

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в контексте повышения конкурентоспособности страны увеличение числа организаций, способных конкурировать с иностранными фирмами, является важным элементом экономической активности. В Казахстане этот процесс набирает обороты. В связи с этим, чтобы определить возможности компании, необходимо изучить внешнюю и внутреннюю среду.

Актуальность темы работы заключается в том, что современная внешняя бизнес-среда характеризуется чрезвычайно высоким уровнем сложности, динамичности и неопределенности. Способность адаптироваться к изменениям внешней среды является основным условием успеха в бизнесе, как и во всех сферах жизни. Кроме того, во все большем числе случаев это является условием выживания и развития. С одной стороны, организации должны постоянно осознавать и реагировать на новый характер изменений окружающей среды. С другой стороны, следует иметь в виду, что сами организации генерируют изменения во внешней среде, например, путем выпуска новых видов товаров и услуг, с использованием новых видов сырья, материалов, энергии, оборудования и технологий.

Основные задачи, поставленные компанией, сводятся к обобщенной характеристике - прибыли. В этом случае, безусловно, следует учитывать как внутреннюю среду предприятия, так и внешнюю, как наиболее важные факторы, влияющие на прибыль. Целью работы является поэтому изучение теоретических основ и разработка на этой основе практических рекомендаций по повышению эффективности внутренней и внешней среды компании, а также выявление ключевых компонентов две среды и предоставить методы для их изучения.

В современных условиях развития рынка компании, занимающие нишу и только выходящие на рынок, становятся все труднее. И это связано не только с высоким уровнем жесткой конкуренции, избытком товаров и услуг одного типа, переизбытком рекламных и информационных потоков и растущим потребительским спросом по всем параметрам качества (эргономика, эстетика и другие аспекты, которые трудно определить количественно). Проблемы также связаны с постоянными изменениями рыночных условий и емкости, а также с

инновациями, стремящимися приобретать все большие доли. Чтобы развитие бизнеса было наиболее успешным, необходимо четко определить маркетинговую стратегию и тактику, выбрать необходимый метод исследования. Для этого необходимо точно представлять окружающую среду и внутренний потенциал компании.

Оценка современного состояния решаемой научной проблемы.

Вопросом анализа внешней и внутренней среды занималось и занимается много авторов. Среди российских исследователей отметим О.С. Виханского, А.И. Наумова, О.К. Платова, В.И. Лунева, Н.Н. Тренева, И.П. Герчикову, В.К. Тамбовцева, Г.Н. Чернецова, которые занимаются данными проблемами.

В Казахстане проблемами анализа внешней и внутренней среды занимались такие авторы как: Айдарханов У.К., Абедьдинова Р.Ж. Молдабаева Е. Б., Кушербаев К.Т., Каргажанов З.К., Калиаскарова З.К. Труды этих ученых значительно расширили представления современной науки управления и внесли большой вклад в формирование теории анализа внешней и внутренней среды.

Теоретико-методологическую базу исследования составили результаты работы отечественных и зарубежных ученых и специалистов по проблемам анализа внешней и внутренней среды. В работе использованы литературные материалы, данные Интернета, статистические данные и собственные наблюдения.

Цель работы: провести анализ внешней и внутренней среды организации.

Основными задачами, которые были поставлены для достижения цели работы, являются:

- изучение теоретических основ внешней и внутренней среды предприятия;
- ознакомление с экономической характеристикой деятельности ТОО «ZhanSayat Travel» и проведение исследований внешней и внутренней среды с использованием SWOT-анализа;
- разработка собственных предложений по совершенствованию управления внешней и внутренней средой предприятия.

Объектом исследования является ТОО «ZhanSayat Travel».

Предметом исследования является метод анализа внешней и внутренней среды предприятия, в частности – SWOT-анализ.

В процессе написания работы использовались материалы отчётности предприятия, а также различные методические источники.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие и особенности внутренней среды предприятия

Каждая организация находится и работает в окружающей среде. Каждое действие любой организации без исключения возможно только в том случае, если среда позволяет его реализовать.

В экономике под бизнес-средой понимается наличие условий и факторов, которые влияют на функционирование бизнеса и требуют управленческих решений для их устранения или адаптации к ним. Среду любой организации можно рассматривать как состоящую из двух сфер: внутренней и внешней. Внешняя среда, в свою очередь, подразделяется на микросреду или среду косвенного воздействия и макросреду или среду прямого воздействия (рисунок 1).

Земля

Внутренняя среда предприятия

Продукция

Трудовые ресурсы

Услуги

Капитал

Отходы

Предпринимательство

Информация

Информация

Микросреда: поставщики, потребители,

маркетинговые посредники, конкуренты, контактные аудитории

Макросреда: природная, демографическая, научно-техническая,

экономическая, экологическая, политическая и международная

Рисунок 1 – Внешняя и внутренняя среда предприятия

Под внутренней средой мы понимаем экономический орган компании, в том числе механизм управления для оптимизации научной, технической и производственной деятельности компании. Что касается внутренней среды компании, мы имеем в виду общую структуру компании, охватывающую все производственные стороны компании, финансовые подразделения, страховые, транспортные и прочие предприятия, независимо от того, где их местоположение и деятельность [\[1\]](#).

Во внешней среде понимают все условия и факторы, которые возникают в окружающей среде, независимо от деятельности данного предприятия, но имеют или могут повлиять на его работу и, следовательно, связаны с управленческими решениями.

Однако все эти факторы и оценка их влияния на хозяйственную деятельность различны для каждой компании. Обычно компания в процессе управления сама определяет, какие факторы и в какой степени могут влиять на результаты ее деятельности в настоящий период и в будущем. Результаты текущих исследований сопровождаются разработкой специальных инструментов и методов для принятия соответствующих управленческих решений. Прежде всего, факторы окружающей среды, которые влияют на состояние внутренней среды компании, определены и приняты во внимание. Макросреда создает общие условия существования организации во внешней среде [\[2\]](#).

Изучение рабочей среды включает в себя анализ компонентов внешней среды, с которой организация находится в непосредственном взаимодействии, то есть: покупателей, поставщиков, конкурентов, кредиторов, акционеров. Анализ

внутренней среды направлен на определение потенциала организации и, как правило, проводится в следующих основных областях: маркетинг, производство, финансы, персонал, структура управления.

