

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Одним из важнейших понятий в менеджменте является организация. Организация – это группа людей, деятельность которых координируется для достижения поставленных общих целей. Любая организация находится и функционирует в рамках внешней и внутренней сред. В современных рыночных условиях организациям необходимо уделять внимание вопросу разработки стратегического плана развития. Это позволяет им оставаться конкурентоспособными по сравнению с другими организациями. С этой целью менеджеры проводят анализ внутренней и внешней среды организации.

Внешняя среда является источником, который снабжает организацию поставщиками, запасами, работниками, потребителями и т.д. необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Ресурсы внешней среды не безграничны, на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным последствиям. Задача менеджера состоит в обеспечении взаимодействия организации с внешней средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе. Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, менеджер должно иметь представление как о внутренней среде организации, ее потенциале, так и о внешней среде, тенденциях развития организации, ее конкурентах, а так же экономической обстановке в регионе, в стране и в целом и мире. Внутренняя среда изучается для того, чтобы вскрыть сильные и слабые стороны организации, а внешнее окружение изучается стратегическим управлением, в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Актуальность темы обусловлена тем, что современная внешняя среда организации характеризуется высокой степенью конкурентоспособности других организаций, динамикой развития той или иной отрасли, а так же экономической обстановкой в

которой существует данная организация. - Способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде – основное условие в бизнесе и других сферах жизнедеятельности. Организации должны, с одной стороны, постоянно осознавать новый характер изменений в окружающей среде и эффективно на них реагировать. С другой стороны, необходимо иметь в виду, что сами организации генерируют изменения во внешней среде, выпуская новые, например, виды товаров и услуг, используя новые виды сырья, материалов, энергии, оборудования, технологий.

Целью данной работы является изучение теоретической базы для проведения практического изучения внешней и внутренней среды организации, на примере ресторана «Надежденский».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- анализ внешней среды организации;
- анализ внутренней среды организации;
- SWOT – анализ;
- анализ внешней и внутренней среды организации на примере ресторана «Надежденский» в городе Серове.

1. Организация и ее внутренняя и внешняя среда.

1.1 Организация как экономическая среда.

Под *экономической системой* принято понимать множество межличностных и межгрупповых отношений, обусловленных процессами производства, распределения и обмена благ и ресурсами.

Экономические системы могут быть двух видов: рынки и организации.

Рынок - это система добровольного объема благ, ресурсов и прав пользования ими при отсутствии отношений иерархии или иных отношений административной координации.

Организация - это система двух или более человек, деятельность которых координируется в соответствии с целями данной системы или системы, частью

которой является данная система.

По формам собственности организации подразделяют на: частные, государственные (муниципальные и федеральные) и другие организации.

В зависимости от **организационно-правовой формы** организации могут создаваться в форме: хозяйственных обществ или товариществ; потребительских или производственных кооперативов; государственных унитарных предприятий; объединений (союзов, ассоциаций); и иных форм, которые предусмотрены законодательством.

По отношению к прибыли компании подразделяются на коммерческие и некоммерческие организации. Первые в качестве основной цели своей деятельности ставят извлечение прибыли, вторые не стремятся распределять или извлекать полученную прибыль между участниками.

Обычно выделяют три вида организаций: государство, предприятие (фирма) и домашнее хозяйство. Для организации типичны отношения иерархии, хотя иногда эти отношения не играют заметной роли.

Ресурсы организации. К ним относятся: кадры организации, капитал, материалы, технология, информация, которые составляют внутреннюю среду организации. Цель каждой организации предполагает преобразование различных ресурсов для достижения установленной цели.

Зависимость организации от внешней среды. Организация полностью зависит от окружающего мира, то есть внешней среды как в отношении ресурсов, так и в отношении своих клиентов или потребителей. Внешняя среда включает экономические условия в данной стране, правительственные акты, профсоюзы, конкурирующие организации, потребителей, а также общественные взгляды, технику и технологию в целом.

Разделение труда в организации. Различают горизонтальное и вертикальное разделение труда. *Горизонтальное разделение труда* - это разделение на параллельно функционирующие подразделения внутри организации. Сложные большие организации осуществляют горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и добывающиеся конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называют отделами или службами. *Вертикальное разделение труда* - это координация работы составных частей организации: отделов, служб, различных

подразделений. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

Необходимость управления в организации. Чтобы организация могла добиться своих целей, задачи ее подразделений должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда, поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. В связи с этим организация должна назначать руководителей и определять круг их обязанностей и ответственности.

В теории менеджмента существует такое понятие, как «предпринимательская среда». В менеджменте под предпринимательской средой понимается наличие условий и факторов, которые воздействуют на функционирование фирмы и требуют принятия управленческих решений, направленных на их устранение, либо на приспособление к ним. Среду любой организации принято рассматривать, как состоящую из двух сфер: внутреннюю и внешнюю. Внешняя среда, в свою очередь, подразделяется на микросреду (или рабочую, или непосредственное окружение, или среду косвенного воздействия) и макросреду (или общую, или непосредственное деловое окружение, или среду прямого воздействия).

