

Содержание:

Введение

Важным аспектом работы каждого предприятия является изучение внешнего окружения, а также внутренних резервов своей деятельности. Работа над стратегией дальнейшего развития предприятия – это сложный и трудоемкий процесс. Фундаментом для выбора программы развития любого предприятия, не только коммерческого, но и общественного, муниципального, становится анализ внешней и внутренней среды организации. В связи с этим, работа, посвященная анализу внешней и внутренней среды компании ООО «Новая Логистика» является своевременной и актуальной.

Целью исследования является анализ внешней и внутренней среды компании «Новая Логистика» в условиях динамичного внешнего окружения и разработка путей совершенствования деятельности компании в ближайшие периоды.

Для достижения цели исследования были поставлены и решены следующие задачи:

изучены теоретические особенности анализа внешней и внутренней среды;

дана характеристика деятельности ООО «Новая Логистика»;

проведен анализ внешнего окружения организации;

проведен анализ ресурсов и способностей организации ООО «Новая Логистика»;

разработаны пути совершенствования работы ООО «Новая Логистика» в современных условиях;

предложен SWOT-анализ работы организации;

обусловлены направления совершенствования деятельности ООО «Новая Логистика» в современных условиях.

Объектом исследования является компания «Новая Логистика», текущее состояние и стратегия развития которой изучается в контексте сектора реализации запасных частей и аксессуаров для автомобилей.

Предметом исследования является состояние внешнего и внутреннего окружения организации ООО «Новая логистика» и его влияние на деятельность компании.

В процессе работы использованы результаты научных исследований отечественных и зарубежных ученых, законодательная база Российской Федерации. Для достижения целей и решения задач использованы методические материалы, экономическая, научная, справочная и периодическая литература, финансовые издания, статистические и финансовые отчеты.

Полученные теоретические и прикладные результаты работы могут с высокой степенью эффективности использоваться в процессе разработки и внедрения стратегии развития компании «Новая Логистика» в условиях динамичного внешнего окружения и управление стратегическим процессом. Разработанные в работе предложения по усовершенствованию развития компании могут быть использованы прочими компаниями отрасли, органами государственного управления в данной сфере.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

1. Теоретические основы анализа внешней и внутренней среды организации

1.1 Понятие и особенности анализа внешней и внутренней среды

В экономической литературе существует множество подходов к выделению составляющих бизнес-среды организации и её структурных элементов. По классической теории менеджмента бизнес-среда организации состоит из:

макронвешней среды, представляющей общие условия функционирования для всех участников рынка, на эту часть внешней среды организация не может оказывать влияния, но которая в свою очередь влияет на организацию непосредственно или опосредованно через отрасль, где она функционирует;

микровнешней среды, т. е. среды непосредственного окружения организации, включающей покупателей, поставщиков, конкурентов, кредиторов, государственные органы контроля и т. д., в этой части внешней среды существует взаимное влияние перечисленных субъектов хозяйствования; внутренней среды, включающей в себя ключевые сферы производственно-управленческой деятельности организации.

В качестве примеров состава и структуры внутренней среды приведем следующие подходы:

1. По классификации И. Ансоффа такими элементами деятельности являются: общее управление, финансовое управление, маркетинг, производство, НИОКР [1];
2. По классификации А. А. Томпсона, А. Дж. Стрикленда основными производственными единицами внутренней среды являются: НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, распределение, финансы, кадры [13];
3. И. И. Дюков предлагает расширить список внутренних элементов организации, который должен включать: менеджмент (принципы управления организацией), финансы (количество финансовых средств и их структура), сотрудники (их количество и качество, а также принципы управления ими), маркетинг, развитие, поставки, производство, продажи, логистика, сервис, информационные технологии [4].
4. По концепции «7-S» менеджеры должны учесть 7 факторов внутренней среды организации, для того чтобы быть уверенным в успешном исполнении стратегии: совместные ценности (shared values), стратегия (strategy), структура (structure), системы (systems), сотрудники (staff), сумма навыков (skills), стиль (style). В концепции «7-S» соединены жесткие (стратегия, структура, системы), мягкие (сотрудники, стиль, сумма навыков) характеристики с центральной интегрирующей характеристикой (совместные ценности) [11].
5. В современном менеджменте в большинстве случаев принято выделять пять самостоятельных укрупненных блоков управления внутренней средой: маркетинг, производство, инновации, финансы, персонал.
6. Новым подходом в отечественных исследованиях внутренней среды организации является модель И. Б. Гуркова [3] развивающая ресурсную концепцию стратегического менеджмента (ключевых компетенций, динамических способностей) зарубежных исследователей К. Прахалада, Г. Хамела, Р. Гранта, Д.

Дж. Коллиза, и др.

И. Б. Гурков представляет организацию как систему стратегических ресурсов, включающих все элементы материального и нематериального мира, которые организации пытаются использовать для достижения своих стратегических целей. Автор различает:

- финансовые ресурсы;
- ресурсы отношений (наличие преференцированных связей, лицензий, прав);
- технологические ресурсы производства (способности соединять отдельные элементы материального мира новым, потенциально более эффективным способом);
- организационные ресурсы (способности достигать объединения труда людей новым, потенциально более эффективным способом).

Далее рассмотрим подходы к анализу состава и структуры внешней среды организации:

1. По процессно-функциональному подходу В. С. Ефремова [5] понятие бизнес-среды строится на наличии:

внешнего измерения бизнес-пространства, определяемого отраслевой, рыночной и макросредой бизнеса;

внутреннего измерения, представляющего собой интегрированную совокупность производственно-технологических, финансово-экономических, социокультурных, организационно-технических и административных условий, определяющих характер и формы бизнес-процессов внутри организации. В. С. Ефремов обосновывает в исследовании авторский подход к определению места организации в общей бизнес-системе: смысл организации не в том, что она из себя представляет внешне и внутренне, а в том, что организация делает в бизнес-системе, в которую она включена как элемент. Внутренний порядок, поддерживаемый организацией, становится нецелесообразным, когда теряется ее функциональная полезность. При этом важное уточнение — функциональная полезность определяется не самой организацией, а ее внешним окружением.

2. К. Койн, С. Субраманиам в структуре внешней среды предлагают также выделять: взаимозависимые системы (перекрестно-отраслевые интеграционные

сети, альянсы) и системы привилегированных отношений (фирмы, действующие на одном рынке по особому режиму отношений). Действия членов подобных структур базируются не только на их собственной стратегии, но и стратегии сети в целом. В обоих случаях поведение таких участников рынка отличается от предписываемого традиционной моделью, что требует новых стратегических подходов [9].