Внутреннее управление компанией и управление компанией как субъектом рынка - два уровня иерархии управления жестко связаны диалектическим единством внешней и внутренней среды предприятия. Внешняя среда компании действует как данность, внутренняя среда компании по сути является реакцией на внешнюю среду. Основные задачи, поставленные компанией, сводятся к обобщенной характеристике - прибыли. В этом случае, безусловно, следует учитывать и внутреннюю среду компании, и внешнюю[3].

Внутренняя среда организации складывается из ситуационных факторов внутри организации. Менеджер формирует и изменяет, при необходимости, внутреннюю среду организации, которая представляет собой органическую комбинацию ее внутренних переменных. Но для этого он должен быть в состоянии различать и знать их. Поскольку организации являются системами, созданными людьми, внутренние переменные являются результатом, главным образом, управленческих решений. Однако это вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор является чем-то «заданным», что руководство должно преодолеть в своей работе. Механизм управления направлен на достижение оптимального взаимодействия всех уровней управления и всех функциональных областей управления с целью достижения наиболее эффективных целей. Основными организационными переменными, которые требуют внимания руководства, являются цели, структура и задачи[4].

Цели являются конкретными, конечные состояния или желаемый результат, которого группа стремится достичь, работая вместе.

Структура организации представляет собой логические отношения между уровнями управления и функциональными областями, целью которых является установление четких отношений между различными подразделениями компании, распределение прав и обязанностей между ними, построенных в форме, которая позволяет лучше достигать целей организации.

Задачи - это конкретное задание, серия заданий, которые должны быть выполнены заданным образом в течение заданного периода времени[5].

Глубокий и углубленный анализ внутренней среды является необходимым условием для принятия управленческих решений. Экономическая информация

является конкретным выражением процессов, происходящих в компании. Без этой информации и анализа компания не сможет эффективно функционировать и развивать свою производственную и сбытовую деятельность[6].

Поскольку организацию можно рассматривать как средство достижения целей, позволяющее людям коллективно достигать того, чего они не могли достичь индивидуально, цели организации можно рассматривать как интегральный показатель между внутренними переменными предприятия (рисунок 2).

Трудовые ресурсы

Капитал Цели Информация

Материалы Время

Рисунок 2 - Взаимосвязь внутренних переменных

Возьмите пример компании, которая работает, как происходит взаимодействие внутренних компонентов организации.

Например, определенная организация по производству запчастей для легковых автомобилей находится в стадии изучения. Чтобы определить направление развития общества, необходимо установить реальные, трудные, но достижимые цели. Для этого необходимо проанализировать текущее положение организации на рынке, ее потенциал и возможности роста.

Для этого необходимо организовать сотрудников компании для сбора, выбора и анализа соответствующей информации, для чего потребуется использование необходимых финансовых и материальных ресурсов (аппаратное обеспечение: компьютеры, телефоны, факс и нематериальные активы: профессионализм, талант, ученость, аналитический интеллект и т. д.). И поскольку нет необходимости получать определенный результат, но на определенную дату фактор времени становится очень актуальным[7].

Как правило, этот процесс носит спиральный характер, что свидетельствует о его циклической природе (после достижения цели этот процесс повторяется на новом, более качественном уровне)[8].

Таким образом, существует взаимосвязь между вышеперечисленными факторами, каждый из которых имеет свои характерные свойства и каким-то образом

способствует достижению целей организации.

Анализируя внутреннюю среду компании, вы должны сначала получить ответы на следующие вопросы:

- Какова деятельность компании?
- Каковы коммерческие результаты?
- Каковы факторы успеха?

При анализе внешней среды компании вопросы, конечно, будут совершенно другими:

- Где сейчас организация?
- Где, по мнению высшего руководства, должна находиться организация в будущем?
- Что должны сделать лидеры, чтобы переместить организацию из того места, где она находится сейчас, туда, где руководство хочет видеть это в будущем?[\[9\]](#)

Многие из "внутренних" проблем Казахстана вызваны "внешними" причинами: несовершенным законодательством, непоследовательными макроэкономическими процессами, ненадежными партнерами, подозрительными клиентами, агрессивными конкурентами. Важность внешней среды для компании невозможно переоценить. Именно она «заставляет» искать свою «нишу» на рынке, определяет стратегию и тактику, внутреннюю структуру компании, направление ее развития.

1.2 Внешняя среда

Внешняя среда состоит из набора активных экономических субъектов, экономических, социальных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в предпринимательской среде и влияющих на различные секторы его деятельности. Внешняя среда зависит от внешних и внутренних факторов воздействия[\[10\]](#).

Внешние влияния - это условия, которые организация не может изменить, но которые должны постоянно учитываться в ее работе: профсоюзы, правительство,

экономические условия. Если говорить о количестве внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, под влиянием правительственных постановлений, частых пересмотров контрактов с профсоюзами, несколькими группами влияния, множеством конкурентов и ускоренными технологическими изменениями, Можно сказать, что эта организация находится в более сложной среде. организация, обеспокоенная действиями нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, в отсутствие профсоюзов и медленной смены технологий.

Анализ внешней среды обычно считается первоначальным процессом стратегического управления, поскольку он позволяет определить как миссию, так и цели компании, а также разработать поведенческие стратегии, позволяющие ей выполнить свою миссию и достичь своих целей. Это процесс, с помощью которого разработчики стратегического плана контролируют внешние факторы организации, чтобы определить потенциальные угрозы для общества[11].

Анализ внешней среды дает важные результаты. Это дает организации время для прогнозирования возможностей, планирования непредвиденных обстоятельств, разработки системы раннего предупреждения о потенциальных угрозах и разработки стратегий для преобразования предыдущих угроз во все виды угроз. выгодные возможности[12].

Для того чтобы оценить необходимость тщательного анализа внешней среды организации, также необходимо учитывать характеристики внешней среды, которые оказывают непосредственное влияние на сложность ее реализации. ,

Внешняя среда может характеризоваться следующими качествами:

- взаимосвязь факторов;
- сложность;
- мобильность;
- неопределенность.

