

Содержание:

Введение

Любое предприятие находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не являются безграничными. И на них претендуют многие другие предприятия, находящиеся в этой же внешней среде. Поэтому всегда существует угроза того, что предприятие не сможет получить нужные ресурсы внешней среды. Это способно ослабить потенциал предприятия и привести ко многим негативным последствиям.

Поэтому для разработки управленческих решений менеджерами важно анализировать как внутреннюю, так и внешнюю среду предприятия.

Цель курсовой работы – исследование теоретических и практических основ анализа внутренней и внешней среды организации.

Задачи курсовой работы:

1. Исследовать теоретико-методические основы анализа внешней и внутренней среды.
2. Провести анализ внутренней и внешней среды предприятия – объекта исследования.
3. Разработать управленческие решения по результатам анализа рыночной среды.

Объект исследования – ООО «Сервисстрой», которое специализируется на предоставлении услуг по диагностике и ремонту автомобилей. Предмет исследования – технология и методы анализа среды организации.

Теоретико-методологическая база исследования - специальная литература по стратегическому менеджменту известных отечественных и зарубежных авторов, соответствующие методические и проектные материалы, периодические издания, ресурсы глобальной сети Интернет по данной теме, прочие источники деловой литературы.

1. Теоретические основы анализа среды предприятия

1.1 Понятие и состав среды предприятия

В рыночных условиях ведения хозяйства предприятие является открытой системой, деятельность которой является собой взаимодействие внутренней и внешней среды (рис.1.1.).

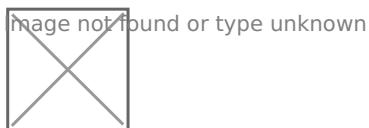


Рис.1.1. Внешняя среда организации[1]

Данные два компонента неизменно пребывают в тесной взаимосвязи. В зависимости от силы воздействия факторов всякой среды, одно из них преобладает над иным и воздействует на его деятельность. Работа каждого предприятия в большой степени находится в зависимости от воздействия массы факторов, взаимодействующих между собой, изменяющихся во времени и являются характерными для любой сферы деятельности. Перемены, происходящие в мире, все больше вынуждают обратить внимание на внешнюю среду предприятия.

Для успешного функционирования на рынке, предприятие должно ясно установить параметры изучения внешней среды и избрать факторы, которые значительнее всего воздействуют на работу предприятия. Это являются факторы ее макро- и микросреды.

Факторы внешней среды - как возможности и угрозы для предприятия, их позитивное или негативное воздействие на организацию, которое будет находится в зависимости от эффективности управления и адаптивности предприятия. Потому главное задание руководства любого предприятия - тщательно исследовать поведенческое воздействие внешних факторов на жизнестойкость экономической единицы, своевременное установление самых значительных за воздействием внешних факторов, и оптимизация их воздействия на предприятие. Факторы внешней среды можно охарактеризовать такими признаками: объективный фактор

возникновения влияния: условия появляются независимо от работы предприятия и воздействуют на него, взаимозависимость факторов: сила, с которой переменна одного фактора воздействует на остальные факторы, сложность, число и разнообразие факторов, значительно влияющих на предприятие, динамическая: относительная скорость переменчивости среды, неопределенность: относительное число информации о среде и степени ее возможности[2]. Факторы внешней среды, определяющие внешнюю эффективность управления, разумно находить соответственно с субъектами внешней среды взаимодействующих с предприятием. Как раз подобное определение и совмещения факторов, влияющих на эффективность управления предприятием, даст возможность определить нужный перечень направлений, составных и показателей процедуры оценки эффективности управления предприятием. Определение самых важных факторов внешней среды предприятия разрешает иметь всю возможную и нужную информацию о нем.

Внутренняя среда организации — суммарность процессов, в следствии которых организацией преобразуются существующие ресурсы в товары, которые предлагаются рынку[3].

В составе внутренней среды выделяются две части: ресурсная часть, операционная часть[4].

Ресурсная часть организации — суммарность ресурсов, которые организация имеет для реализации своей деятельности. В состав ресурсной части входят менеджмент как ресурс, который определяет организацию процессов управления (менеджеры и их квалификация, методы и технология управления, информация, которая необходима для принятия управленческих решений и т. п.), финансы как ресурс, который определяет потенциалы в приобретении потребных ресурсов для собственного развития, кадры как трудовой ресурс. Операционная часть организации — суммарность процессов, которые связаны с реорганизацией исходных ресурсов в готовый товар. В состав операционной части входят процессы, которые связаны с анализом состояния целевых рынков, процессы проведения научных изучений и разработки новых товаров (работ, услуг), процессы поставки производственных ресурсов, производства и продажи продукции.

Такая структура внутренней среды разрешает выделять состав объектов управления, но не подает ответа на вопрос о технологии управления. Для этого может быть применено другое определение внутренней среды. Внутренняя среда — это ситуационные факторы внутри организации, на которые проявляют влияние

управленческие решения. Выделяются такие элементы внутренней среды: производство, персонал, организация управления, маркетинг, финансы и учет.

Производство: объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции предприятия; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их применения, система контроля запасов; наличный парк оснащения и степень его применения, резервные мощности, техническая эффективность мощностей; месторасположение производства и наличие инфраструктуры; экология производства; контроль качества, издержки и качество термиологии; патенты, торговые марки и т. п.

Персонал: структура, возможности, квалификация; количественный состав персонала; продуктивность труда; текучесть кадров; стоимость рабочей силы; интересы и потребности персонала.

Организация управления: организационная структура; система управления; уровень менеджмента; квалификация; способности и интересы высшего руководства; фирменная культура; престиж и имидж фирмы; организация системы коммуникаций.

Маркетинг: товары, которые произведены фирмой; доля на рынке; возможность собирания необходимой информации о рынках; каналы распределения и сбыта; маркетинговый бюджет и его выполнение; маркетинговые планы и программы; новшества; имидж, репутация и качество товаров; стимулирование сбыта, реклама, ценообразование.

Финансы и учет: финансовая устойчивость и платежеспособность; прибыльность и рентабельность (по товарам, регионам, каналам сбыта, посредникам); собственные и заемные средства и их соотношение; эффективная система учета, а также числе учета издержек, выработки бюджета, планирования прибыли.

Для успешного развития организация должна неизменно раскрывать существующие и потенциальные возможности касательно наиболее эффективного применения своих ресурсов (интеллектуальных, информационных, трудовых, материальных, финансовых и др.). Собственно эти ресурсы - рыночный потенциал организации. Они всегда являются ограниченными, неравномерно сформированы как в количественном, так и в качественном отношении. Развитость одного вида ресурса может доставлять силу касательно открывшегося из окружающей среды шансу (высокий научно-технический потенциал на рынке наукоемкой продукции), и, напротив, недостаток какого-либо из ресурсов может нести угрозу

существованию организации (при отсутствии надежных поставок материальных ресурсов приводит к перебоям в производстве и срыву сроков выполнения заказов, утрате возможных заказчиков и рыночных позиций).