3. И. Б. Гурков с позиции стратегического управления вводит в анализ среды новый тип экономических субъектов — стейкхолдеров (заинтересованных субъектов (лиц) в деятельности организации). Во внешней среде организации И. Б. Гурков выделяет институциональную среду и рыночную среду [3]. Институциональная среда представляется системой трансляции интересов стейкхолдеров организации. Общими условиями институциональной среды являются: условия и границы законодательства, политическая ситуация, система реализации контрактов. Специфическими факторами институциональной среды, различающими положение отдельных организаций, являются: степень независимости организации при принятии стратегических решений от внешнего «сетевого контроля»; основные субъекты принятия стратегических решений (собственно менеджмент организации, менеджмент материнской компании, собственники организации). Рыночная среда описывается инструментарием микроэкономики и теории отраслевых рынков: степенью конкуренции; конкурентным позиционированием товаров (услуг) организации; рыночным позиционированием организации (типологией рынка, на котором функционирует организация).

4. Новый взгляд на бизнес-среду с позиции теории игр предлагают А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф [2]. В игре под названием «бизнес» разыгрывается стоимость: ее создание и присвоение. Взаимодействие игроков осуществляется в двух измерениях. По вертикали — потребители компании и поставщики. Ресурсы перемещаются от поставщиков к компании, а изделия и услуги — от компании к потребителям. В обратном направлении — от потребителей к компании и от компании к поставщикам — перемещаются деньги. По горизонтали располагаются игроки, с которыми компания взаимодействует, но не заключает сделок. Это ее субституты и комплементаторы.

5. В модели Глобального мониторинга предпринимательства (Global Entrepreneurship Monitor, GEM) [12] факторы внешней среды разделены на две группы. Первая группа факторов — это общеэкономические условия, такие как открытость рынков, государственная политика в области создания и регулирования деятельности компаний, состояние финансовых рынков, рынка

труда, развитие институтов. Для анализа данной группы факторов используется национальная экономическая демографическая статистика, а также другая вторичная информация о состоянии внешней среды.

Ко второй группе относятся факторы развития предпринимательства, влияющие на возможности создания компании и развития предпринимательских способностей и навыков, а также мотивирующие создание предпринимательских фирм. В соответствии с методикой проекта выделяют 10 условий развития предпринимательства: доступность финансовых ресурсов и качество финансовой поддержки; государственная политика и ее практическое применение в отношении налогообложения, государственного регулирования и управления; государственные программы непосредственной поддержки новых и развивающихся фирм на всех уровнях; образование и профессиональная подготовка по созданию и ведению бизнеса; уровень развития научных исследований и разработок, ведущих к созданию в стране новых возможностей для бизнеса; коммерческая и профессиональная инфраструктура; открытость рынка/барьеры вхождения на рынок; доступ к физической инфраструктуре; культурные и социальные нормы, способствующие к возникновению новых способов ведения деловой и экономической деятельности, общее отношение к предпринимательству; защита прав интеллектуальной собственности.

6. Согласно системной концепции Г. Б. Клейнера [8], Я. Корнаи [10] хозяйствующий субъект одновременно действует в ряде различных функциональных пространств (в пространстве юридических лиц, занимаемого территориального местоположения, рынков товаров и услуг, производственных технологий, рабочей силы, законодательном пространстве). Однако сам хозяйствующий субъект не содержится полностью ни в одном из этих пространств. Исходя из этого утверждения, хозяйствующий субъект формирует и проявляет свои свойства только в процессе функционирования и взаимодействия с внешней средой. Как правило, не в целом с внешней средой, а с определенным числом экономических и социальных субъектов, их групп, сетей и сред, являющимися «дополнением данного предприятия во внешнем мире».

Проведенный анализ публикаций по выделению составляющих экономической бизнес-среды организации, её структурных элементов, факторов и условий хозяйственной деятельности организаций привел нас к следующим выводам.

1. Как правило, наблюдается общепризнанная позиция авторов, что бизнес-среда организации состоит из двух основных блоков: внешней и внутренней среды. При

этом внешняя по отношению к организации среда имеет структурные элементы как общего влияния на все хозяйствующие субъекты (макроннешняя среда), так и непосредственного влияния на каждый хозяйствующий субъект в отдельности (микроннешняя среда). Внутренняя среда организации представляет собой состав имеющихся материальных, нематериальных ресурсов и бизнес-процессов по организации, управлению и функционированию основных подразделений организации, при этом основное внимание должно быть уделено ключевым стратегическим ресурсам организации.

2. Общепринятым подходом к анализу макроннешней среды является выделение факторов по классической модели STEP-анализа. STEP-анализ предполагает исследование макронэкономических факторов в четырех сферах: социальной (social), технологической (technological), экономической (economic) и политической (political). На практике в зависимости от целей анализа исследователи кроме 4 основных факторов в состав STEP-факторов включают дополнительные, например, правовые, экологические, демографические, физические, культурные, институциональные, конкурентные, инновационные, информационные. При этом часто наблюдается объединение взаимосвязанных факторов в группы: природно-климатические, социально-экономические, политико-правовые и т. д. Далее у авторов можно наблюдать различную степень детализации названных групп факторов. В целом можно отметить отличительную особенность анализа этой группы факторов — это описательный характер анализа факторов, оказывающих общее влияние на всех субъектов экономических отношений.

3. При оценке среды непосредственного окружения (микроннешней среды) исследователи четко определяют состав экономических контрагентов организации во внешней среде, с которыми она вступает в различные экономические отношения по поводу своей хозяйственной деятельности. В последнее время изменяется отношение к конкуренции не только как к соперничеству, но и сотрудничеству. Организация представляется как объект пересечения финансовых, материальных, кадровых и информационных потоков, протекающих в окружении заинтересованных контрагентов и в условиях конкретной социально-экономической и природной среды.

4. Авторами отмечается важность согласованности экономических интересов и взаимных ожиданий всех участников микроннешней среды. Хозяйствующий субъект формирует и проявляет свои свойства только в процессе функционирования и взаимодействия с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами). При этом важно согласовать интересы не только внешних

стейкхолдеров, но и внутренних.

5. Функциональная полезность выступает как характеристика важнейшего условия сохранения целостности экономической системы организации — её равновесного функционирования, при котором экономические и управленческие решения способны регулировать основные факторы устойчивого положения организации в заданных пределах риска.

6. В зависимости от масштаба и интернационализации деятельности, близости к конечному потребителю, существующих условий производства, реализации продукции (работ, услуг), набор существенных для функционирования предприятия внешних факторов будет варьироваться и в значительной степени зависеть от способности экспертов выявлять сложные связи, а также от ограниченности технических и временных ресурсов для сбора и обработки данных о внешней среде.

