих потребителей, а также работа под известным брэндом послужат положительным сигналом для новых покупателей, свидетельствующем о подлинности и качестве предлагаемой продукции.

Работа под известной торговой маркой

Наличие инноваций  
Новейшее оборудование и применение инновационных методик позволяет компании постоянно совершенствовать перечень предлагаемых клиентам услуг. Также обеспечение высокого качества обслуживания достигается в частности благодаря использованию новых косметологических продуктов.

Технологическое превосходство

Удобное месторасположение (центр города)  
Удобное месторасположение является одним из основных стратегических преимуществ компании.

Проверенный менеджмент  
Многолетний опыт компании на рынке позволил определить наиболее эффективные каналы привлечения новых клиентов и помогает ей обеспечивать высокую конкурентную позицию. Проверенные каналы связи со своими клиентами определяют также возможность эффективной рекламы новых товаров и услуг. Доброжелательность персонала и разумное соотношение цены и качества также являются преимуществами, которые нужно использовать, для привлечения новых клиентов и реализации возможностей компании.

Приемлемые цены

Высокий уровень обслуживания

Таблица 2.

Поле ST «сила – угрозы»

Угрозы внешней среды

Поставщики

ухудшают

условия

поставки,

поставляют

некачественный

продукт

Изменение

потребностей

покупателей,

падение

спроса

Новые конкуренты

Выход из стро

дорогостоящ

оборудовани

Компетентность  
руководства

Руководителей компанией отличает богатый опыт работ во многом позволяет фирме успешно избегать угроз вне стратегических целей.

Сильные  
стороны  
внутренней  
среды

Наличие  
финансовых  
ресурсов

Высокая доходность и прибыльность компании обеспечивают безрисковый уровень функционирования фирмы, имеющиеся финансовые ресурсы позволяют функционировать даже при неблагоприятной обстановке на рынке. Квалифицированный персонал является одним из основных конкурентных преимуществ и позволяет иметь круг постоянных клиентов , не зависящий от состояния отрасли в целом.

Квалификация  
работников

Наличие фин  
ресурсов и  
привлечение  
квалифициро  
кадров може  
обеспечить  
дорогостоящ  
ремонт

Работа под известной торговой маркой Франшиза известной международной сети, а также наличие современных технологий обслуживания и оборудования компенсируют возможные потери в результате конкуренции на рынке или же ухудшения качества поставляемой продукции. Клиентам предоставляются определенные гарантии, связанные с качеством предоставляемых услуг независимо от используемых материалов. Более того компания, под чьей торговой маркой она работает сегодня также заинтересована в предложении качественных услуг, что говорит о ее активном участии в вмешательстве (предоставление контактов надежных поставщиков, рекламные акции).

Наличие инноваций

Технологическое превосходство

Удобное месторасположение

Проверенный менеджмент

Сложившаяся система партнерских отношений и налаженные каналы коммуникации являются приемлемыми для постоянными клиентами и компанией позволяет ей быть защищенной от многих рисков. Около 70 % выручки компании сегодня формируется за счет 20-30% постоянных потребителей услуг, которые обеспечивают компании финансовую стабильность в своем окружении. Салон заинтересован в дальнейшем сотрудничестве со своими клиентами для чего ей необходимо реализовывать стратегию гибких цен: акция для постоянных клиентов, а также следить за качеством обслуживания, чтобы привлечь новых клиентов.

Приемлемые цены

Высокий уровень обслуживания

Хорошая репутация у покупателей

Таблица 3.

Поле WO «слабость – возможности»

## Возможности внешней среды

		Рост спроса на косметологические услуги	Появление новых технологий	Ослабление конкурентов	Предоставлен выгодных условий поставок партнерами
Слабые стороны внутренней среды	Закупка дорогостоящих средств по уходу за телом	Появление на рынке новых менее дорогостоящих, но столь же эффективных косметических средств, а также появление новых более дорогостоящих, но и более эффективных средств. Нарастивание объема продаж товаров и услуг с их использованием в обоих направлениях.			Увеличение ра предоставляе Создание ассо инновационных оптимальным отвечающих т запросам клиент качестве. Пре дополнительн
	Зависимость от постоянных поставщиков	Создание программ стимулирования, разработка специаль предложений. Разработка новых направлений, ориентиров различные сегменты рынка. Ослабление конкурентов мож их клиентскую базу к нам.			
	Клиентская база у конкурентов	Возможность заимствования конкурентами технологий			Посещение специализированных семинаров, конференций классов. Привлечение квалифицированных сотрудников ко