Основная задача организации - реализация открывающихся во внешней среде благоприятных потенциалов (шансов), с помощью выделения собственных сильных сторон, и ограничении внешних угроз существованию и формированию организации, посредством нейтрализации слабых сторон. Ее эффективное решение и определяет содержание менеджмента организации.

1.2 Методы анализа среды предприятия

Наиболее популярным и характерным из методов анализа факторов макросреды предприятия является PEST-анализ. Он даёт возможность более широко взглянуть на то, какое влияние оказывает окружение на конкретную ситуацию[5].

PEST-анализ основан на составлении перечня возможных воздействий по следующим направлениям (рис.1.2):

- политические факторы (P): какие возможности и угрозы для бизнеса создает динамика политической ситуации; каковы главные тенденции, которые могут повлиять на деятельность компании?
- состояние экономики (E): каковы наиболее существенные ожидаемые события в экономике и как влияет экономическая ситуация на перспективы бизнеса?
- социально-культурные особенности (S): в чем особенности социального, демографического, культурного свойства, которые должны учитываться в работе?
- научно-техническая среда (T): в какой степени бизнес зависит от нововведений и изменений; насколько динамичны темпы научно-технического прогресса в отрасли; какова доля функции НИОКР в деятельности предприятия?[6]

Макроокружение

Политика

Экономика

Общество

Технологии

PEST

Рис. 1.2. Составляющие PEST-анализа

PEST-анализ можно проводить как на качественном, так и на количественном уровне. Общая схема проведения PEST-анализа представлена ниже.

1. Разрабатывается перечень факторов макроокружения, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия.
2. Оценивается значимость каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса.
3. Дается оценка степени влияния (как положительного, так и негативного) каждого фактора на стратегию предприятия.
4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данной компании.

Суммарная оценка указывает на степень готовности компании реагировать на текущие и прогнозируемые факторы макроокружения.

При количественном варианте оценки следует учитывать, что:

- весовой коэффициент должен отражать степень вероятности наступления события;
- количественная оценка влияния фактора должна принимать как отрицательное, так и положительное значение;
- итоговая оценка дает информацию о том, в какой степени компания зависит от макросреды, однако помимо получения суммарной оценки необходимо проанализировать вклад каждого фактора в получении результирующего значения, а также оценить взаимодействие факторов.

В качестве связующего звена между факторами внешней среды, исследуемыми в процессе PEST-анализа и организацией можно рассматривать модель пяти сил М. Портера. При этом анализируется, как выявленные тенденции могут повлиять на каждую из пяти сил [7] (рис. 1.3). Концепция «пяти сил», определяющих конкуренцию в отрасли, сформировала у фирмы понимание факта воздействия важнейших факторов внешней среды, требующих ответной реакции на эти воздействия. В ответ на влияние сил конкуренции фирма создает различные конкурентные преимущества, позволяющие ей добиться успеха.

Портер предлагает проводить анализ конкурентных преимуществ по схеме последовательной реализации следующих этапов:

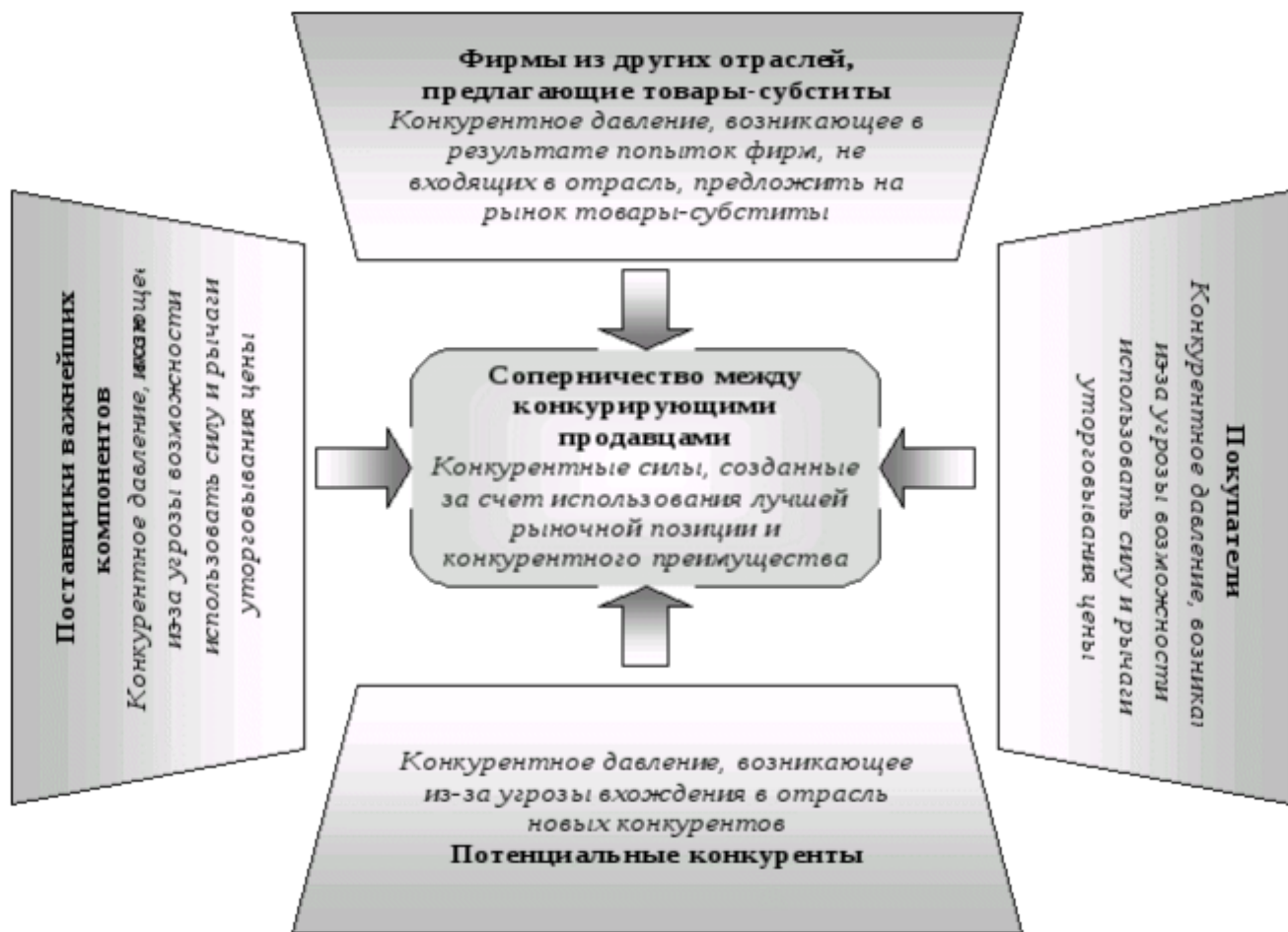


Рис.1.3. Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли

- анализ истории успешной отрасли и новых индустриальных стран,
- структурный анализ,
- нахождение позиции фирмы в глобальном масштабе,
- определение стратегии фирмы,

- определение цепочки ценностей фирмы,
- анализ факторов удержания конкурентных преимуществ фирмы,
- анализ детерминантов конкурентного преимущества страны,
- разработка, обоснование и согласование мер по повышению конкурентоспособности,
- аудит и мотивация достижения запланированных результатов.