Во-первых, взаимозависимость факторов окружающей среды является одной из этих характеристик. Это уровень силы, с которым изменение одного фактора влияет на другие факторы. Взаимосвязь важна не только для рынков страны или региона, но и для мирового рынка. Эта взаимозависимость превратила среду современных организаций в быстро меняющуюся среду. Менеджеры больше не могут рассматривать внешние факторы отдельно, изолированно друг от друга[13].

Во-вторых, можно отметить такую характеристику, как сложность внешней среды. Это количество факторов, которым должна соответствовать организация, а также уровень вариации каждого фактора. Если говорить о количестве внешних факторов, на которые компания реагирует, если на нее оказывается давление со стороны государственного регулирования, частых пересмотров контрактов с профсоюзами, несколькими группами влияния, множеством конкурентов и ускоренными технологическими изменениями, Можно сказать, что эта организация находится в более сложной среде, чем, например, организация, озабоченная действиями нескольких поставщиков, нескольких конкурентов в отсутствие профсоюзов и медленного изменения технологии. Организации, работающие в простой среде, имеют одно преимущество: им нужно обрабатывать только несколько категорий данных, которые необходимы для принятия управленческих решений. По этой причине в менее сложной среде требуется менее сложная организационная структура, но поскольку разные организации работают в разных средах, ситуационный подход определяет, что лучшей организационной структуры не существует.

В-третьих, необходимо отличать мобильность от окружающей среды. Это относится к скорости, с которой происходят изменения в среде организации. Многие исследователи отмечают тенденцию постоянно меняющейся среды современных организаций. Однако, если эта динамика распространена, существуют организации, вокруг которых внешняя среда является особенно мобильной. Например, в результате исследований было установлено, что темпы изменения технологий и конкурентных параметров в фармацевтической, химической и электронной промышленности выше, чем в других отраслях. Быстрые изменения происходят в аэрокосмической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и телекоммуникациях. Относительные, менее ощутимые изменения коснутся строительства, пищевой промышленности, упаковки и упаковочных материалов[14].

Кроме того, мобильность внешней среды может быть выше для некоторых подразделений организации и ниже для других. Например, во многих компаниях отдел исследований и разработок сталкивается с высокой мобильностью внешней среды, поскольку он должен следить за всеми технологическими инновациями. С другой стороны, производственный отдел может быть погружен в среду, которая развивается относительно медленно, характеризуется устойчивым движением ресурсов в материалах и рабочей силе. В то же время, если производственные мощности рассредоточены по разным странам или регионам страны или если

исходные ресурсы поступают из-за рубежа, производственный процесс может происходить в очень мобильной среде. Учитывая сложность операций в очень мобильной внешней среде, организация или ее подразделения должны полагаться на более разнообразную информацию для принятия эффективных управленческих решений относительно своих внутренних переменных. Это затрудняет принятие решений.

В-четвертых, всегда есть характеристика внешней среды, а именно неопределенность. Это зависит от количества информации, которую организация (или человек) имеет о конкретном факторе, а также от функции доверия к этой информации. Если имеется мало информации или сомнений относительно их точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда информация является достаточной и должна считаться очень надежной. Поскольку бизнес становится все более глобальным, требуется все больше и больше информации, но уверенность в ее точности значительно уменьшается. Зависимость от мнений иностранных экспертов или аналитических материалов на иностранном языке увеличивает неопределенность. Чем неоднозначнее внешняя среда, тем труднее принимать эффективные управленческие решения[15].

Все эти характеристики внешней среды компании отражают сильную динамику и переменный характер ее изменений, что требует от управленческих задач максимально точного прогнозирования, оценки и анализа внешней среды компании. заранее определить характер и силу угроз, разработать и правильно скорректировать выбранную стратегию. В связи с развитием менеджмента методы стратегического планирования и управления были изменены и улучшены. В современных условиях наиболее эффективным является необходимость превентивного реагирования на ожидаемые изменения внешней среды, поскольку только таким образом вы можете не только выживать и адаптироваться, но и максимально эффективно использовать резервы. организации, а также возможности, вытекающие из изменений. Все это создает предпосылки для дальнейшего развития[16].

Подводя итог всему вышесказанному, следует отметить, что деятельность основных направлений бизнеса тесно связана и зависит друг от друга и от внешней среды. Таким образом, можно сказать, что управление бизнесом определяется двумя факторами:

- характеристика производственного процесса;

- характер внешней среды.

Нынешняя тенденция заключается в возрастающей важности второго фактора, который становится решающим.

2. Анализ внешней и внутренней среды туристской фирмы

ТОО «ZhanSayat Travel»

2.1 Общая характеристика деятельности компании

С момента создания турфирма во главу своей деятельности ставила удовлетворение все возрастающих потребностей казахстанских туристов, в большинстве своем тех, кто постоянно повышает свой культурный кругозор и, соответственно, нуждается в более качественном обслуживании и персонализации требуемых туристских услуг.

Компания позиционирует себя следующим образом: "Ваш отдых - наша профессия". Этот лозунг наиболее точно отражает отношение руководства и сотрудников компании к своим клиентам.

Это отношение строится на трех основных принципах:

- индивидуальный подход к каждому клиенту;
- использование высоких технологий с целью наиболее адекватно создать свой продукт по отношению к запросам потребителей;
- быстрый и компетентный ответ на все поступающие заявки, без исключения.

Организационная структура фирмы «ZhanSayat Travel» представлена на рисунке 3.

Будет видно из этого рисунка, организационная структура фирмы имеет функциональную организационную структуру. Функциональная департаментализация - это процесс деления фирмы «ZhanSayat Travel» на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности.

Генеральный директор

Главный бухгалтер

Отдел маркетинга

Начальник туристского отдела

Менеджер по формированию индивидуальных турпакетов(1)

Менеджеры по организации и продажи туров (3)

Менеджер по внутреннему туризму (1)

Ассистент маркетолога (1)

Маркетолог (1)

Менеджер по оформлению ж/д и авиабилетов(1)

Организационный отдел (2)

Уборщица (1)

Рисунок 3 - Организационная структура ТОО «ZhanSayat Travel»

Примечание – составлено автором на основе источника [22]

Согласно данным, приведенным на рисунке 4 первым руководителем ТОО «ZhanSayat Travel» является генеральный директор. Он решает самостоятельно все вопросы деятельности предприятия, без особой на то доверенности действует от имени фирмы, представляет её интересы во всех отечественных предприятиях, фирмах и организациях. Также он распоряжается в пределах предоставленного ему права имуществом, заключает договора, в том числе по найму работников. Издаёт приказы и распоряжения, обязательные для исполнения всеми работниками организации. Директор несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность фирмы, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества предприятия. Выдает доверенности, открывает в банках счета, пользуется правом распоряжения средствами.