На основе анализа публикаций по данному вопросу нами было уточнено распределение по группам факторов неопределенности внешней и внутренней среды. Необходимо уточнить, представленная классификация не претендует на полное включение всех имеющихся факторов в анализ, а является иллюстрацией одной из возможных тематических подборок факторов, составленной на основе исследований зарубежных и отечественных авторов. В качестве внешних факторов нами были определены: политико-правовые, социальные, экономические, природно-экологические, научно-технические, конкурентные, сетевые. В качестве факторов внутренней среды: факторы в сфере управления, факторы в сфере производства, факторы в сфере сбыта, факторы в сфере финансов.

В предлагаемой классификации среди внешних факторов нами отдельно выделены конкурентные и сетевые факторы. Внутренние факторы неопределенности вытекают непосредственно из характера функционирования самого субъекта хозяйственной деятельности, они распределены нами по основным сферам внутренней среды организации, что также позволяет наиболее полно охватить всевозможные источники неопределенности и риска в деятельности организации.

1.2 Методы анализа внешней среды предприятия

Работа над стратегией – это сложный и трудоемкий процесс. Фундаментом для выбора программы развития любого предприятия, не только коммерческого, но и

общественного, муниципального, становится анализ внешней среды организации. Результативность данного исследования определяет успех перспективного планирования.

Ни одна организация не может существовать в вакууме. На нее воздействуют десятки факторов извне. Особенности «хамелеона» внешней среды, которые стоит всегда принимать во внимание, являются динамизм, непрерывное движение и изменение. Структура рынка переходит в другое состояние, у потребителей появляются новые предпочтения, «скачут» курсы валют, издаются новые законодательные акты. Если предприятие проявляет гибкость, быстроту реагирования и справляется с переменами, то оно на пути к успеху. Анализ внешней среды организации можно условно поделить на два направления: исследование «ближнего» окружения и «дальнего» [12, с. 12].

Чтобы достигнуть собственных задач и процветать, фирме недостаточно просто «мониторить» внешнее окружение, существенно уметь «увидеть» и применить возможные альтернативы. На пути компании всегда присутствуют опасности и препятствия, которые надо обходить. Решение данных задач осуществляется при пристальном изучении окружающих фирму элементов. Анализ внешней среды организации – это исследование оказывающих действие на компанию факторов для подготовки перспективного перечня, раскрывающего все существующие и предполагаемые элементы возможностей, угроз. Исследование факторов состоит из двух этапов. 1 шаг - сбор сведений о переменных в социальной, экономической, политической и технологической среде существования фирмы. 2 шаг - обсуждение подготовленных данных для подготовки перечня, выделения тех возможностей и угроз, на которые стоит обратить внимание. Работа руководства в этом плане не заканчивается определением перечня. Начальникам отделов предстоит установить новые нормативные показатели на базе выявленных угроз и разработать для подразделений список весомых факторов успеха [3].

На базе исследования окружения предприятия руководство получает прогноз незапланированных обстоятельств, разрабатывает меры по предупреждению опасных рыночных ситуаций, превращает угрожающие факторы в альтернативу для развития. Стратегический анализ внешней среды организации предполагает решение трех задач [5, с. 25]:

- Куда мы пришли, и каково наше место среди конкурентов?
- Каковы наши цели на перспективу?

- Что надо предпринять, чтобы попасть из существующего положения в будущее?

К изучаемым объектам относят продукцию и ее элементы, реализацию производственных задач, деятельность по разработке и сбыту. Цель исследования - выявление недостатков, снижающих эффективность по реализации функций и достижению запланированных итогов.

Выделяют следующие инструменты анализа внешней среды организации:

- SWOT-матрица;
- матрица возможностей и угроз;
- PEST-анализ;
- профиль среды;
- модель «5 сил конкуренции» Портера.

Для изучения конкурентных позиций хозяйственных направлений используются несколько подходов [7]:

- матрица Бостонской консультационной группы;
- система «МакКинзи» от «Дженерал Электрик»;
- подход «Артур Д. Литтл» и другие.

В практике стратегического управления присутствуют специальные методы исследований, которые изучают не просто единичные предприятия, но и отраслевые комплексы. Самыми востребованными являются шесть направлений.

1. Функционально-стоимостной. Связан с исследованием продукции и процессов производства. Создает возможности для снижения затрат. Требует налаженной маркетинговой и финансово-аналитической деятельности на фирме.
2. Бенчмаркинг. Измерение и сравнение всех этапов разработки и внедрения продукции мирового уровня.
3. Исследование полей бизнеса. Исследование денежных потоков, инвестиционной деятельности. Проводится для всей организации, по направлениям деятельности, по участкам работ. Выявляет, как рыночные стратегии влияют на прибыль.

4. Классический сравнительный. Исследование в конкретный период времени или статичное.

5. Сравнительный отраслевой. Изучаются разнообразные экономические показатели одной конкретной отрасли.

5. Количественный анализ. В основе его лежат абсолютные, относительные показатели, индексы, которые представляются в табличной или графической форме. Предприятия применяют несколько методов в совокупности. Варианты развития, формирующиеся в результате исследований, позволяют создать более точные прогнозы [10, с. 14].

Широко известный и признанный подход – это SWOT-анализ внешней среды организации. Его большим плюсом являются комплексные исследования, то есть параллельное изучение внешних и внутренних элементов среды. Расшифровка термина SWOT производится по начальным буквам английских слов: сила, слабость, возможность и угроза. Применение данного метода позволяет выявить взаимосвязи плюсов и минусов картины бизнеса, найти связь между развивающимися и тормозящими движением к цели факторами. Согласно SWOT-подходу, во-первых, определяют силы и слабости, затем возможности и угрозы. Перечень разрабатывается на основе ситуации, в которой оказалась фирма. Вторым этапом идет выделение взаимосвязей между элементами. Найденные звенья будут использоваться при подготовке стратегии [8]. Связи устанавливаются параллельно с заполнением таблицы.

PEST-анализ внешней среды организации осуществляется в целях исследования внешних факторов косвенного влияния. Содержание метода легко запомнить, поскольку в ПЕСТ входят элементы окружения из сфер политики, экономики, социума и технологий. Все четыре типа факторов пересекаются, поэтому направление анализа важно корректировать. Изменения в одном направлении приводят к переменам в другом: новым возможностям или возникновению опасностей [14, с. 28].