Далее будем рассматривать один из видов организации это предприятие. Предприятие (business) как широкое понятие, включающее всякое обеспечение потребностей других, которое осуществляется в расчете на непосредственную или косвенную оплату его теми, кому предстоит извлечь из этого пользу. Оно, следовательно, противопоставляется обеспечению потребностей, которое каждый осуществляет лично для себя, и тем добрым услугам, которые продиктованы чувствами дружбы и семейных привязанностей^[1].

1.2 Понятие внутренней среда организации, ее характеристики.

Внутренняя среда организации – та часть общей среды, которая находится в ее пределах. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны — это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них. Возникновение слабых сторон в деятельности организации, прежде всего, возникает при постоянном наличии внутренних переменных.

Менеджер формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание ее внутренних переменных. Но для этого он должен уметь выделять и знать их.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений.

К основным переменным в самой организации, которые требуют внимания руководства, относятся:

- цели;
- задачи;
- структура;
- технология;
- люди.

Цели организация, по определению, это, по крайней мере, 2 человека с осознанными общими целями. Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально.

Цель - есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

Основной целью работы большинства организаций является получение прибыли. Эта их задача отражена в таких целях, как рентабельность (прибыльность) и производительность. Прибыль это ключевой показатель организации. Цели разрабатываются руководством фирмы и доводятся до сведения управляющих всех уровней, которые в свою очередь с помощью разнообразных средства и методов делают все возможное для того, что бы достигнуть их.

Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач.

Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Если задача выполнится таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно.

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

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Одной из основных концепций, имеющих отношение к структуре, является специализированное разделение труда. В большинстве современных организаций разделение труда вовсе не означает случайного разделения работ между имеющимися людьми. Характерной особенностью является специализированное разделение труда – закрепление данной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

Необходимость в координации, существующая всегда, становится поистине насущностью, когда работа четко делится и по горизонтали, и по вертикали, как это имеет место в крупных современных организациях.

Технология. Технология как фактор внутренней среды имеет гораздо большее значение, чем многие думают. Большинство людей рассматривают технологию как нечто, связанное с изобретениями и машинами, например с полупроводниками и компьютерами.

Технология подразумевает стандартизацию и механизацию.

То есть использование стандартных деталей может существенно облегчить процесс производства и ремонта. В наше время существует очень мало товаров, процесс производства которых не стандартизован.

Технология, как фактор, сильно влияющий на организационную эффективность, требует тщательного изучения. Люди определяют окончательную пригодность данной технологии, когда они делают свой потребительский выбор. Внутри организации люди являются важным решающим фактором при определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям.

Люди. Люди являются основой любой организации. Без людей нет организации. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация.

Люди, работающие в организации, очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, национальность, семейное положение, его способности и т.п. Все эти отличия могут оказывать серьезное влияние как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведение других членов организации. В связи с этим менеджмент должен строить свою работу с кадрами таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения. В отличие от машины человек имеет желания, и для него характерно наличие отношения к своим действиям и действиям окружающих. А это может серьезно влиять на результаты его труда. В этой связи менеджменту приходится решать ряд чрезвычайно сложных задач, от чего в большой степени зависит успех функционирования организации.

Внутренняя среда организации – это ее потенциал и возможности. Менеджер, проводя анализ внутренней среды организации выявляет все слабые и сильные стороны организации. Слабые стороны менеджер как правило старается устранить, либо снизить до минимума. Сильные стороны организации могут быть рассмотрены как потенциал организации.

1.3 Понятие внешняя среда организации, ее характеристики.

Любая организация не является замкнутой системой и постоянно взаимодействует с внешней средой. Из окружающего мира компания получает ресурсы, необходимые ей для осуществления своей деятельности. Если организация не будет поддерживать связи с внешним миром, то она в ближайшее время прекратит свое существование. Внешняя среда непостоянна и подвержена изменениям,

поэтому в задачи менеджеров входит обязанность адаптировать компанию под новые изменения.

Внешняя среда - это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности. Внешняя среда обусловлена внешними факторами влияния.[\[2\]](#)

Состояние внешней среды имеет ключевое значение для бизнеса, так как внешняя среда по отношению к организации является объективной средой, т. е. существует независимо, что приводит к необходимости учета ее в своей деятельности. В связи с этим от правильности учета всех аспектов внешнего окружения зависит результативность и эффективность деятельности организации.

Одним из способов определения окружения и облегчения учета его влияния на организацию является разделение внешних факторов на две основные группы: **микросреду** (среду прямого воздействия) и **макросреду** (среду косвенного воздействия).