В подчинении директора находятся:

1. Главный бухгалтер.
2. Начальник туристского отдела.
3. Отдел маркетинга.
4. Организационный отдел.

Главный бухгалтер – осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, учет издержек производства и обращения, выполнение работ, а также финансовых, расчетных и кредитных операций. Бухгалтер совмещает функции бухгалтера и экономиста, осуществляя все финансовые расчеты, планируя экономические показатели деятельности турфирмы, отвечая за ее финансовую отчетность. В части планирования он тесно взаимодействует с директором и собственниками фирмы.

Далее в подчинении директора стоит начальник туристского отдела. Начальнику туристского отдела подчиняются агенты по продажам турпакетов и авиабилетов. Специалисты этого отдела решают все вопросы, связанные с организацией туров, заключением договоров с собственниками туристских объектов и услуг, перевозчиками и т.д., с отправкой туристов, а также с покупкой и продажей туров у туроператоров (зарубежный туризм). Тем самым специалисты указанных отделов занимаются непосредственным выполнением туроператорских и турагентских функций турфирмы «ZhanSayat Travel».

В отделе маркетинга работают 2 специалиста, имеющие образование по специальности «маркетолог», и они выполняют все функции по управлению маркетингом в турфирме. Организационный отдел также включает 2 чел., которые занимаются всеми вопросами, связанными с организацией деятельности турфирмы, ее материально-техническим и информационным обеспечением (оргтехникой, связью, канцелярскими принадлежностями и т.д.), обеспечивают ежедневное функционирование офиса, его комфорт и уют и т.д. Они же выполняют функции кадровой службы.

Организационный отдел также включает 2 чел., которые занимаются всеми вопросами, связанными с организацией деятельности турфирмы, ее материально-техническим и информационным обеспечением (оргтехникой, связью,

канцелярскими принадлежностями и т.д.), обеспечивают ежедневное функционирование офиса, его комфорт и уют и т.д. Они же выполняют функции кадровой службы.

Таким образом, общее количество работников в турфирме составляет 15 человек, включая уборщицу. Это - средняя численность персонала, которая обычно имеет место в большинстве турфирм местного уровня.

2.2 Анализ внутренней среды ТОО «ZhanSayat Travel»

В рамках действующей организационной структуры все нити управления сосредоточены в руках директора, который осуществляет управление и контроль за всеми направлениями деятельности фирмы. Руководители отделов непосредственно подотчетны ему, и в их полномочия входит решение задач, связанных с работой отделов, достижением каждым отделом плановых показателей, обеспечением качественного обслуживания клиентов, поддержанием партнерских отношений и пр. Обратная связь директора с линейными руководителями осуществляется в рамках еженедельных совещаний, на которых рассматриваются возникающие проблемы, принимаются управленческие решения, происходит корректировка планов.

Система управления персоналом любой организации, в том числе туристской, состоит из взаимосвязанных подсистем: кадровой политики; принципов, механизмов и методов управления персоналом; системы найма и высвобождения персонала; системы отбора персонала; системы развития персонала; системы стимулирования.

Анализ объема реализации является одним из важнейших показателей деятельности фирмы, с одной стороны величина объема продаж определяет долю фирмы на рынке, а с другой стороны, темпы роста объема реализации непосредственно влияют на величину издержек, прибыли и рентабельности. Ниже предоставлены основные экономические показатели туристской фирмы «ZhanSayat Travel» (таблица 1).

Таблица 1 - Основные экономические показатели туристской фирмы «ZhanSayat Travel»

| № Показатели | Ед. изм. | Годы | | | Изменение 2017 г. в % к уровню | |
|--|----------|--------|--------|--------|--------------------------------|-------|
| | | 2015 | 2016 | 2017 | 2015 | 2016 |
| | | | | | | |
| 1. Объем реализации услуг | Тыс.тг | 249705 | 363441 | 376430 | 150,7 | 103,5 |
| 2. Себестоимость | Тыс.тг | 208240 | 300865 | 301955 | 145 | 100,4 |
| 3. Прибыль от реализации услуг | | 41465 | 62576 | 74475 | 179,6 | 119,2 |
| 4. Налог на прибыль | Тыс.тг | 9950 | 10015 | 12355 | 124,1 | 123,4 |
| 5. Чистая прибыль | Тыс.тг | 31514 | 52561 | 62119 | 197,1 | 118,2 |
| 6. Занимаемая доля рынка | % | 2,3 | 2,75 | 3,5 | - | - |
| 7. Рентабельность хозяйственной деятельности | % | 19,9 | 20,7 | 24,6 | - | - |
| 8. Рентабельность продаж | % | 16,6 | 17,2 | 19,7 | - | - |
| 9. Затраты на маркетинг, рекламу | Тыс.тг | 3256 | 3405 | 3456 | 106,1 | 101,5 |

Анализ таблицы 1 показывает, что объем реализации услуг за три года работы повысился на 3,5 %. За последние 2 года существенно улучшилось финансовое состояние ТОО «ZhanSayat Travel» чистая прибыль увеличилась на 19,2%. Значительно возросла доля ТОО «ZhanSayat Travel» на туристском рынке в 1,5 раза против 2015г. В настоящее время доля занимаемого рынка предприятия составила 3,5%, что выглядит наиболее благоприятно, если учесть, что на рынке туристских услуг присутствуют сотни предприятий оказывающих данные услуги. Как

показывают данные финансового отчета предприятия, фирма отправила на отдых по турпутевкам более 500 туристов за период 2016 г. Наибольшее количество турпутевок было продано по направлениям Турция и ОАЭ (355). Это связано с тем, что турпутевки в Турцию и ОАЭ являются наиболее востребованными среди клиентов фирмы.

Также фирма «ZhanSayat Travel» оказывает услуги по продаже авиабилетов практически в любые точки мира, более чем на 20 авиакомпаниях, в том числе такие как: Эйр Астана, KLM, Malev, AirFrance, AirArabia, ETIHAD и т.д.