Анализ конкурентных преимуществ позволяет рационально определить собственные слабые и сильные места. Вследствие чего, можно разработать программы для улучшения уровня конкурентоспособности организации.

Техника быстрого сканирования внешней среды, где осуществляет выбор самых значимых факторов макросреды называется QUEST-анализ.

Благодаря данному методу появляется возможность избавления от недостатков, присущих методу STEP, состоящих в невозможности учета взаимовоздействия и взаимосвязи разных событий и средовых факторов. Благодаря методу QUEST оказывается возможным применение взвешенного подхода к разработке программ быстрых действий в ответ на влияние макросреды на деятельность компании.

Для определений тенденций и угроз в отрасли производится отраслевой анализ.

В рамках анализа отрасли идентифицируются все факторы, которые влияют на степень конкурентного поведения. Выделяют два направления отраслевого анализа:

- 1) определение доминирующих в отрасли экономических характеристик;
- 2) определение движущих сил в отрасли.

Рассмотрим выделенные направления отраслевого анализа.

1. Доминирующие экономические характеристики отрасли определяются путем анализа ряда параметров (Приложение 1), которые зависят от стадии жизненного цикла отрасли, и, в конечном счете, сводятся к выявлению степени конкуренции в отрасли.

Подытоживая, можно заключить, что стратегический анализ внешней среды организации должен быть системным как с точки зрения охвата всех структурных и процессных элементов организации, так и в плане применяемого аналитического инструмента.

Для определения направления развития предприятия и принятия управленческих решений разного характера необходимо проанализировать состояние, проблемы и возможности внутренней среды предприятия.

Анализ внутренней среды предприятия предусматривает проверку всей системы ведения хозяйства предприятия и отдельных его подсистем относительно реализации возможностей, которые предоставляет предприятию внешняя среда, выявление сильных и слабых сторон предприятия с целью оценки вероятности реализации первых и преодоления последних.

В свою очередь, внутренняя среда предприятия представлена его производственным потенциалом, который являет собой систему взаимосвязанных, в определенный способ организованных и направленных на достижение поставленных целей, ресурсов.

Внутренняя среда предприятия содержит такие составляющие: цели, задания, структуру, производственные потребности, технологию и персонал организации, финансы и маркетинг, то есть все то, что характеризует операционный процесс и нуждается во внимании руководства (Приложение 2).

Анализ и оценка внутренней среды организации должна осуществляться с учетом тенденций, которые сложились во внешней среде, ведь они взаимосвязаны.

В процессе данного анализа проверяется вся система ведения хозяйства предприятия и отдельных его подсистем относительно реализации возможностей, которые внешняя среда предоставляет предприятию, а также применяются мероприятия относительно предотвращения угрозы его существования, то есть определяются сильные и слабые стороны предприятия. Анализ проводится на основе сравнения с параметрами деятельности других, в первую очередь процветающих предприятий-конкурентов.

Чтобы оценить внутреннюю среду предприятия используются следующие показатели:

1. Общие характеристики предприятия (имидж предприятия, конкурентоспособность, уровень специализации, капитало-, науко-, трудоемкость и др.).
2. Сфера маркетинга (размеры сегментов рынка, уровень продажи, структура и количество продукции, затраты на исследование рынка и так далее).

3. Сфера производства (качество производства, производственные мощности и их загрузки, уровень обновления оборудования, эффективность производства и так далее).
4. Сфера финансов (ликвидность, размеры задолженности, прибыльность, уровень реинвестирования, объемы и направления инвестиций и так далее).
5. Характеристика научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ (исследовательский потенциал, наличие и уровень исследовательско-экспериментальной базы).
6. Характеристика организации и управления (технология управления и специфика построения аппарата управления и информационных систем, система контроля деятельности предприятия, технико-организационный уровень производства и т. д.).
7. Сфера персонала (структура и уровень квалификации персонала, система заработной платы и уровень доходов рабочих, возможность привлечения и эффективного использования высококвалифицированных кадров).
8. Характеристика уровня организационной культуры (трудовая дисциплина и мораль, атмосфера и климат в коллективе и так далее)[\[8\]](#).

Кроме вышеприведенных факторов, каждое предприятие, для анализа собственной внутренней среды, должно использовать и систему других факторов, которые отображают особенности его деятельности.

Относительно методологии проведения внутренней среды предприятия, то наряду с прикладным инструментарием, используются и общенаучные методы, способы, приемы: анализ, синтез, индукция, дедукция, математические и статистические методы.

Относительно информационного обеспечения анализа внутренней среды, то оно определяется показателями, которые подлежат анализу. Например, для анализа технологии используются внутренние источники информации о технологическом процессе, регламенты качества и т.д. Для анализа кадрового потенциала – данные отдела кадров, результаты опросов и тестирования персонала, и т.д.

Относительно субъектов осуществления анализа внутренней среды, то руководство предприятия самостоятельно устанавливает какой именно отдел будет заниматься осуществлением анализа. Обычно создание отдельного

подразделения является экономически невыгодным и нецелесообразным.

2. Анализ внешней и внутренней среды ООО «Сервисстрой» и разработка стратегических решений

2.1 Характеристика ООО «Сервисстрой»

Предприятие ООО «Сервисстрой» было создано в январе 1999 года, а с июня 2006 года администрацией ООО «Сервисстрой» было определено новое направление: услуги по ремонту и обслуживанию автомашин.

Местонахождение: Архангельская область, город Северодвинск, улица Окружная, дом 27, почтовый индекс: 164500.

Основными видами деятельности общества является:

- услуги по диагностике и ремонту автомобилей;
- шиномонтажная мастерская;

ООО «Сервисстрой» - это современное быстроразвивающееся предприятие - с большим производственным потенциалом.