Среду прямого воздействия еще называют непосредственным деловым окружением организации. Это окружение формирует такие субъекты среды, которые непосредственно влияют на деятельность конкретной организации:

- поставщики (сырье, материалы, финансы) ресурсов, оборудования, энергии, капитала и рабочей силы;
- государственные органы (организация обязана соблюдать требования органов государственного регулирования, то есть принудительного выполнения законов в сферах компетенции этих органов);
- потребители (организация зависит от способности находить потребителя, результатов своей деятельности и удовлетворять его запросу);
- конкуренты - лица, группы лиц, фирм, предприятий, соперничающих в достижении идентичных целей, стремление обладать теми же ресурсами, благами, занимать положение на рынке;
- трудовые ресурсы - часть населения страны, располагающая совокупностью физических и духовных способностей, необходимых для участия в процессе труда.

Поставщики обеспечивают, получение ресурсов более выгодных с точки зрения цен, качества или количества. Всех поставщиков можно разделить на несколько групп – поставщики материалов, капитала, трудовых ресурсов.

Законы и государственные органы. Многие законы и государственные учреждения влияют на организации. Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить. Как бы ни относилось руководство к этим законам, ему приходится придерживаться их или пожинать плоды отказа от законопослушания в форме штрафов или даже полного прекращения бизнеса.

Как известно, государство в рыночной экономике оказывает на организации как косвенное влияние, прежде всего через налоговую систему, государственную собственность и бюджет, так и прямое — через законодательные акты. С помощью налогов государство может осуществлять управление развитием нужных направлений в экономике.

Потребитель — гражданин, имеющий намерения заказать или приобрести, либо заказывающий, приобретающий или использующий товары (работы, услуги) исключительно для личных, семейных, домашних и иных нужд, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности[3].

Цель бизнеса – создание потребителя.[4] Под этим понимается следующее: само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы.

Значение потребителей для бизнеса очевидно. Все многообразие внешних факторов находит отражение в потребителе и через него влияет на организацию, ее цели и стратегию. Необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Многие организации ориентируют свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят.

Необходимо учитывать факторы, влияющие на поведение потребителей, на их спрос.

Конкуренция. Влияние на организацию такого фактора как конкуренция невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают

конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить.

Трудовые ресурсы. Влияние на организацию имеют уровень образования, квалификация и этика, личные качества (самостоятельность, ответственность за выполняемую работу) персонала.

Макроокружение создает общие условия существования организации во внешней среде. К основным факторам косвенного воздействия относятся: технологические, экономические, социо-культурные и политико - правовые, а также международные изменения.

Факторы среды **косвенного** воздействия или общее внешнее окружение обычно не влияют на организацию также заметно, как факторы среды прямого воздействия. Однако руководству необходимо учитывать их. Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Поэтому при ее исследовании обычно опираются, прежде всего, на прогнозы.

Рассмотрим некоторые из них:

Технология - это совокупность средств, процессов, операций, с помощью которых входящие в производство элементы преобразуются в выходящие.

Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. В качестве внешнего фактора она отражает уровень научно-технического развития, который воздействует на организацию. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации.

Чтобы сохранить конкурентоспособность, каждая организация вынуждена использовать достижения научно-технического прогресса, по крайней мере, те, от которых зависит эффективность ее деятельности.

Состояние экономики. Состояние экономики влияет на стоимость всех ввозимых ресурсов и способность всех потребителей покупать определенные товары и услуги;

Руководство должно уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги.

Если прогнозируется экономический спад, организация может предпочесть путь уменьшения запасов готовой продукции, поскольку могут появиться трудности ее сбыта, сократить часть работников или отложить до лучших времен планы расширения производства.

Экономическая обстановка характеризуется состоянием общей деловой активности (снижением, стагнацией, подъемом, стабильностью), инфляцией, дефляцией; политикой цен; кредитно-денежной политикой и др.

Социокультурные факторы. Социокультурные факторы - установки, жизненные ценности и традиции, влияющие на организацию. К этим факторам относится и демографическое состояние общества - это глубина расслоения общества; уровень доходов; уровень безработицы; социальная защита; покупательная способность и др., а так же демографические факторы: изменение народонаселения (старение общества, снижение рождаемости); возрастной состав населения; миграция населения; род занятий; образование.

Важное значение имеют и отношения организации с местным населением, где она функционирует. В связи с этим выделяют также в качестве фактора социально-культурного окружения — независимые средства массовой информации, которые могут формировать имидж фирмы и ее товаров и услуг.

Любая организация функционирует, по меньшей мере, в одной культурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию.

Политические факторы. Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей организации особое значение. Один из них — настроения администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса, а так же налогообложение доходов организации, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой.

Фирма не имеет возможности влиять на внешнюю среду и для эффективной деятельности должна приспосабливаться к ней, неустанно следить за ее изменениями, прогнозировать и своевременно реагировать.