«ZhanSayat Travel» - одна из немногих использует дополнительные методы привлечения клиентов:

- существует гибкая система скидок (при втором обращении 3% с путевки, при третьем 5% при последующих 7%);
- выдача каждому клиенту при получении путевки рекламной продукции (календарей, пакетов, постеров, ручек и т.п.).

Анализ объема реализации является одним из важнейших показателей деятельности фирмы, с одной стороны величина объема продаж определяет долю фирмы на рынке, а с другой стороны, темпы роста объема реализации непосредственно влияют на величину издержек, прибыли и рентабельности.

В таблице 2 предоставлен объем продаж турфирмы «ZhanSayat Travel» в стоимостных единицах за 2016 - 2017 гг, в таблице 7 - структура объема реализации.

Таблица 2 - Объем продаж турфирмы «ZhanSayat Travel» в 2016 - 2017 гг.

| Вид услуг | Сумма выручки 2016 г (тыс.тг) | Сумма выручки 2017 г (тыс.тг) | Темп роста 2017 г. к 2016 г. (%) |
|-----------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| ОАЭ | 4800 | 6270 | 130,6 |

Продолжение таблицы 2

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---------|------|------|--------|
| Турция | 3400 | 4200 | 114,28 |
| Венгрия | 1298 | 1290 | 99,3 |
| Чехия | 1110 | 1205 | 108,5 |
| Египет | 965 | 1345 | 139,4 |
| Англия | 846 | 857 | 101,3 |
| Таиланд | 791 | 801 | 101,2 |
| Франция | 677 | 683 | 100,8 |
| Италия | 623 | 650 | 104,3 |
| Греция | 285 | 299 | 104,9 |

Итого годовая выручка 14795 17600

Анализ структуры объема реализации в таблице 7 показывает, что увеличение продаж туров приходится на ОАЭ – 3,2 %, Турцию – 0,8 % и Египет – 1,1 %.

Анализ таблицы 3 показывает, что отмечается наибольшее сокращение в структуре объема реализации туров в Венгрию – 1,4, Англию – 0,85. Это объясняется не столько снижением спроса на эти направления, сколько сложностью получения шенгенской визы. Многим туристам в 2016 году было отказано в посольствах в получении шенгенской визы.

Таблица 3 - Структура объема реализации турфирмы «ZhanSayat Travel» за 2016-2017 гг.

| Вид услуг | Доля объема реализации за 2016 г (%) | Доля объема реализации за 2017 г(%) | Изменение структуры в 2017 по сравнению с 2016 г (+/-) |
|-----------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|--|
| Отдых в ОАЭ | 32,44 | 35,63 | +3,2 |
| Отдых в Турции | 22,98 | 23,86 | +0,8 |
| Венгрия (экс. туры) | 8,77 | 7,33 | -1,4 |
| Чехия (пивной тур) | 7,50 | 6,85 | -0,65 |
| Отдых в Египте | 6,52 | 7,64 | +1,1 |
| Англия (бизнес туры) | 5,72 | 4,87 | -0,85 |
| Отдых в Таиланде | 5,35 | 4,55 | -0,8 |
| Франция. Париж | 4,58 | 3,88 | -0,7 |
| Италия (Рим, Венеция) | 4,21 | 3,69 | -0,52 |

| | | | |
|--------------------|------|------|-------|
| Греция (экс. туры) | 1,93 | 1,70 | -0,23 |
|--------------------|------|------|-------|

SWOT-анализ это лишь инструмент для структурирования имеющейся информации, он не дает ясных и четко сформулированных рекомендаций, конкретных ответов. Он лишь помогает наглядно представить основные факторы, а также оценить в первом приближении математическое ожидание тех или иных событий.

Формулирование на основе этой информации рекомендаций- работа аналитика. По результатам ситуационного анализа можно оценить, обладает ли компания внутренними силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам, и какие внутренние недостатки требуют скорейшего устранения.

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- используются ли сильные стороны как преимущества компании;
- являются ли слабости компании ее уязвимыми местами;
- какие благоприятные обстоятельства дают шансы на успех;
- на какие угрозы обратить внимание в первую очередь.

SWOT-анализ для туристской фирмы «ZhanSayat Travel».

Составляем список слабых и сильных сторон компании (табл.4), а также список угроз и возможностей со стороны внешней среды .

Таблица 4 - Анализ внутренней среды турфирмы ТОО «ZhanSayat Travel»

| № | Внутренние стратегические факторы | Оценка | Значимость фактора | Взвешенная оценка |
|-----------------|-----------------------------------|---------|--------------------|-------------------|
| | | фактора | фактора | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Сильные стороны | | | | |
| 1 | Высокая квалификация персонала | 5 | 0,10 | 0,50 * |

| | | | | |
|---|--|---|------|-------|
| 2 | Хорошая репутация у потребителя | 4 | 0,10 | 0,40 |
| 3 | Стабильное положение на рынке | 3 | 0,10 | 0,30 |
| 4 | Налаженные маркетинг и реклама | 3 | 0,15 | 0,45 |
| 5 | Многопрофильность деятельности | 3 | 0,05 | 0,15 |
| 6 | Правильно выбранная технология продвижения и сбыта турпродукта | 4 | 0,15 | 0,60* |

Слабые стороны

| | | | | |
|---|--|----|------|---------|
| 7 | Неустойчивое финансовое положение | -3 | 0,05 | -0,15 |
| 8 | Неудобное расположение офиса | -4 | 0,10 | -0,40 * |
| 9 | Недостаточно эффективная политика сглаживания сезонных колебаний | -3 | 0,10 | -0,30 * |

Продолжение таблицы 4

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|-----------------------------|----|------|-------|
| 10 | Неотлаженная система скидок | -4 | 0,05 | -0,20 |
| 11 | Малочисленный персонал | -4 | 0,05 | -0,20 |
| | Итого | | 1 | +1,15 |

Примечание. Здесь и далее * - наиболее значимые факторы

Интенсивности внутренних и внешних факторов присваивается оценка от 0 до 5 (от 1 до 5 баллов для возможностей и сильных сторон, от -1 до -5 для угроз и для слабых сторон). Уровень проявления или вероятность появления конкретных факторов может принимать значения в интервале от 0 до 1. Для оценки внешних факторов ещё указывается значение коэффициента влияния на деятельность организации конкретных возможностей и угроз (в пределах от 0 до 1). Взвешенная оценка внутренних стратегических факторов показывает, что наибольший вклад в формирование конкурентоспособности фирмы вносят правильно выбранная технология продвижения и сбыта турпродукта и высокий профессионализм персонала, а вот неудобное расположение офиса затрудняет работу.