Таблица 2.1

Основные характеристики ООО «Сервисстрой»

Наименование организации	Общество с ограниченной ответственностью «Сервисстрой»
Адрес	164500, Архангельская область, г. Северодвинск, ул. Окружная д. 27
Дата регистрации	12.01.1999 года

ИНН	2902038239
КПП	290201001
ОГРН	1022900834660
ОКПО	049763100

Численность работников,
чел 25

Уставный капитал, тыс.
руб. 10

Общество создано без ограничения срока его деятельности. Система налогообложения упрощённая. Периодичность уплаты НДС ежемесячная.

ООО «Сервисстрой» плодотворно сотрудничает с такими заказчиками, как Администрация Северодвинска, Межрайонная ИФНС, МКУ Аварийно-спасательная служба и многие другие. Коллектив и руководство ООО «Сервисстрой» находится в постоянном творческом поиске, ищет новые формы работы с заказчиками, расширяет перечень предоставляемых услуг. Говоря о предприятии нельзя не упомянуть о его сотрудниках, а это более 30 человек, большинство которых трудятся на предприятии более 5 лет.

2.2. Анализ внутренней среды

Для характеристики внутренней среды на первом этапе целесообразно проанализировать структуру предприятия.

Структура управления на предприятии ООО «Сервисстрой» построена по линейно-функциональному типу (рис.2.1).

Генеральный директор

Отдел снабжения

Отдел АХЧ

Финансовый отдел

Склад и оформление работ

Менеджер

Главный бухгалтер

Кладовщик

Уборщица

Бухгалтер

Дворник

моторист

Специалист по развал-схождению

Диагност

Мастер смены

Менеджер по работе с клиентами

Производственный отдел

автоэлектрик

Автослесарь 5 человек

Рисунок 2.1. Организационная структура ООО «Сервисстрой»

Принцип разделения труда реализуется благодаря высокой степени горизонтальной и вертикальной специализации. На каждом уровне иерархии чётко оговорены исполнители и координаторы выполняемой деятельности. В зависимости от должности, квалификации, образования полномочия каждого работника и служащего прописаны в их должностной инструкции.

Все ключевые решения принимаются на высших уровнях управления, что характеризует наличие централизации власти на предприятии. Руководство предприятия в полной мере несёт ответственность за принятие своих решений.

В соответствии со структурой управления ООО «Сервисстрой» верхний уровень управления представлен генеральным директором.

Распределение подразделений предприятия между руководителями высшего уровня управления ООО «Сервисстрой» показано в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Распределение подразделений предприятия между руководителями высшего уровня управления ООО «Сервисстрой»

№ п/п	Наименование должностей руководителей (директор и его заместители)	Количество непосредственно подчиненных им подразделений
1	Начальник отдела снабжения	1 – отдел снабжения
2	Отдел склада и оформления работ	2 – менеджер по работе клиентами, кладовщик.
3	Финансовый отдел	2 – главный бухгалтер, бухгалтер-кассир.
4	Отдел АХЧ	3 – менеджер, дворник, уборщица
5	Производственный отдел	6 – мастер смены, автослесарь, моторист, диагност, специалист по развал-схождению, автоэлектрик.
Всего 5		14

Естественно, что Генеральный директор не в состоянии единолично принимать решения по всем производственным и организационным вопросам. Часть полномочий делегируется на нижестоящие уровни управления (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Функциональное распределение подразделений ООО «Сервисстрой»

№ п/п	Наименование функций	Должности руководителей (директор и его заместители), подразделений и работников, их количество
1	Управление предприятием	Генеральный директор, начальник отдела снабжения, начальник отдела склада и оформления работ, финансовый отдел, отдел АХЧ, производственный отдел.
2	Маркетинг и продажи (сбыт)	Начальник отдела снабжения, начальник отдела склада и оформления работ.
3	Управление производством	Производственный отдел
4	Производство	Производственный отдел.
5	Экономика, финансы и бухгалтерия	Финансовый отдел.
6	Управление персоналом	Финансовый отдел.
7	Вспомогательные службы	Отдел АХЧ.

Это говорит о наличии разумной степени децентрализации власти. Рассмотрим основные преимущества и недостатки такого типа организационных структур. Во-первых, линейно-функциональные структуры хороши тем, что они позволяют отдельным подразделениям предприятия относительно оперативно реагировать на изменения во внешней среде за счет децентрализации власти. Однако полностью структуру такого типа сложно перестроить.

Во-вторых, подразделения становятся вполне самостоятельными. Это может быть как достоинством, так и недостатком. Высшее руководство освобождается от решения текущих проблем каждого из подразделений и сосредотачивается на перспективных и других, более значимых вопросах. Но в большой организации такая децентрализация может привести к ослаблению контроля над деятельностью отдельных подразделений. Тем не менее, управляемость предприятием в целом значительно улучшается.

Основные экономические показатели деятельности ООО «Сервисстрой», определены на основе финансовой отчетности представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Основные экономические показатели деятельности ООО «Сервисстрой» в 2016-2018 гг.

Показатели	2016	2017	2018	отклонение 2016-2017 гг.		отклонение 2017-2018 гг.	
				абсолютное, +/-	темпа роста, %	абсолютное, +/-	темпа роста, %
Выручка от реализации услуг, тыс. руб.	29093,5	24842,1	23081,1	-4251,4	85,4	-1761	92,9

Себестоимость предоставленных услуг (услуг), тыс.руб.	27901	23001,2	21502,8	-2899,8	82,4	-1498,4	93,5
Затраты на 1 руб. реализации , руб.	0,976	0,959	0,932	-0,017	98,26	-0,027	97,18
Прибыль, тыс.руб.	1192,5	1840,9	1578,3	648,4	54,37	-262,6	85,74
Среднесписочная численность работающих, чел.	23	24	25	1	4,3	1	4,2
Производительность труда, тыс.руб.	1264,9	1035,1	923,2	-229,8	-18,2	-111,8	-10,8
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	8384,1	9209,0	12707,5	824,9	9,8	3498,5	38,0
Среднемесячный уровень средней зарплаты, руб.	30377	31975,6	42358,3	1598,6	5,3	10382,7	32,5
Рентабельность деятельности (по валовой прибыли), %	4,3	8,0	7,3	3,7	-	-0,7	-

Анализируя данные таблицы, можно сделать следующие выводы. Объем реализации снизился на 1761 тыс. руб. (или на 7,1%) в 2018 г. по сравнению с 2017 г. Это связано со снижением платежеспособности населения, что стало основной причиной сокращения объемов реализации услуг в ООО «Сервисстрой». При этом себестоимость реализованных услуг снизилась на 1498,4 тыс.руб., или на 6,5%, в связи с чем показатель затрат на рубль реализации снижается в 2018 г. на 2,85% по сравнению с 2017 г. Если в 2017 г. в 1 рубле выручки было 95,89 копеек затрат,

то в 2018 г. затраты снизились до 93,16 копеек. Снижение затрат связано с экономией средств и оптимизацией основных бизнес-процессов. Снижение объемов реализации оказало влияние и на темпы роста абсолютных показателей прибыли. Валовая прибыль в 2018 г. снизилась на 262,6 тыс. руб. (и составила 85,74% от уровня 2017 г.). Вместе с этим относительные показатели эффективности деятельности предприятия (показатель рентабельности) вырос в 2018 г. по сравнению с 2016 г.