Факторы внешней и внутренней среды взаимосвязаны. Если во внешней среде организации что то происходит, например экономический кризис, политическая война, выборы новой партии и т.д все это оказывает непосредственное влияние на организацию. Руководство обязано реагировать на изменения, менять стратегию развития, увеличивать или уменьшать штат организации, а возможно и даже расширять (или менять) деятельность организации. Если какие то изменения происходят внутри организации не в зависимости от внешних факторов, то эти изменения не повлекут глобальных изменений внешней среды.

2. Анализа внутренней и внешней среды организации.

2.1 Анализ внешней среды организации (макроокружение).

Для принятия эффективных управленческих решений, руководство фирмы должно понимать и анализировать внешнее окружение. Для сканирования внешней среды компании могут использовать исследования и сбор информации, изучение потребительского рынка с помощью рыночных исследований (surveys) и фокус-групп (focusgroups). Более того, компании должны постоянно отслеживать события и тренды, происходящие во внешней среде, наряду с отслеживанием действий конкурентов (competitorintelligence).

Отслеживание внешней среды включает в себя сбор информации о социальных, культурных, демографических, экономических, политических, государственных и технологических трендах. Для данной цели работники компании могут использовать как собственные наблюдения, так и другие информационные ресурсы, такие как журналы, периодические издание и газеты. Для оптимального изучения компонентов внешней среды, в современных исследованиях стратегического менеджмента выделяют общую и конкурентную среду.

Внешние факторы влияния - условия, которые организация не может изменить, но должна постоянно учитывать в своей работе: профсоюзы, правительство, экономические условия.

Организации взаимодействует с внешней средой, должна приспосабливаться к изменениям в ней, чтобы нормально функционировать, и в силу этого должна рассматриваться как "открытая система".

Открытая система зависит от энергии, информации, материалов, которые поступают из внешней среды. Любая организация является открытой системой, так как всегда зависит от внешней среды. С точки зрения системного подхода, организация как открытая система - это механизм преобразования входной информации или ресурсов в конечную продукцию (в соответствии со своими целями). Основные разновидности ресурсов входа: материалы, оборудование, капитал, рабочая сила.

Ситуационный подход позволил расширить теорию систем за счет разработки концепции, согласно которой решение в любой ситуации определяется внешними и внутренними факторами и обстоятельствами.

Таким образом, менеджер до принятия решения должен обязательно проанализировать все имеющиеся факторы, воздействующие на данную проблему, для успешного ее решения. Факторы, составляющие внешнюю среду компании, могут влиять на то, каким образом она будет разрабатывать и применять стратегии.

Взаимосвязанность факторов внешней среды - уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Анализ внешней среды - процесс, предназначенный для контроля внешних факторов среды с целью определения перспективных возможностей организации и грозящих ее опасностей. Он требует постоянного внимания со стороны менеджеров, поэтому он осуществляется на основе изучения большого объема информации и требует конкретизации для принятия правильных и своевременных решений.

Анализ макроокружения. Макроокружение создает общие условия среды нахождения организации. В большинстве случаев макроокружение не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой организации.

Изучение экономической части макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик как величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления и т. п. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Руководство должно также уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние этой компоненты влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги.

Оно может также решить сделать заем, поскольку при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самым будут частично компенсированы потери от выплаты процентов. Если же прогнозируется экономический спад, организация может предпочесть путь уменьшения запасов готовой продукции, поскольку могут появиться трудности ее сбыта, сократить часть работников или отложить планы расширения производства.

Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд. Это, в основном, обусловлено тем, что федеральное правительство часто пытается сгладить последствия ухудшения экономической обстановки, регулируя налоги, денежную массу и учетную ставку, устанавливаемую ЦБ. Этот банк изменяет условия получения кредита и повышает (снижает) ставки процента, а также долю обязательных резервов для коммерческих банков. Подобным образом, снижение налогов увеличивает массу денег, которые люди могут потратить на цели не первой необходимости и, тем самым, способствовать стимулированию бизнеса.

Текущее и прогнозируемое состояние экономики может иметь драматическое влияние на цели организации. Вышеуказанные факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность.

Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов.

Изучение политического компонента макроокружения должно рассматривать, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы.

Некоторые аспекты политической обстановки представляют для организаций особое значение. Один из них – настроение местной администрации, законодательных органов всех уровней и судов в отношении бизнеса.

Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющие рынки сбыта в других странах, имеет фактор политической стабильности. В стране-хозяйине для иностранного инвестора или для экспорта продукции политические изменения могут привести к ограничению прав собственности для иностранцев (даже к национализации иностранной собственности) или установлению специальных пошлин на импорт. Баланс платежей или проблемы с обслуживанием внешнего долга могут затруднить получение валюты, вывозимой в качестве прибыли. С другой стороны, политика может измениться и в сторону, благоприятную для инвесторов, когда возникает потребность в притоке капитала из-за рубежа.

Изучение социальной компоненты макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и верования; разделяемые людьми ценности; демографические структуры общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей или готовность к перемене места жительства и т. п. Значение социальной компоненты очень важно, так как она является всепроникающей, влияющей как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации.