Управленческие

проблемы

руководства

Проведение маркетингового исследования рынка салонов, предоставляющих аналогичные услуги на территории города Красноярска. Повышение материального вознаграждения сотрудников за счет увеличения дохода от

Отсутствие

службы

продаж услуг и косметических средств. Развитие управленческих кадров: не смотря на имеющийся опыт руководители компании и специалисты, участвующие в управлении должны вести работы по совершенствованию своих знаний в области менеджмента, стратегического управления,

Требовательность  
персонала

маркетинга.

Неспособность

самостоятельно

финансировать

масштабные

инновации

Сотрудничество с известными поставщиками финансовых ресурсов. С банками, в которых имеется положительная кредитная история и предоставляется наиболее выгодный процент по кредиту. Использование таких финансовых инструментов как лизинг (долгосрочная аренда имущества с последующим правом выкупа) и факторинг (торговая деятельность на условиях отсрочки платежа)

Таблица 4.

Поле WT «слабость - угрозы»

Угрозы внешней среды

Поставщики

ухудшают

условия

поставки,

поставляют

некачественный

продукт

Появление

новых

конкурентов

Изменение

потребностей

покупателей и -

падение спроса

Выход из

строя

дорогого

оборудов

Закупка дорогостоящих средств по уходу за телом

Проведение оценки и тщательный отбор организаций-поставщиков. Активное наблюдение за деятельностью конкурентов, тщательное изучение рынка

Отслеживание рыночной ситуации, изучение спроса, разработка мер, предотвращающих негативное влияние внешних факторов

Поиск надежного поставщика товара, при необходимости "рассрочка" платежей с банками, кредитными организациями, надежные поставщики оборудования

Зависимость от постоянных поставщиков

Слабые стороны внутренней среды

Клиентская база у конкурентов

Возможность заимствования конкурентами технологий

Тщательное отслеживание деятельности конкурентов. Сокращение недопущение работы своих сотрудников на конкурентов, повышение квалификации сотрудников. Улучшение системы мотивации сотрудников. Разработка системы лояльности постоянными клиентами. Внедрение бонусов и скидок за постоянство

Управленческие проблемы руководства

Отсутствие службы маркетинга

Внедрение принципов партнерства между сотрудниками и клиентами. Привлечение специалистов в области PR и маркетинга извне для решения проблем. Подготовка управленческих кадров: не смотря на имеющийся опыт руководителей, участвующие в управлении должны вести работы по совершенствованию менеджмента, стратегического управления, маркетинга.

Требовательность персонала

Неспособность сотрудничать с известными поставщиками финансовых ресурсов. С банками самостоятельно не удается получить положительную кредитную историю и предоставляется наиболее выгодный кредит. Использование таких финансовых инструментов как лизинг (долгосрочное финансирование имущества с последующим правом выкупа) и факторинг (торговая деятельность отсрочки платежа)

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Стратегическое управление представляет собой систему постановки и реализации стратегических целей предприятия, в основе которых лежит прогнозирование изменений среды и разработка способов воздействия на нее и приспособления к происходящим изменениям.

Формирование и воплощение стратегии требует от руководства организации решительных и своевременных действий, а это, в свою очередь, зависит от того, насколько грамотно и четко руководство компании проводит свою хозяйственную политику. При этом огромную роль играет состав менеджеров, который должен быть сформирован из опытных и профессиональных экономистов, четко реагирующих на стремительные изменения внешней среды и предвидящих возможность таких изменений.

Результатом выполнения курсовой работы была оценка факторов влияния внутренней и внешней среды салона эстетической медицины «Адам и Ева» и разработка стратегии её развития.

В ходе проведенного исследования для дальнейшего развития компании ею может быть выбрана стратегия модификационного роста, направленная на расширение спектра предлагаемых услуг и их качества и, как следствие, увеличение цены на эти услуги.

В современных условиях, когда на рынке индустрии красоты имеется множество салонов, но в то же время предлагаемые ими услуги в значительной степени ограничены данная стратегия представляется нам наиболее эффективной.