Интегральная оценка конкурентоспособности фирмы положительная (+1,15), что говорит о том, что в фирме преобладают сильные стороны.

Итак, на основе вышеизложенного материала сделать следующий вывод: туристская фирма ТОО «ZhanSayat Travel» является успешной, рентабельной и востребованной на казахстанском рынке туристских услуг. Руководство компании постоянно следит за продвижением услуг, за объемом продаж, а также за своевременным выполнением всех обязательств перед клиентами туристской фирмы.

2.3 Состояние внешней среды компании

К факторам внешней среды (ситуации, обстоятельства, явления, тенденции) относятся:

а) микросреда - потребители, конкуренты, партнеры по бизнесу (поставщики, посредники); и

б) макросреда: факторы экономические, политические, правовые, социально-демографические, социально-культурные, технологические и научно-технические, природные и экологические и др.

Анализ таблицы 5 показывает, что возможности для развития туризма на данном этапе дают государственная политика, направленная на развитие туристского

бизнеса, научно-технические достижения и улучшение сервиса туризма.

Таблица 5 - Анализ влияния факторов внешней среды на ТОО «ZhanSayat Travel»

| Тенденция изменения фактора | Влияние внешней среды | | | |
|---|-----------------------|------------------------------|----------------|----------------|
| | Вероятность появления | Вероятность оказания влияния | Сила изменения | Оценка Влияния |
| 1 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Рост численности населения | 1 | 0,1 | +2 | +0,20 |
| 2. Понижение благосостояния населения | 0,5 | 1,0 | -5 | -2,50 * |
| 3. Экономическая нестабильность в стране | 0,5 | 0,7 | -3 | - 1,05 |
| 4. Государственная политика, направленная на развитие туристского бизнеса | 0,8 | 1,0 | +5 | + 4,00 * |
| 5. Научно-технические достижения | 0,8 | 0,8 | +3 | +1,92 |
| 6. Улучшение сервиса туризма | 0,7 | 0,7 | +3 | +1,47 |
| 7. Политическая нестабильность в странах, популярных у туристов | 0,6 | 0,8 | -3 | - 1,44 |

Продолжение таблицы 5

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-----|--|-----|-----|----|------------|
| 8. | Угроза международ. Терроризма | 0,5 | 0,4 | -2 | -0,40 |
| 9. | Переориентация турпотоков 0,5 | 0,4 | -2 | - | 0,40 |
| 10. | Банкротства партнеров | 0,5 | 0,4 | -3 | -0,60 |
| П. | Неблагоприятная политика правительства в области налогообложения | 0,5 | 0,5 | -2 | -0,50 |
| 12. | Падение курса тенге | 0,8 | 1,0 | -5 | -4,00 * |
| 13. | Ухудшение природных условий и экологической обстановки | 0,5 | 0,5 | -2 | -0,50 |
| | Итого | | | | -3,80 |

Рост благосостояния населения и экономическая и политическая стабильность в стране являются положительным фактором для развития любого бизнеса, но в последние годы эти факторы имеют противоположную тенденцию и являются угрозой для турбизнеса. Наблюдающиеся в 2016 – 2017 г. Политическая нестабильность в некоторых странах, популярных среди казахстанских туристов, и падение курса тенге отрицательно сказываются на желание людей проводить отпуск в путешествиях.

Таблица 6 – SWOT-анализ возможностей

I квадрант

Возможности

| Гос. Политика Рост численности населения турбизнеса | Научно-технич достижения | Улучшение сервиса туризма | | | |
|---|-----------------------------|---------------------------------|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Высокая квалификация персонала | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 |
| Хорошая репутация у потребителя | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 |

Продолжение таблицы 6

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|---|----|----|----|---------------------------|
| с Стабильное положение на рынке | | 0 | +1 | 0 | +1 |
| и Налаженные маркетинг и реклама | | +1 | +2 | +1 | ⁺ ₁ |
| л Многопрофильность Деятельности | | +1 | +2 | +1 | ⁺ ₁ |
| ы Правильная технология продвижения и сбыта турпродукта | | +1 | +2 | +1 | ⁺ ₁ |

сводная оценка:
+23

Интегральная оценка отрицательная (-3,80) – внешняя среда неблагоприятна для развития выездного турбизнеса (основное направление деятельности ТОО «ZhanSayat Travel»), что и показывает снизившийся в 2017 г. На 31% выездной турпоток в РК [23].

Составляем SWOT-анализ по квадрантам (табл.6, 7, 8,9).

Таблица 7 - SWOT-анализ угроз

| II квadrант | Угрозы | | | | | | | | |
|---|---|--|-----------------------------------|----------------------------------|--|--|---------------------------|---------------------------------|----|
| | Полит. Нестаб ил. в стра- нах | Угроза между- народ.огеррори зма | Переориент ация турпо токов | Банкро тства партне ров | Полит ика налог ообло- жсния | Пони жение благо- сосг.насел. | Паде ние курсатенге | Эко мич нес бил стр | |
| 1 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| Высокая квалифи- кация персонала | 0 | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 |

Продолжение таблицы 7

| 1 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|---------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|---------------|----|
| Хорошая репутация у потребителя | 0 | 0 | +1 | +1 | 0 | +1 | +1 | $\frac{+}{1}$ | +1 |
| с Стабильное положение на рынке | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | $\frac{+}{1}$ | +1 |

| | | | | | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| и Налаженные маркетинг и реклама | +1 | +1 | +2 | +1 | 0 | +2 | +1 | +2 | +1 |
| л Многопрофильн. деятельности | +1 | +1 | +2 | +2 | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 |
| ы Правильная технология продвижения, сбыта турпродукта | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | +2 | +1 | +2 | +1 |

водная оценка:

+54

Таблица 8 - SWOT-таблицы возможностей

| | | ВОЗМОЖНОСТИ | | | |
|---|----------------------------|-----------------------------------|-------------------------|---------------------------|--|
| III квадрант | Рост численности населения | Гос. политика развития турбизнеса | Науч-технич. достижения | Улучшение сервиса туризма | |
| Неустойчивое финансовое положение | -1 | -2 | -2 | -1 | |
| Неудобное слабая расположение офиса | -1 | -1 | 0 | 0 | |
| Неэффективная политика сглаживания сезонных колебаний | 0 | -2 | 0 | -1 | |

| | | | |
|-----------------------------|----|----|----|
| Неотлаженная система скидок | -1 | -1 | -1 |
|-----------------------------|----|----|----|

| | | | |
|------------------------|----|----|----|
| Малочисленный Персонал | -1 | -2 | -1 |
|------------------------|----|----|----|

сводная оценка:-21

Общая сводная оценка по таблицам: 8.