Социальная компонента представляет социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе и влияющие на деятельность организации. Эта

составляющая влияет на уровень спроса, потребительские предпочтения, выбор рынка сбыта продукции и т. д. Также она определяет параметры регионального рынка труда, от которого зависит месторасположение предприятия.

Анализ технологической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирм. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как технические возможности для осуществления коренных изменений преимущественно создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют долю своего рынка, что может привести к крайне негативным последствиям для них.

Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Технологические нововведения влияют на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации. Очевидно, что организации, имеющие дело непосредственно с технологией высокого уровня, наукоемкие предприятия должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения.

Также выделяются в особую группу природно-географические факторы, связанные с климатическими условиями, запасами природных ресурсов и энергетической обстановкой.

Для того чтобы организация могла результативно изучать состояние компонент макроокружения, должна быть создана специальная система отслеживания внешней среды. Данная система должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими-то особыми событиями, так и проведение регулярных (обычно один раз в год) наблюдений за состоянием важных для организации внешних факторов. Проведение наблюдений может осуществляться множеством различных способов.

Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

- Анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях;
- Участие в профессиональных конференциях;

- Анализ опыта деятельности организации;
- Изучение мнения сотрудников организации;
- Проведение внутриорганизационных собраний и обсуждений.

Изучение компонент макроокружения не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали ранее или же в каком состоянии они находятся на данный момент времени. Необходимо также вскрыть те тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных фактов и попытаться предсказать направление развития этих факторов с тем, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать организацию и какие возможности могут открыться перед ней в будущем.

Система анализа макроокружения дает необходимый эффект только в том случае, если она поддерживается высшим руководством. Дает ему необходимую информацию, для дальнейшего планирования в организации. Способствует развитию ее развитию, маневренности и стабильности. В больших корпорациях созданы специальные отделы, которые только и занимаются анализом внешней среды организации и стратегии развития этой организации.

• 2.2 Анализ внутренней среды организации (микроокружения)

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию. К числу элементов микроокружения относят: поставщиков, потребителей, конкурентов, рынок рабочей силы, инфраструктура.

Анализ покупателей, как компоненты непосредственного окружения организации, в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

- Географическое месторасположение покупателя;

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

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Торговая сила покупателя зависит, например, также от того, насколько существенно для него качество покупаемой продукции.

Чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, его ориентации на определенную марку, наличие определенных требований к качеству товара, его прибыли, системы стимулирования и ответственности лиц, принимающих решение о покупке.

Организация может увеличить свою прибыльность и рыночную устойчивость путем поиска таких потребителей, которые наиболее отзывчивы с точки зрения цены, качества и сервиса. Для этого необходимо проведение маркетинговых исследований. Главный их вопрос заключается в том, как протекает процесс принятия решения о покупке. На это могут оказать очень сильное влияние культурно-психологические факторы.

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

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой силой, могут поставить организацию в очень сильную зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков очень важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками.

Конкурентную силу поставщика определяют следующие факторы:

- Уровень специализированности поставщика;
- Величина стоимости переключения поставщика на других клиентов;
- Степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- Концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- Важность для поставщика объема продаж.
- При изучении поставщиков материалов и комплектующих в первую очередь следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности:
 - Стоимость поставляемого товара;
 - Гарантия качества поставляемого товара;
 - Временной график поставки товаров;
 - Пунктуальность, обязательность выполнения условий поставки товара.

Изучение конкурентов, то есть тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении.

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

Конкурентная ситуация постоянно развивается, но всегда существует важная на данный период времени движущая сила конкуренции; важно выявлять слабые и сильные стороны конкурентов и на этой базе строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Многие фирмы не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны новых предприятий и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе. Об этом очень важно помнить и заранее создавать барьеры на пути вхождения потенциальных «пришельцев». Такими барьерами могут быть углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет экономии от большего объема производства, контроль над каналами распределения, использование локальных особенностей, дающих преимущество в конкуренции, предпочтений и преданности покупателей, требуемого капитала, эффекта жизненного цикла продукции.

Конкуренция является эффективным методом взаимной координации индивидуальных действий субъектов рынка без централизованного вмешательства в их деятельность. Каждая конкурентная организация стремится формировать свою рыночную стратегию, которая при ее реализации обеспечивает превосходство над конкурентами.

Успешность такой стратегии должна зависеть от стратегий, принятыми конкурентами. Поэтому неизбежным является косвенное взаимодействие конкурентов, которое заключается в следующем: организация, вырабатывая свою стратегию обязательно ориентируется на конкретные действия конкурентов и пытается спрогнозировать их.

Параметрами такого взаимодействия могут быть: цена, новые или улучшенные товары или же услуги, технические новшества, сервис, гарантии, экономия затрат. Соперничество между организациями полностью не исключает и сотрудничество между ними (разного рода альянсы).