Заключительный этап исследований – это проработка собранной по его ходу информации. Результаты применяются в качестве базы для перспективной разработки планов. Оценивание выполняется для обнаружения предполагаемых ослабляющих и перспективных влияний на фирму. Методы анализа внешней среды организации допускают много различных способов оценки. Рассмотрим метод «5 на 5», предложенный А. Месконом. Смысл методики – решить 5 заданий про 5

факторов [9]:

- Какие пять элементов внешней среды вы назовете, имея информацию о нынешнем положении предприятия?
- Какие пять факторов являются самыми опасными для фирмы?
- Какие пять значимых для конкурирующих фирм факторов вы выберете на основе имеющейся информации об их планах?
- Какие пять факторов значимы для осуществления выбранных вами стратегических программ?
- Какие пять направлений с возможностями перемен выгодны для организации?

Чтобы обоснованно ответить на каждый вопрос, необходимо накопить информацию о среде компании и сделать прогноз состояния. Вторая методика оценки предполагает 4 вопроса, содержащие порядок выбора важных для будущего факторов [6]:

- Каким образом фактор способен влиять на фирму (ослабить или усилить)?
- Способен ли фактор усиливаться и как за ним наблюдать?
- Как сильно он повлияет на предприятие?
- Может ли влияние ослабнуть и когда?

Таким образом, анализ среды – это основа стратегического планирования, определения миссии и корпоративных целей. Создание планов невозможно осуществить без такого инструмента, как анализ внешней среды организации. Примеры исследования показывают, каким образом разработчики стратегии могут взять под контроль влияние на бизнес. Исследование окружения позволяет выиграть в конкурентной борьбе бесценное время для прогнозов, планирования, разработки мер по предупреждению угроз и реализации возможностей.

Выводы по главе 1

На основе анализа публикаций по данному вопросу нами было уточнено распределение по группам факторов неопределенности внешней и внутренней среды. В качестве внешних факторов нами были определены: политико-правовые, социальные, экономические, природно-экологические, научно-технические,

конкурентные, сетевые. В качестве факторов внутренней среды: факторы в сфере управления, факторы в сфере производства, факторы в сфере сбыта, факторы в сфере финансов.

Таким образом, анализ среды – это основа стратегического планирования, определения миссии и корпоративных целей. Создание планов невозможно осуществить без такого инструмента, как анализ внешней среды организации. Исследование окружения позволяет выиграть в конкурентной борьбе бесценное время для прогнозов, планирования, разработки мер по предупреждению угроз и реализации возможностей.

2. Анализ внешней и внутренней среды ООО «Новая Логистика»

2.1 Характеристика деятельности компании ООО «Новая Логистика»

В современных условиях хозяйствования с целью определения эффективной стратегии развития компании необходимо обосновать особенности внешнего окружения компании «Новая Логистика», охарактеризовать ее внутренний потенциал развития.

Первым шагом является анализ деятельности компании «Новая Логистика», которая входит в состав «Ключавто» и является одной из 34 бизнес единиц группы компаний (рисунок 2.1).

ООО «СБСВ»

(управляющая компания дилерских центров)

ДЦ «Ключавто»

автоцентры Краснодарского и Ставропольского края (34 бизнес единицы)

в т.ч. Компания «Новая Логистика»

Рисунок 2.1 – Структура холдинга «Ключавто», 2016 г.

Основным направлением деятельности компании является поставка и реализация запасных частей, аксессуаров, расходных материалов для малярно-кузовного ремонта, моторных масел, а также ряда других товаров, используемых в послепродажном обслуживании автомобилей для ДЦ «Ключавто», а также сторонних организаций.

Миссия компании «Новая логистика»:

«БЫТЬ ЛУЧШИМИ! Создавать цивилизованные условия поставок качественных и высоконадежных автозапчастей.

БЫТЬ УДОБНЫМИ! Предоставлять самый полный и востребованный комплекс услуг. Максимально упростить процесс поиска, заказа, оплаты и доставки запчастей нашим клиентам.

БЫТЬ НАДЕЖНЫМИ! Обеспечивать безопасность автовладельцев путем импорта качественных и высоконадежных автозапчастей. Быть надежным партнером — даже маленькая компания может совместно с нами стать лидером в своем регионе. Постоянно расти и развиваться вместе с нашими клиентами, обмениваться знаниями и опытом, дополнять друг друга, создавая этим уникальное конкурентное преимущество на рынке автозапчастей.

БЫТЬ СПЛОЧЕННЫМИ! Добиваться результатов благодаря слаженной работе команды профессионалов. Способствовать постоянному развитию персонала, его карьерному и профессиональному росту» [29].

Стратегия развития компании «Новая Логистика» основана на общепринятых принципах успешного экономического существования компании. Компания ведет честный и прозрачный бизнес, строит лояльные отношения с обществом, проявляет заботу об окружающей среде.

У истоков этой стратегии находится осознание того, что предприятие работает в современном открытом обществе, и гармонизация отношений с внешней социальной средой является залогом успешной и стабильной работы.

Стратегическая цель компании – удержание текущей доли рынка путем разработки и внедрения новой стратегии компании.

Корпоративная стратегия компании «Новая Логистика» - удержание позиций в существующем секторе рынка автозапчастей.

Конкурентная стратегия компании – широкая дифференциация.

Операционная стратегия компании - разработка общей политики, приоритетов, планов и мероприятий, направленных на качество (улучшение качества процессов) и время или скорость (сокращение времени на производство и обслуживание) предоставления услуг на рынке автозапчастей (операционное превосходство).

В современных условиях развития отрасль деятельности компании «Новая Логистика» является очень интересной потенциальной во всех аспектах. Даже не смотря на существующие предпосылки кризиса, ёмкость рынка велика, что позволит развиваться с положительной динамикой.

На данный момент компания «Новая Логистика» использует стратегию дифференциации. Компания производит продукт и оказывает услуги высокого качества и по высоким ценам в отрасли. Стратегия дифференциации используется на насыщенном рынке компанией «Новая Логистика», имеющей возможности к высокому уровню инвестиций в рекламу для построения осведомленности об уникальных свойствах продукта. Используя стратегию дифференциации не следует рассчитывать на низкую себестоимость товара: она будет скорее всего выше среднего показателя по рынку, но зато следует рассчитывать на возможность установления более высокой цены на продукт, как и в данном случае в исследуемой компании.

Компания может снизить цену на свою продукцию или направить больше средств на сбыт продукции и на изучение рынка, то есть в любом случае получит прибыль. Такая стратегия применима при массовом производстве дешевой продукции и хорошо налаженном сбыте. Требуется также отлаженная структура управления и жесткий контроль расходов.