Несмотря на снижение объемов реализации, численность работающих увеличивается. Если в 2016 г. численность ООО «Сервисстрой» составляла 23 человек, то в 2018 г. произошло увеличение, и среднесписочная численность составила 25 человек, привлечено 2 сотрудника.

Производительность труда одного работника сократилась в 2018 г. по сравнению с 2017 г. на 111,8 тыс. руб. (10,8%), при этом темпы снижения выработки значительно выше, чем темпы роста численности персонала ООО «Сервисстрой», что является негативным моментом деятельности предприятия.

Расчёт показателей рентабельности для изучаемого предприятия представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Анализ рентабельности ООО «Сервисстрой» в 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение	
				2017 от 2016	2018 от 2017
1 Валовая прибыль тыс. руб.	1192,5	1840,9	1578,3	648,4	-262,6
2 Величина имущества (активов), тыс. руб.	63814	163501	75908	99687	-87593

3. Собственные средства предприятия, тыс. руб.	9172	16183	20257	7011	4074
4. Выручка от реализации, тыс. руб.	49093,5	44842,1	23081,1	-4251,4	-21761
5. Рентабельность активов, %	1,9	1,1	2,1	-0,7	1,0
6. Рентабельность собственного капитала, %	13,0	11,4	7,8	-1,6	-3,6
7. Рентабельность продаж, %	2,4	4,1	6,8	1,7	2,7

На рис. 2.2 представлена динамика показателей рентабельности предприятия.

Рисунок 2.2. Динамика показателей рентабельности ООО «Сервисстрой» за 2016-2018 гг., %

В 2016 – 2018 г.г. предприятие прибыльно, в связи с чем показатели рентабельности имеют положительные значения за анализируемый период, однако в 2017 г. наблюдается увеличение практически по всем показателям, за исключением рентабельности собственного капитала.

Наиболее рентабелен собственный капитал ООО «Сервисстрой», в 2016 г. показатель рентабельности собственного капитала имеет максимальное значение и равен 13%, в 2017 г. данный показатель снижается на 1,6 процентных пункта и составляет 11,4%, а в 2018 г. снижается до уровня 7,8%. Наименьшие показатели рентабельности достигнуты по активов предприятия, значения показателя на уровне 1,9%, 1,1% и 2,1% в динамике лет слишком малы для предприятия данной сферы деятельности.

2.3. Анализ внешней среды ООО «Сервисстрой»

Предприятия по техническому ремонту и обслуживанию автотранспортных средств являются основным звеном по оказанию комплекса услуг автосервиса широкого спектра. Именно они берут на себя основную нагрузку по удовлетворению потребностей автовладельцев в услугах автосервиса и реализуют функций

поддержания и восстановления работоспособности автомобилей.

Для анализа внешней среды необходимо рассмотреть четыре узловых направления, анализ которых получил название PEST анализ (таблица 2.6).

Таблица 2.6

PEST анализ с позиции ООО «Сервисстрой»

Политика

Стабильность политической власти влияет и положительно и отрицательно, защита прав собственников, отечественных инвесторов является положительным факторов для компании.

Социум

Уровень жизни населения растет, увеличиваются и доходы населения - это положительно влияет на организацию. В связи с ростом благосостояния меняются и предпочтения и стереотипы. Люди требуют отменного сервиса, отдают большее предпочтение клиентоориентированности.

Экономика

Налоговая политика и высокие темпы роста цен, динамика ставки рефинансирования негативно отображаются на работе организации, т.к. все это уменьшает прибыль.

Уровень занятости населения, финансовая система влияют положительно.

Технология

Высокий уровень компьютеризации учета, а также выход новых продуктов на

отраслевой рынок

влияют на предприятие положительно, т.к. это приводит к увеличению спроса на услуги.

Для того чтобы оценить значимость различных факторов на конкурентные преимущества ООО «Сервисстрой» воспользуемся SWOT-анализом.

В таблице 2.7 показаны внутренние и внешние возможности и угрозы для ООО «Сервисстрой».

Таблица 2.7

Внутренние и внешние возможности и угрозы для

ООО «Сервисстрой»

Внутренние возможности

-расширение ассортимента услуг

Внешние возможности

-расширение доли рынка за счет расширения услуг

Внутренние угрозы

-износ материальной базы

Внешние угрозы

-возможность появления новых конкурентов

-возрастающие цены на запчасти у поставщиков

Анализ внешней среды показал, что конкурентоспособность любой автомобильной фирмы во многом определяются уровнем развития автосервиса в части предпродажного обслуживания автомобиля, а также гарантийных взаимоотношений с предприятием - производителем. Наличие в ассортименте услуг по диагностике подвески, установке сигнализации, музыкальных систем т.п. стало нормой для основной массы предприятий.

ООО «Сервисстрой» характеризуется ограниченным ассортиментом услуг:

- замена масла;
- выполнение работ по развал-схождению;
- подкачка шин.

Важно оценить соответствие товарного предложения потребностям клиентов ООО «Сервисстрой» (таблица 2.8).

Как видно из представленной таблицы, такие параметры как «ассортимент» и «сервис» требуют улучшения.

Таблица 2.8

Соответствие продукта потребностям покупателя

Вопрос	Оценка	
	отлично	хорошо удовлет. плохо
1. Качество услуг	+	
2. Оправдываются ли желания покупателя	+	
3. Удовлетворен ли покупатель набором дополнительных качеств		
До покупки		+
После покупки		+
4. Раскрывает ли наименование пользу для потребителя	+	
5. Совместимы ли услуги предприятия между собой с точки зрения производства	+	
6. Совместимы ли услуги предприятия между собой с точки зрения покупателя	+	
7. Достаточен ли ассортимент товаров, в том числе на фоне конкурентов		+

8. Какие факторы являются определяющими при пользовании услугами:

8.1. Цена +

8.2. Качество +

8.3 Сервиса +

Автосервис – один из наиболее активных и стремительно развивающихся сфер области услуг. Это объясняется тем, что автотранспортные предприятия и индивидуальные владельцы автомобилей не всегда могут своими силами обеспечить нормальные условия для выполнения транспортных услуг. Важно проанализировать ключевые отраслевые тенденции (таблица 2.9).