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

Нормальное функционирование любой организации обеспечивается наличием инфраструктуры. Между тем инфраструктура – это обязательный компонент любой целостной экономической системы. Деловой мир состоит не только из тех, кто делает свой предпринимательский, потребительский, трудовой либо государственный бизнес.

Взаимные отношения между предпринимателями, наемными работниками, потребителями обуславливаются огромным множеством промежуточных форм, устанавливающих эти отношения и тем самым помогающих названным субъектам реализовать свои деловые интересы. Поэтому также необходимо проводить анализ и этой компоненты микроокружения организации. Элементами инфраструктуры фирмы являются:

кредитная система и коммерческие банки; организационно оформленное посредничество на товарных, сырьевых, фондовых и валютных биржах;

аукционы, ярмарки и другие формы организационного небиржевого посредничества;

система регулирования занятости населения и центры (государственные и негосударственные) содействия занятости (биржи труда); информационные технологии и средства деловой коммуникации; налоговая система и налоговая инспекция; система страхования коммерческого, хозяйственного риска и страховые (государственные и негосударственные) компании; специальные рекламные и информационные агентства, и СМИ;

торговые палаты, другие общественные и добровольные государственно-общественные объединения деловых кругов; таможенная система;

профессиональные союзы работающих по найму; коммерческо-выставочные комплексы; система высшего и среднего экономического образования; консультационные (консалтинговые) компании; аудиторские компании; общественные и государственно-общественные фонды, предназначенные для стимулирования деловой активности; специальные зоны свободного предпринимательства.

Инфраструктура современного предприятия – неотъемлемый компонент деловых отношений. Инфраструктура сформировалась в результате длительной эволюции деловых отношений.

Все это говорит о важности данного элемента непосредственного окружения фирмы, поэтому при анализе внешней среды нельзя недооценивать, и тем более игнорировать эту компоненту.

Проведя анализ внутренней среды, и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новых возможностей, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться ими в нужной ситуации, а так же какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

2.3 SWOT- анализ.

Состояние компании зависит от того, насколько успешно она способна реагировать на различные воздействия извне. Проведя анализ внутренней и внешней среды организации все полученные сведения можно отразить в одном общем анализе, для того, что бы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

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

Сильные стороны (Strengths) — преимущества организации;

Слабости (Weaknesses) — недостатки организации;

Возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;

Угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

По результатам ситуационного анализа можно оценить, обладает ли компания внутренними силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам, и какие внутренние недостатки требуют скорейшего устранения.

Главное при проведении SWOT-анализа, также как и других исследований и стратегического планирования, это не корочка диплома, а умение мыслить, умение посмотреть на свою организацию, встающие задачи и проблемы «взглядом со стороны».

Для проведения анализ необходимо:

Определить основное направление развития предприятия (его миссию)

Взвесить силы и оценить рыночную ситуацию, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ);

Поставить перед предприятием цели, учитывая его реальные возможности (определение стратегических целей предприятия)

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны

предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

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

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

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

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

Один и тот же фактор для разных предприятий может быть как угрозой, так и возможностью. Например, для магазина, торгующего дорогими продуктами, рост доходов населения может быть возможностью, так как приведет к увеличению числа покупателей. В то же время, для магазина-дискаунтера тот же фактор может стать угрозой, так как его покупатели с ростом зарплат могут перейти к конкурентам, предлагающим более высокий уровень сервиса.

3. Анализ внешней и внутренней среды организации на примере ресторана

«Надежденский».

В данной работе проведем анализ внутренней и внешней среды организации на примере ресторана «Надеждинский».

Ресторан – это предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные. Блюда, как правило, подаются и съедаются на месте в ресторане, но многие рестораны также предлагают блюда на вынос и доставку еды, а некоторые предлагают только вынос и доставку. Рестораны сильно различаются по внешнему виду и предложениям, включая большое разнообразие кухонь и видов обслуживания, от недорогих ресторанов быстрого питания до семейных ресторанов со средней ценой и дорогих заведений класса люкс.

Месторасположение ресторана: Ресторан «Надежденский» расположен на первом этаже гостиничного комплекса «Надежденский» в центре города Серова по адресу: ул. Льва Толстого 18.

Ресторан «Надеждинский» предлагает комплексное и индивидуальное обслуживание с учетом всех пожеланий своих клиентов. Гостей данного ресторана ждет красивый классический интерьер с ажурными витражами, в котором хочется расслабиться, провести время в кругу друзей и близких.

Ресторан специализируется на проведении банкетов, праздников для детей и молодежных компаний, а также других мероприятий.