2.2 Анализ внешнего окружения организации

Следующим этапом анализа внешней среды деятельности компании «Новая Логистика» будет анализ факторов дальнего окружения (макросреды) и его влияние на определённую нами отрасль в рамках обозначенных границ.

Для этого исследования применим модель STEP (Модель макроокружения Fahey and Narayanan, 1986) [3, с. 89]. STEP - инструмент анализа дальнего окружения, позволяющий выявлять возможности и угрозы по отношению к анализируемому объекту (предприятию, проекту, направлению деятельности) с точки зрения поставленной цели. При использовании STEP-анализа значимые факторы и явления

дальнего окружения разделяются на четыре группы: социальные факторы, технологические факторы, экономические факторы, политические факторы. Преимуществами данной модели является простота применения и возможность оценки с разных направлений, которые могут оказывать влияние на отрасль. К отрицательным сторонам этой модели можно отнести ограниченность рассматриваемых направлений [3, с. 89].

Под дальним окружением понимаем макроокружение, характерное тем, что анализируемый объект не может влиять на него и управлять им. Рассмотрим внешние факторы с помощью STEP-анализа, влияющие на деятельность нашего предприятия в таблице 2.1. При этом отметим позитивное и негативное влияние перечисленных факторов макроокружения.

Таким образом, анализ макроокружения компании «Новая логистика» говорит о том, что влияние внешнего окружения на исследуемую отрасль значительное, присутствуют как негативные, так и позитивные тенденции.

Таблица 2.1

STEP-анализ внешнего окружения отрасли компании «Новая Логистика» в современных условиях

Группы факторов	Характеристика	Тип влияния
1	2	3
Социальные факторы	Увеличение рождаемости и как следствие, увеличение спроса, в том числе, на автомобильные товары (аксессуары).	Позитивное влияние
	Возможное снижение доходов населения и как результат, снижение спроса за счет снижения потребительской способности населения.	Негативное влияние

Продолжение табл. 2.1

1	2	3
	<p>Техническое усовершенствование как запасных частей (из-за ввода новых моделей), усовершенствование расходных материалов и аксессуаров. Это в свою очередь позволяет поддерживать регулируемый спрос.</p>	<p>Позитивное влияние</p>
Технологические факторы	<p>Развитие IT-решений в области новых каналов сбыта (сайты, интернет аукционы).</p>	<p>Позитивное влияние</p>
	<p>Технологические решения в организации процессов (различные программы по подбору з/ч, активация электронных блоков через интернет и т.д.). Это дает возможность оптимизировать затраты.</p>	<p>Позитивное влияние</p>
	<p>ВВП снижается, прогноз к стагнации темпов роста экономики. Ведет к снижению инвестиций и покупательской способности населения.</p>	<p>Негативное влияние</p>
Экономические факторы	<p>Рост инфляции, повышается стоимость кредитных средств, снижается покупательская способность потребителей, увеличивается стоимость товаров и услуг в рублевом эквиваленте.</p>	<p>Негативное влияние</p>
	<p>Колебание основных валютных курсов, «ослабление» рубля. Увеличивается стоимость запасных частей и аксессуаров, приобретаемых у иностранного производителя.</p>	<p>Негативное влияние</p>
	<p>Снижение стоимости нефти, тем самым из-за привязки экономики РФ к этому сектору, снижение рубля.</p>	<p>Негативное влияние</p>

Из-за падения курса рубля и увеличения стоимости импортных аналогов, вырастает

Позитивное влияние

конкурентоспособность отечественных запасных частей и аксессуаров.

Санкции недружественных государств в отношении РФ. Оказывает негативное влияние на определённые секторы экономики (особенно на банковскую сферу). Ведет к снижению покупательской способности населения. Наносит вред межгосударственным проектам развития новых технологий.

Негативное влияние

Политические факторы

Госпрограмма утилизации, поддерживает реализацию автомобилей, тем самым и спрос на запасные части и аксессуары.

Позитивное влияние

Увеличение региона сбыта в связи с присоединением Крыма.

Позитивное влияние

Хочется отметить ряд позитивных факторов, которые, учитывая географические границы отраслевого рынка, сглаживают общую тенденцию. Следует заметить, что многие факторы носят временный характер и не могут нанести непоправимый вред отрасли и оставляют ее достаточно привлекательной. Кроме того, данное макроокружение положительно влияет на развитие компании «Новая Логистика» и использование позитивных тенденций позволит повысить эффективность деятельности компании в будущем.

Завершая анализ внешней среды компании «Новая Логистика», можно сделать следующие выводы:

1. Внешними возможностями являются:

- выход на новые рынки или сегменты рынка;
- расширение спектра предоставляемых услуг;
- возможное увеличение спроса за счет демографической ситуации в стране;
- повышение конкурентоспособности отечественных запчастей и аксессуаров в связи со сложностями международного рынка;
- уход с рынка мелких компаний, который проводили рискованную кредитную политику;
- развитие информационных и операционных технологий.

2. Внешними угрозами являются:

- рост цен на запчасти и аксессуары;
- возможность появления новых конкурентов;
- уменьшение спроса за счет снижения доходов населения;
- рост инфляции, колебания валютных курсов;
- из-за колебания курса постоянный рост цен на автомобили, уход производителей с рынка;
- приостановка или пересмотр специальных программ с производителями, отмена скидок.

2.2 Анализ ресурсов и способностей организации ООО «Новая Логистика»

Наличие у компании «Новая Логистика» материальных, нематериальных и человеческих ресурсов представлено в сводной таблице 2.2.

Таблица 2.2

Анализ ресурсов компании «Новая Логистика»

Ресурсы	Характеристики	Ключевые показатели
1	2	3
Материальные	Физические	<p>Из основных средств компания располагает большим количеством оргтехники.</p> <p>Более 1000 изъятых автомобилей, которые находятся в собственности компании.</p>
	Аренда помещения	Все помещения находятся в аренде, нет смысла вкладывать средства в покупку помещений.
	Финансовые	<p>Уставной капитал более 1 млрд.</p> <p>Возможность привлекать средства от дочерних компаний.</p>
	PL проекты с автопроизводителями	Компания является официальным провайдером услуг; распространена сеть дилерских центров.
Нематериальные	Технологические	Программы финансового оздоровления клиента-Заморозка.
	Инструменты продаж	<p>Карта рисков</p> <p>Дополнительные услуги (КУ, НСИБГАР и т.д.)</p>

Единый колл-
центр.
Сопровождение
клиентов Личный кабинет
клиента.

Узнаваемость
бренда

На рынке
легковых
автомобилей,
узнаваемость
бренда 98%,
среди
поставщиков.
Более 85% новых
клиентов, готовы
рекомендовать
нашу компанию
своим партнерам.