Также были разработаны основные стратегические действия при различных изменениях внешней среды, скорректированные на внутреннее состояние организации:

1. детальный анализ потребительских предпочтений;
2. разработка новых характеристик и способов предоставления услуг;
3. использование новых форматов рекламы;
4. специальные предложения для постоянных клиентов: акции, система бонусов и скидок;
5. повышение уровня обслуживания;
6. предоставление услуг на новом инновационном оборудовании;
7. внедрение современных технологий управления и сервиса;
8. непрерывное повышение уровня квалификации персонала.

Практическая значимость курсовой работы заключается в том, что результаты исследования могут представлять интерес для руководителей и специалистов, занимающихся вопросами управления салоном с целью повышения уровня рентабельности организации и создания условий для её стабильной работы.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Д.В. Арутюнова – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
2. Андрушкин Б.М., Кузьмин О.Е. Основы менеджмента. – М., 2003. – 316 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер Ком, 2003. – 422с.
4. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. — М.: Книжный мир, 2003. — 895 с.
5. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 2003. – 456с.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов.— 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. — 569с.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. // М.: Гардарики, 2003 г. – 213 с.
8. Грушенко В.И. Стратегии управления бизнесом. От теории к практической разработке и реализации. – М.: Закон и Право, 2010. – 296 с.

9. Давыдова Л.А., Фальцман В.К. Экономика и управление предприятием. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 510с.
10. Дамодаран А. Стратегический риск-менеджмент. Принципы и методики. – СПб: Вильямс, 2010. – 496 с.
11. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг, менеджмент и стратегии. – СПб.: Питер, 2007. – 544с.
12. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента. – М.: Вильямс, 2004. – 357с.
13. Каплан Р., Нортон Д. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности - гарантия конкурентного преимущества. - М.: Олимп-Бизнес, 2010. – 368 с.
14. Катлип Скотт М., Сентер Аллен Х., Брум Глен Н. Паблик рилейшнз: Теория и практика: Учебное пособие – 8-е изд. // М.: Изд. дом «Вильямс», 2003 г. – С. 389
15. Келлер К., Котлер Ф., Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс. – СПб: Питер, 2008. – 480 с.
16. Константинов Г.Н. Современная конкуренция и новые задачи менеджмента. – М.: Человек, 2003.- 478 с.
17. Ланкин В.Е. Менеджмент организации: Учеб. пособ. – Таганрог: ТРТУ, 2006. – 304 с.
18. Лапыгин Д. Ю. Стратегический менеджмент. – М.: ЛитРес, 2009. – 241 с.
19. Лисичкин В.А., Лисичкина М.В. Стратегический менеджмент : учебно-методический комплекс / В.А Лисичкин., М.В. Лисичкина — М.: Изд. центр ЕАОИ. 2007. — С. 180.
20. Менеджмент организации. / Под ред. З.П. Румянцевой. – М.: Лига, 2004. – 377 с.
21. Менеджмент: Учебник / Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт – Издат, 2003. – 591 с.
22. Орлов А.И. Менеджмент: Учеб. пособ. – М.: Знание, 2007. – 288 с.
23. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент. – М.: Инфра – М, 2002. – 250 с.
24. Попов С.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2003. – 345с.
25. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 715 с.
26. Томпсон А. А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. – 387 с.
27. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003. – 641 с.

1. Виханский, О. С, Наумов, А. И. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов.— 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. — С. 213 [↑](#)
2. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Д.В. Арутюнова – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с. [↑](#)
3. Лисичкин В.А., Лисичкина М.В. Стратегический менеджмент : учебно-методический комплекс / В.А Лисичкин., М.В. Лисичкина — М.: Изд. центр ЕАОИ. 2007. — С. 180 [↑](#)
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов.— 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. — 569с. [↑](#)
5. Менеджмент организации. / Под ред. З.П. Румянцевой. – М.: Лига, 2004. – 377 с. [↑](#)
6. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Д.В. Арутюнова – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с. [↑](#)
7. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 715 с. [↑](#)
8. Давыдова Л.А., Фальцман В.К. Экономика и управление предприятием. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 510с. [↑](#)
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. // М.: Гардарики, 2003 г. – С. 196-198 [↑](#)
10. Лапыгин Д. Ю. Стратегический менеджмент. – М.: ЛитРес, 2009. – 241 с. [↑](#)
11. Катлип Скотт М., Сентер Аллен Х., Брум Глен Н. Паблик рилейшнз: Теория и практика: Учебное пособие – 8-е изд. // М.: Изд. дом «Вильямс», 2003 г. – С. 389 [↑](#)