Налаженные маркетинг и реклама, правильная технология продвижения и сбыта турпродукта, а также многопрофильность деятельности позволяют с наибольшей выгодой для фирмы использовать возможности, предоставляемые внешней средой, и с успехом справляться с возникающими трудностями. Так, например, в 2016 году при обвальном банкротстве туроператоров фирма некоторое время, пока не прояснилась ситуация, усилила работу по бронированию ж/д билетов, оформлению виз и страховок.

Таблица 9 - SWOT-таблицы угроз

| | | угрозы | | | | | | |
|-------------|-----------------------------|--------|----------------|-------------|------------|--------------------------------|---------------------|----------------------------------|
| IV квадрант | Полит, нестаб ил. в странах | Угроза | Переориентация | Банкротства | Политика | Понижение благососг. населения | Падение курса тенге | Экономическое ухудшение экологии |
| | | | между народами | терроризма | турпотоков | партнеров | налогообложения | благо-сосг. населения |

| | | | | | | | | | | |
|----------|---|----|----|-----|----|-----|----|-----|-----|----|
| | Неустойчивое фи-насовое положение | 0 | 0 | - 1 | -2 | - 1 | -2 | -2 | -2 | 0 |
| | Неудобное расположение офиса | 0 | 0 | - 1 | 0 | -1 | -1 | - 1 | - 1 | 0 |
| слабость | Неэффект. политика сглаживания сезонных колебаний | -2 | -1 | -2 | -2 | -1 | -2 | -2 | -2 | -1 |
| | Неотлаженная система скидок | -1 | -1 | -1 | -1 | 0 | -2 | -1 | -2 | 0 |
| | Малочисленный персонал | -1 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | -1 | 0 | -1 |

сводная оценка:-44

В то же время неустойчивое финансовое положение и малочисленный персонал не позволяют в полной мере воспользоваться благоприятными условиями. В 2015 году из-за сложной финансовой ситуации в Турции было большое количество хороших недорогих туров в Турцию. По причине нехватки сотрудников на фирме не оповестили всех потенциальных клиентов из имеющейся клиентской базы. Представившаяся возможность была упущена. Яркая выраженная сезонность деятельности в сфере туризма усугубляется неэффективной политикой, принятой на фирме. Неустойчивое финансовое положение не позволяет энергично бороться с трудностями, встречающимися в турбизнесе. Сводная оценка положительна. Это говорит о том, что положение фирмы на рынке в целом благоприятно. Но бизнес рискованный - благоприятные возможности при больших опасностях, значительное

влияние на фирму внешних опасностей, сильные стороны уравниваются слабыми, что ставит под сомнение способность фирмы воспользоваться благоприятными возможностями. Тем не менее, в среде преобладают возможности, на фирме - сильные стороны.

Вывод: фирма способна развиваться, для чего следует:

- поддерживать и развивать сильные стороны, которые имеют большую значимость для формирования конкурентоспособности фирмы - маркетинг и реклама, многопрофильность деятельности, технология продвижения и сбыта турпродукта;
- обратить внимание и постараться исправить слабые стороны, мешающие фирме выйти на более успешную деятельность - финансовая неустойчивость и малочисленность персонала;
- постараться с большей выгодой для себя использовать научно-технические достижения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе были изучены теоретические аспекты деятельности фирмы.

В результате анализа хозяйственной и финансовой деятельности турфирмы «ZhanSayat Travel» было установлено:

- 1) Фирма является рентабельной, поскольку результаты от реализации услуг покрывают издержки производства и образуют прибыль, достаточную для нормального функционирования фирмы;
- 2) Показатели финансовой устойчивости, при их определении, находятся на высоком уровне, что свидетельствует об эффективности осуществления производственно – хозяйственной деятельности фирмы.
- 3) В деятельности фирмы «ZhanSayat Travel» назрела необходимость расширения основных видов предоставляемых туристских услуг. В последнее время растет доля деловых, образовательных туров, а также туров связанных с отдыхом и лечением. Представляется что доля данных видов туров постепенно вытеснит долю шоп- туров. По оценкам экспертов в дальнейшем лидирующим видов туристического тура станут туры связанные с отдыхом и лечением. Подъем шоп-

туризма как одного из секторов туристского бизнеса не оказал существенного влияния на повышение уровня туристского обслуживания.

Налаженные маркетинг и реклама, правильная технология продвижения и сбыта турпродукта, а также многопрофильность деятельности позволяют с наибольшей выгодой для фирмы использовать возможности, предоставляемые внешней средой, и с успехом справляться с возникающими трудностями. Так, например, в 2016 году при обвальном банкротстве туроператоров фирма некоторое время, пока не прояснилась ситуация, усилила работу по бронированию ж/д билетов, оформлению виз и страховок.

В то же время неустойчивое финансовое положение и малочисленный персонал не позволяют в полной мере воспользоваться благоприятными условиями. В 2015 году из-за сложной финансовой ситуации в Турции было большое количество хороших недорогих туров в Турцию. По причине нехватки сотрудников на фирме не оповестили всех потенциальных клиентов из имеющейся клиентской базы. Представившаяся возможность была упущена. Ярko выраженная сезонность деятельности в сфере туризма усугубляется неэффективной политикой, принятой на фирме. Неустойчивое финансовое положение не позволяет энергично бороться с трудностями, встречающимися в турбизнесе. Сводная оценка положительна. Это говорит о том, что положение фирмы на рынке в целом благоприятно. Но бизнес рискованный - благоприятные возможности при больших опасностях, значительное влияние на фирму внешних опасностей, сильные стороны уравниваются слабыми, что ставит под сомнение способность фирмы воспользоваться благоприятными возможностями. Тем не менее, в среде преобладают возможности, на фирме - сильные стороны.