Перечень услуг:

- 1). Организация общественного питания, создание, содержание и эксплуатация основных типов предприятий массового питания (ресторан, бар и т.д.);
- 2). Деятельность по производству, выпуску, реализации и организации потребления продукции общественного питания, пищевой продукции и полуфабрикатов, в т.ч. обеденной продукции, горячих, холодных, десертных блюд, закусок и напитков;
- 3). Организация кондитерских производств, выпечка и реализация хлебобулочных и иных мучных и кондитерских изделий, изготовление десертов по индивидуальным заказам;

4). Розничная торговля пивом, прохладительными напитками, сухими и крепленными винами, водочными, коньячными изделиями (ликером, ромом, бренди), другими алкогольными, а также табачными изделиями и шоколадом в установленном законодательством порядке;

5). Проведение банкетов, обслуживание свадеб, юбилеев, торжеств и ритуалов;

6). Выездное обслуживание корпоративных мероприятий, выставок, фуршетов, приемов и банкетов. Оказание сервисных услуг по заказам населения;

7). Осуществление внедрения новых технологий приготовления, расширения ассортимента и повышения качества продукции общественного питания;

8). Только ресторан «Надеждинский» предлагает уникальную комплексную услугу – несколько залов для одновременного пребывания разных компаний. Это комфортная форма и для проведения больших банкетов, в которых есть дети;

Предложения: Wi-Fi; банкеты; бронирование; выездное обслуживание; еда на вынос; зал для некурящих; карта вин; летняя веранда; кофейная карта; сигары; чайная карта.

Способы расчета с клиентами за питание: наличный расчет и расчет по кредитной системе банковских карточек: Maestro; MasterCard; Visa; VisaElectron.

Средний счет: до 10 000,00р.

Парковка: бесплатная.

Бизнес - ланч: С 12:00 до 16:00 комплексный обед от 150,00руб.

Контингент ресторана (потребители) - люди среднего и более высокого достатка. Количество предлагаемых услуг настолько разнообразно, что ресторан пользуется большой популярностью у местного населения.

Конкурентность: в городе Серове есть несколько предприятий общественного питания. К ним относятся кафе «Театральное», ресторан «Ривьера», ресторан «Корона», кафе «Маэстро» и кафе «Бисквид». Уровень подачи и приготовления блюд в кафе гораздо ниже, чем в ресторанах. Только в ресторане «Надеждинский» работает титулованный шеф-повар. Персонал ресторана проходит курсы повышения квалификации. Все знаменитые гости города Серова обедают, и ужинают только в ресторане «Надеждинский». В летнее время в ресторане

работает летняя веранда, блюда из мяса готовятся на откатом воздухе, на глазах у гостей. Блюда готовит сам шеф-повар. По отзывам в интернете можно проанализировать мнение гостей.

Далее рассмотрим сильные и слабые стороны ресторана «Надеждинский», угрозы для деятельности и возможности, для этого проведем SWOT-анализ (см. табл. 2.1).

Данный анализ позволяет определить, насколько сильны сильные стороны и насколько слабы слабые, исходя из состояния внешней среды, а также насколько важны угрозы и возможности, исходя из состояния внутренней среды.

SWOT-анализ

Сильные стороны

- Широкий ассортимент продукции
- Высокая квалификация персонала
- Известность ресторана и его популярность у клиентов
- Индивидуальный подход к каждому гостю

Слабые стороны

- Недостатки в рекламной политики
- Высокая цена на предоставляемые услуги и продукцию
- Отсутствие скидок для постоянных гостей

Возможности

- Новые рекламные технологии
- Внедрение новой кухни
- Рост постоянных клиентов

Угрозы

- Появление ресторанов - конкурентов
- Кризисное состояние экономики
- Повышение цен на сырье у поставщиков

- Тематические вечера

Отметим, что сильными сторонами ресторана являются: широкий ассортимент блюд, богаты винная карта, а так же чайная карта.

Шеф повар Ресторана «Надежденский» Тимонин Иван Петрович. Иван Петрович много учился и сейчас он признанный шеф-повар, член национальной гильдии поваров, участник и призер многих региональных, российских и международных кулинарных конкурсов и фестивалей. У него уже много престижных наград, одна из последних – золотая, он стал победителем евразийского конкурса.

Ресторан предлагает фирменное меню - упор делается на европейскую кухню. Посещения ресторанов конкурентов показали, что подобного ассортимента блюд не предлагает ни один другой ресторан в городе.

Ресторан «Надежденский» самый популярный ресторан в городе Серове, о чем свидетельствует огромное количество гостей будни, а так же ранее бронирование мероприятий. Под проведения комплексных мероприятий гость вместе с администратором ресторана и шеф-поваром может продумать и воплотить в жизнь самое необычное и оригинальное меню, которое позволит удивить знакомых и друзей.

Слабые стороны ресторана: слабая рекламная политика, высокая ценовая политика, цены рассчитаны на гостей с достатком выше среднего. В ресторане отсутствует скиданная система, даже для постоянных гостей ресторана.