Репутация
и бренд

Надежная
репутация
компании

Компания
является VIP
клиентом самого
крупного банка
страны.

Неоднократно
получала
дипломы за вклад
в развитие рынка
автозапчастей
России.

Корпоративная
культура Развитие
корпоративной
культуры

В компании
принята миссия и
ценности.

В компании
разработаны и
приняты
стандарты работы
всех сотрудников.

Успешно работает
корпоративный
портал.

Ежегодно
проводятся
конкурсы среди
сотрудников.

Продолжение таблицы 2.2

Челове-
ческие Навыки и знания Система обучения

Работает единая система найма,
отбора, обучения. Для каждой
должности разработаны блоки и
этапы адаптации.

Работают дистанционные курсы
обучения.

Для разных категорий сотрудников
проводятся с разной
периодичностью очные обучения.

На стадии разработки находится
система грейдирования
сотрудников.

Система
Мотивация мотивации.

Все сотрудники
оцениваются по KPI.

Приверженность
Сотрудничество и лояльность
работников персонала

Текучесть кадров
менее 15%, 1 раз в
год проводится
мониторинг
удовлетворенности
персонала.

В современных условиях ресурсный подход базируется на предположениях, что компании отличаются друг от друга по оснащенности, основными способностями и эти продуктивные ресурсы, и способности не могут легко переноситься из одной компании в другую без затрат, т.е. они «привязаны» к компании [11, с. 32].

Отраслевой подход подразумевает, что прибыльность компании определяется структурными характеристиками отрасли и рыночной позицией, которую компания занимает в этой отрасли.

Таким образом, проанализированные ресурсы компании «Новая логистика» имеют сильные и слабые стороны. Сильные стороны: финансовая стабильность; эффективная операционная стратегия работы; продуманная политика по рискам, позволяющая не бояться никаких кризисов; диверсификация продуктов. Слабые стороны: недостаточность финансовых ресурсов для осуществления масштабных проектов.

Перейдем далее к аудиту способностей, рассмотрев иерархию способностей по Гранту. Обозначим каждую ступень иерархии способностей для компании «Новая Логистика» на рисунке 2.2.

Межфункциональные способности.

Работа с потребителями. Способность к высокому уровню сервиса. Способность к повышению качества услуг.

Функциональные способности.

Способность к эффективным продажам и маркетингу. Способность к обучению персонала, управлению человеческими ресурсами.

Специализированные способности.

Работа с потребителями. Предоставление эксклюзивных услуг. Обеспечение надежности.

Способность выполнять отдельные задачи.

Эффективная разработка реализация любых масштабных проектов на уровне всей компании.

Специализированные знания сотрудников.

Обучение сотрудников основам логистики, технологиям продаж и высокого уровня сервиса.

Рисунок 2.2 – Способности компании «Новая Логистика»

Межфункциональные способности. Работа с потребителями. Способность к высокому уровню сервиса. Способность к повышению качества услуг.

Функциональные способности. Способность к эффективным продажам и маркетингу. Способность к обучению персонала, управлению человеческими ресурсами.

Специализированные способности. Работа с потребителями. Предоставление эксклюзивных услуг. Обеспечение надежности.

Способность выполнять отдельные задачи. Эффективная разработка реализация любых масштабных проектов на уровне всей компании.

Специализированные знания сотрудников. Обучение сотрудников основам логистики, технологиям продаж и высокого уровня сервиса.

Таким образом, в данной иерархии способностей можно выделить основные для успешной работы компании «Новая Логистика», а именно, базовые – способности выполнять отдельные задачи, а также межфункциональные способности. Благодаря развитию данных способностей возрастает уровень удовлетворенности клиентов компании.

Далее необходимо для каждой из сильных способностей компании «Новая Логистика» указать необходимые ресурсы. Используя основные принципы, описанные Грантом [7] в ресурсном подходе по разделению ресурсов

(материальные, нематериальные и человеческие) в таблице 2.3 предлагаем необходимые ресурсы для реализации сильных способностей компании «Новая Логистика».

Каждый требуемый ресурс разделен на три категории по Гранту. Для наглядности и подведения результата указаны оценки от 1 до 3 баллов в зависимости от потребности использования ресурса для компании «Новая Логистика» на современном этапе развития, где 1 бал – низкая потребность; 2 балла – средняя; 3 балла – высокая потребность компании.

Таким образом, исходя из приведенных расчетов, три первые способности обладают достаточным обеспечением ресурсов. Тогда как такие способности компании «Новая Логистика» как складское наличие товаров и удобный канал приобретения, оперативная доставка товаров требуют усиления ресурсного фактора.

Таблица 2.3

Соотношение сильных способностей и требуемых ресурсов для компании «Новая Логистика»

Способность	Требуемый ресурс	Баллы Итог	
		3	4
1	2	3	4
	Репутация и опыт на рынке	2	
Предоставление оригинальных высококачественных запасных частей ведущих мировых производителей. Прямые дистрибьюторские контракты. Охват линейки основных брендов.	IT-технологии, связи	2	7
	Финансовые возможности	3	

Продолжение таблицы 2.3

1	2	3 4
Большие складские площади компании «Новая Логистика». Склады дистрибьюторских центров.	Финансовые возможности	3
	Материально-техническая база	2 ⁶
	Человеческие ресурсы	1
	Финансовые возможности	3
Наличие оборотных средств. Финансирование в холдинговой структуре	Репутация и опыт на рынке	2 ⁷
	IT-технологии, связи	2
	Финансовые возможности	3
Складское наличие товаров	Материально-техническая база	1 ⁴
	Человеческие ресурсы	1
Удобный канал приобретения.	Финансовые возможности	3
		5
Оперативная доставка товаров.	Материально-техническая база	1

В данном случае наиболее востребованным является финансовый ресурс, далее уже – материально техническое обеспечение и человеческий ресурс.

Выводы по главе 2

Основным направлением деятельности компании является поставка и реализация запасных частей, аксессуаров, расходных материалов для малярно-кузовного ремонта, моторных масел, а также ряда других товаров, используемых в послепродажном обслуживании автомобилей для ДЦ «Ключавто», а также сторонних организаций.

Стратегия развития компании «Новая Логистика» основана на общепринятых принципах успешного экономического существования компании. Компания ведет честный и прозрачный бизнес, строит лояльные отношения с обществом, проявляет заботу об окружающей среде.

У истоков этой стратегии находится осознание того, что предприятие работает в современном открытом обществе, и гармонизация отношений с внешней социальной средой является залогом успешной и стабильной работы.