Таблица 2.9

Отраслевые тенденции

Тенденции в отрасли	Направление и сила влияния на сбыт фирмы
1. Изменение ассортимента продукции (услуг)	Расширение возможности компенсировать сокращение оказания услуг одного вида (например, потерявших свою актуальность) возможным ростом оказания услуг другого вида.
2. Изменение технологии и организации производства	Улучшение качества работ, уменьшение времени на производимые работы, высокая занятость работников, расширение услуг.
3. Изменения в ценовой политике	Привлечение новых клиентов за счёт проведения акций по снижению цен на работы и услуги.

4. Изменения в сбытовой и рекламной политике

Расширение клиентской базы, за счёт эффективных методов рекламы в СМИ, способствующей заключению договоров с частными лицами и юридическими организациями.

На местном рынке услуг автосервиса конкуренцию составляют два конкурента: ООО «Автово-Моторс» и ООО «Авто Сити», их сильные и слабые стороны представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Сильные и слабые стороны конкурентов

Конкурент	Преимущества	Слабые стороны
ООО «Автово-Моторс»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Готовность работать в выходные дни. 2. Работа на выезде. 3. Большой, чем у нас, срок гарантии. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сосредоточение на работе в дешевом секторе. 2. Квалификация персонала. 3. Невозможность расчета безналичными деньгами. 4. Непредставление клиенту письменных гарантий на свою работу.
ООО «Авто Сити»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предоставление дополнительных услуг как по автомобилям, так и по другим сферам жизни. 2. Согласие работать с дешевыми, принесенными клиентом, материалами. 3. Значительные оборотные средства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нет демонстрационных образцов ранее выполненных работ. 2. Как правило, выполняются простые варианты работ или позволяют огрехи в качестве

Для оценки конкурентоспособности ООО «Сервисстрой» по выделенным критериям использовался метод субъективных экспертных оценок. В зависимости от степени значимости каждому фактору присваивается вес по 10-балльной шкале. Каждый фактор оценивается по 5-балльной шкале (табл.2.11).

Таблица 2.11

Оценка конкурентоспособности ООО «Сервисстрой»

Факторы конкурентоспособности	Вес фактора			
	0,05	0,1	0,2	0,5
	ООО «Сервисстрой»	ООО «Автовомоторс»	ООО «Автосити»	
1. Услуги по ремонту а/м				
-качество	0,35	2	4	3
-ассортимент услуг	0,35	1	4	1
- технические параметры	0,15	2	3	2
- сервис	0,15	3	1	2
Итого	1	1,8	3,4	2
ВСЕГО		7,2		
2. Цена				
- уровень	0,5	1	2	2

- скидки	0,3	2	3	2
- срок платежа	0,2	2	1	1
Итого	1	1,5	2,1	1,8
ВСЕГО		5,4		

3. Сбыт

- степень охвата рынка	1	5	3	4
Итого	1	5	3	4
ВСЕГО		12		

4. Продвижение

-реклама	0,3	2	2	2
- персональные услуги	0,5	4	4	1
- стимулирование сбыта	0,2	1	2	1
Итого	1	2,8	3	1,3
ВСЕГО		7,1		

Общая характеристика каждой группы факторов по предприятию и его конкурентов

image not found or type unknown

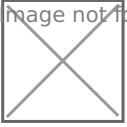


image not found or type unknown



- оценка фактора

image not found or type unknown



- вес фактора

n – число факторов

Определяется соотношение между конкурентами по каждой группе факторов

image not found or type unknown

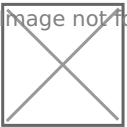


Таблица 2.12

Соотношение между предприятием и его основными конкурентами (%)

Группа факторов конкурентоспособности	ООО «Сервисстрой»	ООО «Автово-Моторс»	ООО «Авто Сити»
Услуга	0,25	0,47	0,28
Цена	0,28	0,39	0,33
Сбыт	0,42	0,25	0,33
Продвижение	0,39	0,42	0,18

Анализ показал, что ООО «Сервисстрой» уступает ООО «Авто Сити» и как по характеристикам услуг, так и по другим показателям. Однако ООО «Сервисстрой» опережает ООО «Автово-Моторс» по ценовым показателям и продвижению. Основными конкурентами исследуемого предприятия в данной отрасли является:

ООО «Автово Моторс».

Исследуемое предприятие отстаёт от основного конкурента «ООО «Автово-Моторс» по следующим параметрам:

1. Доля рынка;
2. Расширение номенклатуры предоставляемых услуг, преимущественно за счет использования имеющегося оборудования;
3. Систематическая работа с потенциальными покупателями с целью привлечения новых клиентов.

Методы повышения конкурентоспособности предприятия:

1. Одна из важнейших задач ООО «Сервисстрой» состоит в постоянном отслеживании настроения клиента. Для решения ее применяют опросы общественного мнения анализ имиджа предприятия, сервис - тесты и т.д.;
2. На предприятии автосервиса ООО «Сервисстрой» существует услуга прямая приёмка или «активная приёмка» — это организационный процесс, который определяет шаги, которые следует предпринимать при работе с заказчиком, предназначенная для клиентов и для сложных работ;
3. Гибкий график обслуживания - он всегда стоит на первом месте среди предпочтений клиентов. ООО «Сервисстрой» выигрывает на том, что работает до 19 часов, в субботу, и в воскресенье;
4. В автосервисе представлена услуга - «самообслуживания», т.е. мелкие работы при обслуживании автомобиля, которые может выполнить владелец, по его желанию ему предоставляется это право, соответственно цена за услуги снижается.

3. Обоснование стратегии развития предприятия

В теории и практике маркетинга существуют несколько подходов к планированию маркетинговой стратегии.

Матрица развития товара/рынка (И. Ансоффа) для ООО «Сервисстрой» представлена на рисунке 3.1.

Товар Рынок

Имеющийся Новый

Имеющийся	Стратегия глубокого проникновения на рынок	Стратегия развития рынка
Новый	Стратегия развития товара	Стратегия диверсификации

Рисунок 3.1. Матрица развития товара/рынка (И. Ансоффа) для ООО «Сервисстрой»

На основе проведенного анализа маркетинговой деятельности и деятельности конкурентов, после изучения факторов внешней среды рекомендуется использование стратегии глубокого проникновения на рынок исходя из матрицы И. Ансоффа видим, что целесообразной является стратегия глубокого проникновения на рынок, которая предусматривает увеличение объемов сбыта, рыночной доли и прибыли на имеющихся рынках за счет имеющихся товаров.

Для устранения проблем в целях повышения конкурентоспособности необходимо реализовать следующие мероприятия:

1. Расширение ассортимента услуг путем внедрение такой услуги как «мойка машины»;
2. Разработка и реализация рекламной компании;
3. Продвижение компании в сети интернет;
4. Внедрение скидок.