Возможностями являются: Внедрение новых рекламных технологий так как Instagram и других социальных сетей и возможностей интернета. Внедрение новой кухни (возможно попробовать пригласить шеф-повара из другого города). Рост новых постоянных клиентов, создать возможность для привлечения новой аудитории. Возможность проведения тематических вечеров.

Угрозами для ресторана являются: появление новых ресторанов-конкурентов. На сегодняшний день ресторан «Надеждинский» не имеет конкурентов среди других заведений общественного питания в городе Серове. Кризисное состояние экономики. Повышение цен на сырье у поставщика.

Проведя анализ внешней и внутренней среды ресторана «Надежденский» в городе Серове выявлены сильные и слабые стороны. Ресторан уверенно занял свою нишу в

сфере обслуживания. Качество еды самое лучшее, ни в одном заведении города нет подобных блюд. Качество обслуживания на высшем уровне, персонал квалифицирован, имеет огромный опыт работы с различными гостями, как с жителями города, так и с знаменитыми певцами и актерами, которые посещали город на гастролях. В ресторане цены на блюда не маленькие по сравнению с кафе и столовыми в городе. Цена блюда полностью соответствует качеству.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ внешней и внутренней среды организации – это одна из важнейших функций менеджера. Развитие предприятия целиком и полностью зависит от менеджера, от его управленческих решений, от выбранной им стратегии развития и т.д.

В мировой практике применяются методы, которые позволяют эффективно управлять результатами предприятия. Тем самым обеспечивая стабильный рост предприятий, при сохранении необходимого уровня его финансовой безопасности. Развитие предприятия является, наиважнейшей целью любого руководителя и оценки внутренней и внешней среды предприятия это невозможно.

Объектом исследования в работе являлась оценка влияния внутренней и внешней среды на результаты деятельности предприятия ресторан «Надежденский». В ходе исследования удалось рассмотреть отрасль, на котором функционирует предприятие, изучить протекающие в нем процессы и провести анализа.

В работе использованы анализа внешней и внутренней среды, предприятия, а так же предприятий конкурентов. Проведение SWOT - анализа позволило сформировать цели предприятия и разработать финансовую стратегию.

Во третьей части курсовой работы был проведен анализ основных финансово-экономических и социально-трудовых показателей. Произведен анализ основных результирующих показателей, рентабельность, производительность труда, кадровый потенциал, конкурентоспособность способность, техническая оснащенность.

Анализ показал, что предприятие занимает одну из лидирующих позиций на рынке. SWOT-анализ, показал сильные и слабые стороны.

Проделанная работа позволила увидеть значимость проведения анализа внешней и внутренней среды на предприятиях, продемонстрировала влияние разных видов анализа на принимаемые решения и подчеркнула важность детального анализа внутренней структуры и внешнего окружения, при формировании финансовой стратегии предприятия.

Благодаря анализу внутренней и внешней среды предприятия менеджер знает слабые стороны, и старается их решить, устранить или минимизировать. Зная, сильные стороны, менеджер разрабатывает, стратегию развития. Предприятие в зависимости от различных ситуаций на рынке труда, или политической ситуации в стране может маневрировать, подстраиваться, переквалифицироваться.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 01.01.2019)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019).
3. Федеральный закон РФ «О защите прав Потребителей» от 07.02.1992 № 2300-1 (ред. от 18.03.2019)
4. Астахова Н. И. Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин; под общей редакцией Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. – Москва: Издательство Юрайт, 2019 – 422 с.
5. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5е изд. – М.: Магистр: ИНФРАМ, 2014 – 576 с.
6. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. / А.Т.Зуб. - М.: Аспект Пресс, 2014 – 415 с.
7. Баранов В. В. Финансовый менеджмент. Механизмы финансового управления предприятием в традиционных и наукоемких отраслях: Учеб. Пособие. М.: Дело, 2017. – 272с.
8. Каратуев А. Г. Финансовый менеджмент: Учебно-справочное пособие. М.: ИД ФБК-Пресс, 2014. – 496с.
9. Клочкова, Е.Н. Экономика предприятия / Е.Н. Клочкова. - М.: Юрайт, 2014. - 448 с.
10. Ковалев В.А. Современный стратегический анализ: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2016 – 288 с.
11. Количественные в исследованиях: учебник для вузов, по экономики и управления / под ред. М.В. Грачёвой, Ю.Н. Черемных, Е.А. Тумановой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013 – 687с.

12. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник для академического бакалавриата / Э. М. Коротков. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019 – 566 с.
13. Никонова И. Реализация стратегии: инструменты и / И. Никонова, Р. Шамгунов//Финансовый менеджмент. 2016. – № 12. – С. 25 - 27.
14. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М. 2016. – 497с.
15. www.nadezhdinskii.ru

1. А. Маршаллом [↑](#)

2. Яркина Т.В. основы экономики предприятия [↑](#)

3. Преамбула к Закону РФ «О защите прав потребителей». [↑](#)

4. Питер Ф. Друкер известный специалист по управлению. [↑](#)