Интенсивности внутренних и внешних факторов присваивается оценка от 0 до 5 (от 1 до 5 баллов для возможностей и сильных сторон, от -1 до -5 для угроз и для слабых сторон). Уровень проявления или вероятность появления конкретных факторов может принимать значения в интервале от 0 до 1. Для оценки внешних факторов ещё указывается значение коэффициента влияния на деятельность организации конкретных возможностей и угроз (в пределах от 0 до 1). Взвешенная оценка внутренних стратегических факторов показывает, что наибольший вклад в формирование конкурентоспособности фирмы вносят правильно выбранная технология продвижения и сбыта турпродукта и высокий профессионализм персонала, а вот неудобное расположение офиса затрудняет работу.

Интегральная оценка конкурентоспособности фирмы положительная (+1,15), что говорит о том, что в фирме преобладают сильные стороны.

Вывод: фирма способна развиваться, для чего следует:

- поддерживать и развивать сильные стороны, которые имеют большую значимость для формирования конкурентоспособности фирмы - маркетинг и реклама, многопрофильность деятельности, технология продвижения и сбыта турпродукта;
- обратить внимание и постараться исправить слабые стороны, мешающие фирме выйти на более успешную деятельность - финансовая неустойчивость и малочисленность персонала;
- постараться с большей выгодой для себя использовать научно-технические достижения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Владимирова И.Г. Организационные формы международного бизнеса «Менеджмент за рубежом» №1, 2015.
2. Кузнецов Ю.В. Проблемы теории и практики менеджмента. СПб: Издательство Санкт-Петербургского университета, 2014.
3. Международные экономические отношения. Учебное пособие. Сост. Авдокушин Е.Ф. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2017.
4. Непомнящий Е.Г. Экономика и управление предприятием: Конспект лекций. Таганрог, 2015
5. Камаев В. Д. Экономическая теория: Учебник. – М.: “Владос”, 2010.
6. Игнатьева А. В., Максимцов М. М. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.
7. Большой экономический словарь/ Под ред. А.И. Азрилияна. – 3-е изд. стереотип. – М.: Институт новой экономики, 2016.
8. Баскаков А.П. Совершенствование системы управления внешнеэкономической деятельностью промышленного предприятия, 2019г.

9. Баскаков А.П. Развитие механизма управления внешнеэкономической деятельностью промышленных предприятий, 2017 г.
10. Шекня С. В. «Управление персоналом современной организации» : Учеб. пособие. -М.: Бизнес школа “Интел - синтез”, 2011.
11. Глухов В.В. «Основы менеджмента». Учебно-справочное пособие, С-Пб: Специальная литература, 2016
12. «Стратегии бизнеса: Аналитический справочник». Айвазян С.А., Балкинд О.Я., Баснина Т.Д. и др. / Под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 2014.
13. Завгородняя А.В., Ямпольская Д. О. «Маркетинговое планирование». — СПб: Питер. 2017.
14. Котлер Ф. «Маркетинг менеджмент». — СПб, Питер Ком, 2013.
15. Гольдштейн Г.Я. «Основы менеджмента»: Учебное пособие, Таганрог, 2016
16. Герчикова И.Н. Менеджмент, М: ЮНИТИ, 2017
17. Фатхутдинов Р. А. «Стратегический менеджмент». – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015.
18. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. Паньковой Е. М. – М. : Прогресс, 2015.
19. Ладанов И. Д. «Практический менеджмент». ч.3. М. : Титуль, 2018.
20. Голубков Е. П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. – М. : Дело, 2017–192 с.
21. Жих Е. М. , Панкрухин А. П. , Соловьев В. А. Маркетинг: как завоевать рынок?. – М. : Мосиздат, 2018.
22. Забелин П. В. , Анискин Ю. П. «Стратегический маркетинг как основа программы преодоления кризисной ситуации на фирме // Маркетинг». – 2013.
23. Каретников Т. М. , Каретников М. В. «Конкурентоспособность фирм». – Челябинск, ЧГТУ, - 2015.

1. Кузнецов Ю.В. Проблемы теории и практики менеджмента. СПб: Издательство Санкт-Петербургского университета, 2014, с.198 [↑](#)

2. Игнатъева А. В., Максимцов М. М. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017, с.235 [↑](#)
3. Игнатъева А. В., Максимцов М. М. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017, с.239 [↑](#)
4. Фатхутдинов Р. А. «Стратегический менеджмент». – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015, с. 176 [↑](#)
5. Игнатъева А. В., Максимцов М. М. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017, с.242 [↑](#)
6. Кузнецов Ю.В. Проблемы теории и практики менеджмента. СПб: Издательство Санкт-Петербургского университета, 2014, с.201 [↑](#)
7. Игнатъева А. В., Максимцов М. М. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017, с.262 [↑](#)
8. Фатхутдинов Р. А. «Стратегический менеджмент». – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015, с. 179 [↑](#)
9. Глухов В.В. «Основы менеджмента». Учебно-справочное пособие, С-Пб: Специальная литература, 2016, с. 176 [↑](#)
10. Игнатъева А. В., Максимцов М. М. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017, с.274 [↑](#)
11. Глухов В.В. «Основы менеджмента». Учебно-справочное пособие, С-Пб: Специальная литература, 2016, с. 179 [↑](#)
12. Игнатъева А. В., Максимцов М. М. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017, с.273 [↑](#)

13. Глухов В.В. «Основы менеджмента». Учебно-справочное пособие, С-Пб: Специальная литература, 2016, с. 179 [↑](#)
14. Кузнецов Ю.В. Проблемы теории и практики менеджмента. СПб: Издательство Санкт-Петербургского университета, 2014, с.212 [↑](#)
15. Фатхутдинов Р. А. «Стратегический менеджмент». – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015, с. 183 [↑](#)
16. Игнатьева А. В., Максимцов М. М. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017, с.276 [↑](#)