Автомойка - мойка самообслуживания открытого типа имеет распылитель и щетку, которые связаны большим центральным компрессором. Клиент выбирает тип сервиса, который хочет, по типу «мойка кузова», «мойка салона», «комплексная мойка». Таймер контролирует время выполнения операции, а клиент контролирует качество работы, может заказать повтор той или иной операции.

Планируется предоставлять следующие услуги: мойка кузова; мойка двигателя; комплексная уборка автомобиля; мойка ковров; мойка колес; мойка днища, подкрылков; удаления пятен битума и следов насекомых; химчистка салона,

багажника; чернение бамперов, резины; обработка кузова жидким воском; чистка кожаных сидений.

Концепция открытия и развития предприятия опирается на трех идеях: прогрессивной коммерческой идее; перспективно-продуктивной идее; производственной идее.

Цель деятельности ООО «Сервисстрой» – получение прибыли и удовлетворение потребности населения города в мытье автомобилей.

Для достижения поставленной цели ООО «Сервисстрой» организует деятельность автомойки, закупит необходимое оборудование, создаст вакансии и привлечет на работу специалистов по мытью автомобилей и обслуживанию клиентов.

В настоящее время основными задачами ООО «Сервисстрой» являются: развитие автомойки; привлечение на работу специалистов; освоить новый рынок сбыта и удержать постоянных клиентов.

Во владении ООО «Сервисстрой» имеется следующее имущество: гараж 72 м².

Рынком сбыта услуг автомойки являются владельцы отечественных и импортных автомобилей. Отечественный сервис по обслуживанию автомобилей стремительно прогрессирует, причем в различных секторах своей деятельности. Особенно заметен рост сектора, ориентированного на работу с продукцией зарубежного производства. Но постоянный рост автомобильного парка обусловил увеличение производственных мощностей, т.е. увеличение числа предприятий предлагающих услуги мойки автомобилей, повышение уровня их технической оснащенности и профессионализма работников. Одновременно меняются требования клиентов автомойки: они становятся более разборчивыми. В такой ситуации преимущество получают те предприятия, которые не просто предлагают услуги, но и способны обеспечить их высокое качество, соответствующее мировым стандартам.

Современная рыночная экономика предъявляет принципиально иные требования к качеству продукции, работ, услуг, от которого в современном мире зависят выживание любого предприятия, его устойчивое положение на рынке товаров и услуг, т.е. уровень конкурентоспособности.

Таким образом, достижение успеха на описанном рынке сбыта возможно.

Рынок сбыта услуг автомойки - владельцы импортных и отечественных автомобилей, проживающие в г. Северодвинск. Задача вывести услуги автомойки

на рынок предоставляемых услуг по обслуживанию автомобилей. В данном сегменте рынка в г. Северодвинск присутствует еще 2 автомойки расположенных в г. Северодвинск. Возможные противодействия нашему вступлению со стороны конкурентов может быть резкое снижение цены вследствие достаточно больших производственных мощностей этих фирм. Ответным действием может быть усиление рекламной компании, комплексная диагностика с 20% скидкой. Сравнительные преимущества конкурентов и практикуемого предприятия представлены в матрице сравнительных преимуществ (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Матрица сравнительных преимуществ ООО «Сервисстрой» и конкурентов

Факторы	Сервисстрой	Предприятия конкуренты	
		Автомойка №1	Автомойка №2
1. Место расположение	В центре города	В районе гаражей	На окраине города
2. Имидж фирмы и целевая аудитория	Новая фирма на рынке, средний класс	Пользуется стабильным спросом у среднего класса	Развитие предприятия более 7 лет
3. Стоимость услуг	Сравнительно низкие	Низкие	Высокие цены
4. Способы стимулирования сбыта	Гибкая система скидок постоянным клиентам	Акции	Дисконтные карты

5. Наличие квалифицированного персонала	Да	Да	Да
6. Реклама	Реклама новых видов услуг через штендер, в газетах	Реклама по местному телевидению	Нет

Таким образом, автомойка № 1 является более серьезным конкурентом, чтобы отличаться от него предприятие планирует повысить качество выполнения услуг, повысить заработную плату сотрудников, следовательно привлечь квалифицированный персонал.

На основании проведенного анализа рынка сбыта и конкурентов можно оценить потенциальную привлекательность отрасли для вложения средств: емкость рынка; количественную и качественную потребность рынка. Доля рынка по оказанию услуг мойки и обслуживание автомобилей представлена на рисунке 3.2

Рисунок 3.2. Доля рынка по оказанию услуг ремонта и обслуживание автомобилей

По рисунку 3.2, видно, что значительная доля рынка свободна, кроме того может произойти распределение клиентов между автомойками города.

Следовательно, вложение средств в проект потенциально привлекательно, услуги будут востребованы на рынке г. Северодвинск.

Заключение

Основой стратегического планирования и разработки стратегических управленческих решений являются комплексные исследования, включающие изучение как внешней среды, рынка и мотиваций потребителя, так и внутренней среды, т.е. оценку производственно-сбытовых возможностей самой отрасли.

Внутренняя среда состоит из элементов, которые имеют непосредственное отношение к деятельности компании. Контролируемыми факторами микросреды фирмы являются сама компания и ее подразделения различных административных

уровней, которые оказывают влияние на принятие маркетинговых решений. Частично контролируемые факторы маркетинговой среды компании – это постоянные поставщики, посредники, транспортные компании, склады, банки, потребители, конкуренты, а также так называемые «контактные аудитории» - органы власти, профсоюзы, СМИ и пр. Внешняя среда представлена такими элементами, как демография, географическое положение, политика, право, научно-техническое и социально-культурное развитие и т.д.

Основным методом анализа внутренней и внешней среды фирмы служит SWOT-анализ, это один из самых распространенных видов анализа в стратегическом управлении. SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет сравнения внутренних сил и слабостей своей компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес, и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам.

Для определения сильных и слабых сторон организации, а также её возможностей и угроз в курсовой работе проведен SWOT- анализ факторов внешней и внутренней среды ООО «Сервисстрой». Данный анализ позволил определить ключевые факторы успеха организации, определить основные направления развития предприятия, сформулировать основные проблемы предприятия, подлежащие скорейшему решению для успешного развития бизнеса.

С применением матрицы Ансоффа обоснована целесообразность использования стратегии глубокого проникновения на рынок.

Для реализации стратегии глубокого проникновения на рынок автором предложены мероприятия:

1. Расширение ассортимента услуг путем внедрение такой услуги как «мойка машины»;
2. Разработка и реализация рекламной компании;
3. Продвижение компании в сети интернет;
4. Внедрение скидок.

Осуществление намеченных мероприятий будет иметь положительный как экономический, так и организационный эффект, поскольку объем сбыта, качество обслуживания, а также стратегический уровень и конкурентоспособность ООО «Сервисстрой» на рынке повысятся.