Таким образом, анализ макроокружения компании «Новая логистика» говорит о том, что влияние внешнего окружения на исследуемую отрасль значительное, присутствуют как негативные, так и позитивные тенденции. Хочется отметить ряд позитивных факторов, которые, учитывая географические границы отраслевого рынка, сглаживают общую тенденцию. Следует заметить, что многие факторы носят временный характер и не могут нанести непоправимый вред отрасли и оставляют ее достаточно привлекательной. Кроме того, данное макроокружение положительно влияет на развитие компании «Новая Логистика» и использование позитивных тенденций позволит повысить эффективность деятельности компании в будущем.

Проанализированные ресурсы компании «Новая логистика» имеют сильные и слабые стороны. Сильные стороны: финансовая стабильность; эффективная операционная стратегия работы; продуманная политика по рискам, позволяющая не бояться никаких кризисов; диверсификация продуктов. Слабые стороны: недостаточность финансовых ресурсов для осуществления масштабных проектов.

3. Пути совершенствования работы ООО «Новая Логистика» в современных условиях

3.1 SWOT-анализ работы организации

На основе проведенного исследования внешней и внутренней среды деятельности компании «Новая Логистика» можно сформулировать сильные и слабые стороны работы компании, оценить угрозы и возможности ее в современных условиях хозяйствования (таблица 3.1).

Таблица 3.1

SWOT-анализ функционирования компании «Новая Логистика»

**Внешние
благоприятные
факторы**

Внешние угрозы

- | | |
|---|--|
| | 1. Рост цен на запчасти |
| 1. Выход на новые рынки или сегменты рынка. | |
| | 2. Возможность появления новых конкурентов. |
| 2. Расширение спектра предоставляемых услуг. | |
| | 3. Уменьшение спроса за счет снижения доходов населения. |
| 3. Возможное увеличение спроса за счет демографической ситуации в стране. | |
| | 4. Рост инфляции, колебания валютных курсов. |
| 4. Повышение конкурентоспособности отечественных запчастей и аксессуаров в связи со сложностями международного рынка. | |
| | 5. Из-за колебания курса постоянный рост цен на автомобили, уход производителей с рынка. |
| 5. Уход с рынка мелких компаний, который проводили рискованную кредитную политику. | |
| | 6. Приостановка или пересмотр специальных программ с производителями, отмена скидок. |
| 6. Развитие информационных и операционных технологий. | |

Внутренние сильные стороны

Как воспользоваться возможностями

За счет чего снизить угрозы

1. Высокое качество оказываемых услуг.
2. Опытная команда сотрудников.
3. Наличие действующих каналов продаж и оказания услуг.
4. Наличие каналов поставок запчастей и аксессуаров.
5. Наличие инновационных способностей и возможность их реализации.
6. Доступность приобретения запасных частей для потребителя (каналы сбыта, сайт с удобным интерфейсом, качественная и оперативная консультация и т.д.).

7. Качественная и оперативная логистика товаров.

8. Предоставление оригинальных высококачественных запасных частей ведущих мировых производителей.

9. Прямые дистрибьюторские контракты.

10. Охват линейки основных брендов.

11. Финансирование в холдинговой структуре.

Укреплять позиции на существующем рынке, для чего:

1. Определить проекты на уровне компании, которые займут приоритетный порядок исполнения.

2. Сделать акцент на работе с базой повторных клиентов компании.

3. Организовать сбор предложений в сети.

1. Поиск альтернативных источников инансирования: облигации, IPO, либо привлечение инвестора в капитал компании.

2. Разработка совместных программ с автопроизводителями, совместное планирование продаж.

3. Разработка и внедрение не ценовых преимуществ.

Внутренние слабые стороны

1. Отсутствие ясных стратегических направлений.
2. Необходимость дополнительных инвестиций.
3. Необходимость технического усовершенствования запчастей, аксессуаров, расходных материалов.
4. Необходимость применения IT-решений в области новых каналов сбыта.

Что может помешать воспользоваться возможностями

1. Бюрократизация процессов.
2. Отсутствие финансирования.

Самые большие опасности для организации

1. Отсутствие финансирования.
2. Выход новых крупных игроков, покупка портфеля компании.

Таким образом, компания ООО «Новая Логистика» характеризуется большим спектром сильных сторон деятельности в разрезе экономической, технологической, социальной сферы, использование которых позволит снизить влияние угроз на деятельность компании. Кроме того, функционирование компании имеет ряд неиспользованных возможностей в будущей перспективе, реализация которых позволит укрепить слабые стороны работы компании «Новая Логистика» в ближайшее время.

Таким образом, анализ макроокружения компании «Новая логистика» говорит о том, что влияние внешнего окружения на исследуемую отрасль значительное, присутствуют как негативные, так и позитивные тенденции. Хочется отметить ряд позитивных факторов, которые, учитывая рамки территории отрасли, сглаживают общую тенденцию. Следует заметить, что многие факторы носят временный характер и не могут нанести непоправимый вред отрасли и оставляют ее

достаточно привлекательной. Кроме того, данное макроокружение положительно влияет на развитие компании «Новая Логистика» и использование позитивных тенденций позволит повысить эффективность деятельности компании в будущем.

Основываясь на совокупном анализе макро- и микроокружения можно предположить, что в одном и во втором случае присутствуют как положительные, так и отрицательные факторы, и каждый требует глубоко анализа. Тем не менее, значительное количество негативных факторов можно отнести к временным, а высокое влияние заменителей и поставщиков можно сгладить проведением эффективного управления. Тем самым можно заключить, что исследуемая отрасль относится к перспективной и требует дальнейшего развития. При этом деятельность исследуемой компании «Новая Логистика» останется эффективной и прибыльной.

3.2 Направления совершенствования деятельности ООО «Новая Логистика» в современных условиях

Опираясь, на результаты SWOT-анализа, можно сделать вывод об общем внешнем соответствии текущей (реализуемой в настоящее время) стратегии компании «Новая Логистика», а также предложить основные направления реализации новой стратегии компании, выделив и конкретизировав следующие актуальные стратегические задачи для укрепления выбранной новой корпоративной стратегии:

1. Поиск альтернативных источников финансирования: облигации, IPO, либо привлечение инвестора в капитал компании.

Компания уже использовала выпуск облигаций для своего финансирования и это опыт был успешен, провести IPO была всегда целью собственника. Так же учитывая, то, что компания «Новая Логистика» является одной из лучших компаний по финансовым показателям в холдинге собственника и продавать ее он не хочет, может так же рассматривать вариант поиска соинвестора;

2. Разработка совместных программ с автопроизводителями, совместное планирование продаж.