Список использованных источников

1. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2015.
2. Басовский, Л. Е. Менеджмент : учебное пособие / Л. Е. Басовский. – Москва: ИНФРА-М, 2014.
3. Голубков Е.П. Основы маркетинга / Е. П. Голубков. – М.: Фин-Пресс, 2014.
4. Грибов В. Д. Инновационный менеджмент : учебное пособие / В. Д. Грибов, Л. П. Никитина. – Москва : ИНФРА-М, 2014.
5. Грушенко В. И. Менеджмент: восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений : учебное пособие. – Москва : ИНФРА-М, 2014.
6. Данько Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2015.
7. Друкер П. Эффективный управляющий. – М.: Бук Чембэр Интернэшнл, 2015.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
9. Ковалев М.Н. Стратегический маркетинг. - М.: ТетраСистемс, 2015.
10. Майсак О. С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. - 2015. - № 1 (21). - С.42-46
11. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. – М.: Вильямс, 2015.
12. Новосельцев В. Теоретические основы управления в организациях: учебное пособие. Воронеж: Научная книга, 2014.
13. Портер, М. Конкуренция: учеб. пособие / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2015.
14. Протасов В.Ф. Анализ деятельности предприятия (фирмы): производство, экономика, финансы, инвестиции, маркетинг. – М.: Финансы и статистика, 2014.
15. Ратковская И.А., Григорьев В.В. Выбор и обоснование оптимальной организационной структуры управления предприятием // Научные труды Вольного экономического общества России. 2014. Т. 187-02. № 2-1 (191410). - С. 231-239.
16. Рожковский А.Л. Современные организационные структуры управления компанией: генезис и механизм совершенствования // Российское

- предпринимательство. 2014. № 18 (264). - С. 32-47.
17. Серочудинов Е.С., Мизова А.И. Эффективность организационной структуры управления предприятием // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 6 (33). - С. 19.
 18. Фэй Л., Рэнделл Р. (ред.). Курс МВА по стратегическому менеджменту. / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2014.
 19. Философия и управление: проблемы и стратегии [Текст] / Рос. акад. наук, Ин-т философии ; Отв. ред. В.М. Розин. - М. : ИФРАН, 2014.
 20. Хисматуллина И.А. ABC-Анализ продаж и клиентов. - Уфа, 2015.
 21. Хрусталева Б.Б., Демьянова В.С. Теоретические и методические основы формирования стратегии развития предприятия. // Известия Казанского государственного архитектурно-строительного университета. - 2015. - № 2. - С. 98-99
 22. Якимов А.В. Теория и практика стратегического планирования / А.В. Якимов // Бизнес-журнал. - 2015. - №5.- С.23-26

Приложения

Приложение 1

Экономические характеристики отрасли[\[9\]](#)

Характеристика	Стратегическое значение
Размеры рынка	Малые рынки не всегда привлекают новых конкурентов; большие рынки часто привлекают корпораций, желающих приобрести компании с целью укрепления конкурентных позиций в притягательных отраслях
Рост размеров рынка	Быстрый рост вызывает новые вступления; замедление роста увеличивает соперничество и отсекает слабых конкурентов
Достаточность производственных мощностей	Избыток повышает издержки и снижает уровень прибыли, недостаток ведет к противоположной тенденции по издержкам
Прибыльность в отрасли	Высокоприбыльные отрасли привлекают новые входы, условия депрессии поощряют выход
Барьеры входа/выхода	Высокие барьеры защищают позиции и прибыли существующих фирм, низкие делают их уязвимыми к входу новых конкурентов
Товар дорог для покупателей	Большинство покупателей будет покупать по низшей цене
Стандартизированные товары	Покупатели могут легко переключаться от продавца к продавцу
Быстрые изменения технологии	Растет риск инвестирования в технологию и существующее может не окупиться из-за их устаревания
Требования к капиталу	Большие требования делают решения об инвестициях критичными, важным становится инвестирование, растут барьеры для входа и выхода
Вертикальная интеграция	Растут требования к капиталу, часто растет конкурентная дифференциация и дифференциация стоимости между фирмами разной степени интеграции
Экономия на масштабе	Увеличивает объем и размеры рынка, необходимые при ценовой конкуренции
Быстрое обновление товара	Сокращение жизненного цикла товара, рост риска из-за возможности "чехарды изделий"

Приложение 2

Составляющие микровнешней среды [\[10\]](#)

Факторы	Характеристика
Цель	Конкретное конечное состояние, или желательный результат, которого стремится достичь группа, работая вместе. Во время процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Цели подразделений должны делать внос в цели организации и не противоречить им.
Структура организации	Логическая взаимосвязь уровней управления и функциональных областей, построенная в форме, которая позволяет эффективно достигать целей организации.
Задание	Работа, серия работ или часть работы, которые должны быть выполнены заранее установленным способом в определенный срок. С технической стороны, задания адресованы должности, а не работнику, который ее занимает.
Технология	Рассматривается, как средство трансформации сырья (люди, информация или физические материалы) в продукты или услуги, заблаговременно запланированные.
Персонал	Охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; наем, учеба и карьерный рост кадров; оценка результатов труда и стимулирования; создание и поддержка взаимоотношения между работниками и т. п.
Финансы	Процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств предприятия, ликвидности, прибыльности, создания инвестиционных возможностей и т. п.
Маркетинг	Процессы, которые связаны с реализацией продукции: ценообразование, продвижение продукта на рынке, выбор рынков сбыта и систем распределения.

1. Ковалев М.Н. Стратегический маркетинг. - М.: ТетраСистемс, 2014. - с.68 [↑](#)
2. Фэй Л., Рэнделл Р. (ред.). Курс МВА по стратегическому менеджменту. / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. - с.145 [↑](#)
3. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2015. - с.123 [↑](#)
4. Хрусталев Б.Б., Демьянова В.С. Теоретические и методические основы формирования стратегии развития предприятия. // Известия Казанского государственного архитектурно-строительного университета. - 2014. - № 2. - С. 98-99 [↑](#)
5. Ковалев М.Н. Стратегический маркетинг. - М.: ТетраСистемс, 2014. - с.107 [↑](#)
6. Данько Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2015. - с.56 [↑](#)
7. Портер, М. Конкуренция: учеб. пособие / М. Портер. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2015. - с.89 [↑](#)
8. Голубков Е.П. Основы маркетинга / Е. П. Голубков. - М.: Фин-Пресс, 2014. - с.187 [↑](#)
9. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2015. - с.30 [↑](#)
10. Протасов В.Ф. Анализ деятельности предприятия (фирмы): производство, экономика, финансы, инвестиции, маркетинг. - М.: Финансы и статистика, 2014. - с.112 [↑](#)