Совместная разработка эксклюзивных продуктов и стимулирующих акций с автопроизводителями, а так же принятие на себя обязательств по выполнению

плана продаж, могут позволить получить стабильный поток клиентов;

3. Разработка и внедрение неценовых преимуществ.

Прежде всего, необходимо на уровне компании модернизировать продукты и процедуры, обеспечивая более полное соответствие КФУ отрасли, а именно – эксклюзивность аксессуаров, автозапчастей.

Мы можем также выделить следующие основные направления и стратегические задачи для укрепления новой конкурентной стратегии:

1. Определить проекты на уровне компании, которые займут приоритетный порядок исполнения.

Рабочую группу составить из представителей ключевых департаментов;

2. Сделать акцент на работе с базой повторных клиентов компании.

Необходимо смягчить требования по карте рисков и рассмотрению партнеров, а также активизировать колл-центр. Приоритетное предпочтение необходимо отдавать клиентам премиум класса.

3. Организовать сбор предложений в сети.

Инновационные предложения всегда помогали решить тут или иную проблему, либо повысить эффективность. Экспертность сети очень высока, поэтому этот ресурс надо использовать. При том, что это сейчас необходимо для выявления эксклюзивных предпочтений клиентов.

Таким образом, данные направления помогут компании «Новая Логистика» реализовать новую конкурентную и корпоративную стратегию, а также повысить прибыльность и эффективность работы в ближайшее время.

Выводы по главе 3

Таким образом, компания ООО «Новая Логистика» характеризуется большим спектром сильных сторон деятельности в разрезе экономической, технологической, социальной сферы, использование которых позволит снизить влияние угроз на деятельность компании. Кроме того, функционирование компании имеет ряд неиспользованных возможностей в будущей перспективе, реализация которых позволит укрепить слабые стороны работы компании «Новая Логистика» в ближайшее время.

Опираясь, на результаты SWOT-анализа, можно сделать вывод об общем внешнем соответствии текущей (реализуемой в настоящее время) стратегии компании «Новая Логистика», а также предложить основные направления реализации новой стратегии компании, выделив и конкретизировав актуальные стратегические задачи для укрепления выбранной новой корпоративной стратегии: поиск альтернативных источников финансирования: облигации, IPO, либо привлечение инвестора в капитал компании; разработка совместных программ с автопроизводителями, совместное планирование продаж; разработка и внедрение неценовых преимуществ; определить проекты на уровне компании, которые займут приоритетный порядок исполнения; сделать акцент на работе с базой повторных клиентов компании; организовать сбор предложений в сети. Данные направления помогут компании «Новая Логистика» реализовать новую конкурентную и корпоративную стратегию, а также повысить прибыльность и эффективность работы в ближайшее время.

Заключение

Таким образом, анализ макроокружения компании «Новая логистика» говорит о том, что влияние внешнего окружения на исследуемую отрасль значительное, присутствуют как негативные, так и позитивные тенденции. Хочется отметить ряд позитивных факторов, которые, учитывая рамки территории отрасли, сглаживают общую тенденцию. Следует заметить, что многие факторы носят временный характер и не могут нанести непоправимый вред отрасли и оставляют ее достаточно привлекательной. Кроме того, данное макроокружение положительно влияет на развитие компании «Новая Логистика» и использование позитивных тенденций позволит повысить эффективность деятельности компании в будущем.

Основываясь на совокупном анализе макро- и микроокружения можно предположить, что в одном и во втором случае присутствуют как положительные, так и отрицательные факторы, и каждый требует глубоко анализа. Тем не менее, значительное количество негативных факторов можно отнести к временным, а высокое влияние заменителей и поставщиков можно сгладить проведением эффективного управления. Тем самым можно заключить, что исследуемая отрасль относится к перспективной и требует дальнейшего развития. При этом деятельность исследуемой компании «Новая Логистика» останется эффективной и прибыльной.

Таким образом, компания ООО «Новая Логистика» характеризуется большим спектром сильных сторон деятельности в разрезе экономической, технологической, социальной сферы, использование которых позволит снизить влияние угроз на деятельность компании. Кроме того, функционирование компании имеет ряд неиспользованных возможностей в будущей перспективе, реализация которых позволит укрепить слабые стороны работы компании «Новая Логистика» в ближайшее время.

Список использованных источников

1. Александрова А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
2. Андрейчиков А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 396 с.
3. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
4. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
5. ВайниХовард Организация: заинтересованные стороны, предназначение и ответственность. Кн.4: Учеб.пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011.– 88 с.
6. Волкогонова О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
7. Грант Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант. - СПб.: Питер, 2008. — 560 с.
8. Гуськов Ю.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2011. - 192 с.
9. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.
10. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.
11. Купцов М.М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Купцов. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2011. - 184 с.
12. Курлыкова А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 176 с.

13. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 236 с.
14. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.
15. Ляско А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 488 с.
16. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: Учебник / Ю.А. Маленков. - М.: Проспект, 2011. - 224 с.
17. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 с.
18. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.
19. Минцберг Г. Школы стратегий. / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д.Лэмпел — СПб.: Питер, 2011. - 487 с.
20. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: Учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2012. - 496 с.
21. Пирс Дж. Стратегический менеджмент / Дж. Пирс, Р. Робинсон. - СПб.:Питер, Серия: Классический зарубежный учебник, 2012. - 560 с.
22. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; пер. с англ. Е. Калининой. — М.: «Альпина Паблишер», 2008. — 720 с.
23. Романов Е.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.
24. Тебекин А.В. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2012. - 320 с.
25. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - 928 с.
26. Хрестоматия: Введение. Статьи 1-7 / Пер. с англ. - Жуковский: МИМ ЛИНК, 2013. - 160 с.
27. Шестопал Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.
28. Шилков В.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 304 с.
29. Официальный сайт ООО «Группа компаний «СБСВ-КЛЮЧАВТО» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.keyauto.ru/about/>. - Данные на 17.09.2016.

30. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: электрон. учеб. / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КноРус, 2011. - 458 с. – Данные на 17.09.2016.
31. Федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ecsosman.edu.ru/>. – Данные на 17. 09.2016.
35. Федеральный портал «Конкурентная и корпоративная стратегия». Книга 5: Учеб. пособие/ Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2013. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ecsosman.edu.ru/>. – Данные на 17. 09.2016.
36. Федеральный портал «Реализация стратегии: структура, системы, культура и изменения». Книга 6: Учеб. пособие/ Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2013. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ecsosman.edu.ru/>. – Данные на 17. 09.2016.