

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организаций.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И 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 потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении та кого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения 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, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития имеете, занимаемом в ней организацией. При этом и внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении целей.

Целью курсовой работы является изучение внутренней и внешней среды организации.

Изучение внутренней и внешней среды экономического субъекта хозяйствования проводится на примере ООО «ЭЙС» осуществляется за период 2014-2016 гг.

Из поставленной цели вытекают следующие задачи:

- изучение теоретических аспектов в части внутренней и внешней среды организации;
- организационно-экономический анализ ООО «ЭЙС» и оценка его финансового состояния;
- изучение состояния внутренней и внешней среды ООО «ЭЙС»;
- разработка предложений по совершенствованию внутренней и внешней среды ООО «ЭЙС».

Для решения поставленных задач используются такие методы, как: метод сравнения, метод относительных и средних величин, метод цепных подстановок, метод абсолютных разниц, метод сводки и группировки, а также метод табличного представления данных.

В качестве источников информации служат: бухгалтерская финансовая отчетность за анализируемый период, техническая документация, статистическая информация.

## **1 Теоретические основы внутренней и внешней среды организации**

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

Макроокружение создает общие условия среды нахождения организации. В большинстве случаев макроокружение не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой организации. Однако степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна. Это связано как с различиями в сферах деятельности организаций, так и с различиями во внутреннем потенциале организаций.

Изучение экономической компоненты 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. [14]

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

Изучение правового регулирования не должно сводиться только к изучению содержания правовых актов. Важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как действенность правовой системы сложившиеся традиции в этой области и процессуальная сторона практической реализации законодательства.

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерении органов государственной власти в отношении развития общества о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику.

Изучение политической компоненты должно концентрироваться на выяснении того, 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. [19]

При этом важно уяснить такие базовые характеристики политической подсистемы, как-то: какая политическая идеология определяет политику правительства, насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить свою

политику, какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры, чтобы, используя это недовольство, захватить власть.

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. Социальные процессы изменяются относительно медленно. Однако если происходят определенные социальные изменения, то они приводят ко многим очень существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения.[1]

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

Проводя изучение различных компонент макроокружения, очень важно иметь в виду два следующих момента.[4]

Во - первых, это то, что все компоненты макроокружения находятся в состоянии сильного взаимовлияния. Изменения в одной из компонент обязательно приводят к тому, что происходят изменения в других компонентах макроокружения. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно, с отслеживанием не только собственно изменений в отдельной компоненте, но и с уяснением того, как эти изменения скажутся на других компонентах

макросреды.

Во - вторых, это то, что степень воздействия отдельных компонент макросреды на различные организации различна. В частности, степень влияния проявляется по-разному в зависимости от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т.п. Например, считается, что крупные организации испытывают большую зависимость от макросреды, чем мелкие. Чтобы учитывать это при изучении макросреды, организация должна определить для себя, какие из внешних факторов, относящихся к каждой из компонент макросреды, оказывают значительное влияние на ее деятельность. Кроме этого, организация должна составить список тех внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для организации. Также необходимо иметь список тех внешних факторов, изменения в которых могут открыть дополнительные возможности для организации.

Для того чтобы организация могла результативно изучать состояние компонент макросреды, 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 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 макросреды не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали ранее? или в каком состоянии они пребывают сейчас. Необходимо также вскрыть те тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных факторов, 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.[3]

Система анализа макроокружения дает необходимый эффект, если она поддерживается высшим руководством и дает ему необходимую информацию, а также, если она тесно связана с системой планирования в организации.

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

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

Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам[10]:

- географическое месторасположение покупателя;
- демографические характеристики покупателя, такие как возраст, образование, сфера деятельности;
- социально-психологические характеристики покупателя, отражающие его положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки ;

отношение покупателя к продукту, отражающее то, почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, так оценивает продукт.

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Если, например, покупатель имеет ограниченную возможность в выборе продавца нужного ему товара, то его сила торговаться существенно ослаблена. Если же наоборот, то продавец должен искать замену данному покупателю другим, который имел бы меньше возможности в выборе продавца. Торговая сила покупателя зависит, например, также от того, насколько существенно для него качество покупаемой продукции. Существует

целый ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа покупателя. К числу таких факторов относятся следующие[10]: соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя; объем закупок, осуществляемых покупателем; уровень информированности покупателя; наличие замещающих продуктов; стоимость для покупателя перехода к другому продавцу; чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, его ориентации на определенную марку, наличие определенных требований к качеству товара, его прибыли, системы стимулирования и ответственности лиц, принимающих решение о покупке.

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

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой силой, могут поставить организацию в очень сильную зависимость от себя. 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 обеспечили бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками. Конкурентную силу поставщика определяют следующие факторы;

Уровень специализированности поставщика[12]: величина стоимости переключения для поставщика на других, 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; стоимость поставляемого товара; гарантию качества поставляемого товара; временной график поставки товаров; пунктуальность и обязательность выполнения условий поставщиками товара.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же

рынке. Субъектами конкурентной среды являются также и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те фирмы, которые производят замещающий продукт. Кроме них, на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние ее покупатели и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организации на поле конкуренции.[5]

Многие фирмы не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны «пришельцев» и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе именно вновь пришедшим на их рынок. 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 большого объема производства, контроль над каналами распределения, использование локальных особенностей, дающих преимущество в конкуренции.

Очень важно хорошо знать то, какие барьеры могут остановить или помешать потенциальному субъекту на рынке, и воздвигать именно эти барьеры.

Очень большой конкурентной силой обладают производители завещающей продукции. Особенность трансформации рынка в случае с появлением замещающего продукта состоит в том, что если им был убит рынок старого продукта, то он уже обычно не поддается восстановлению. Поэтому, для того чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны фирм, производящих замещающий продукт, организация должна иметь в себе достаточный потенциал, чтобы перейти к созданию продукта нового типа.

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации необходимыми для решения своих задач кадрами. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на нем кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола, 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.[5]

Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; наем, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками.[7]

Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения. В производственный срез входят изготовление Продукта; снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок, маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал. Особая важность анализа организационной культуры для стратегического управления состоит в том, что она не только определяет отношения между людьми в организации, но и оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.[ 8]

Так как организационная культура не имеет явно выраженного проявления, то ее сложно изучать. Однако, тем не менее есть несколько устойчивых моментов, которые важно прояснить для того, чтобы попытаться указать на те слабые и

сильные стороны, которые организационная культура придает организации.

Информацию об организационной культуре можно получить из различных публикаций, в которых организация представляет себя. Для организаций с сильной организационной культурой характерно подчеркивание важности людей, работающих в ней. Такие организации в публикациях о себе уделяют большое внимание разъяснению своей фирменной философии, пропаганде своих ценностей. В то же время для организаций со слабой организационной культурой характерно стремление в публикациях говорить о формальных организационных и количественных аспектах своей деятельности.

Представление об организационной культуре дает наблюдение того, как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, как они взаимодействуют друг с другом, чему они отдают предпочтение в разговорах. Также понимание организационной культуры может быть улучшено, если ознакомиться с тем, как построена система карьеры в организации и какие критерии служат для продвижения работников. В случае, если в организации работники продвигаются быстро и в результате индивидуальных достижений, можно предположить, что существует слабая организационная культура. Если же карьера сотрудников имеет долгосрочный характер и предпочтение при продвижении отдается умению хорошо трудиться в коллективе, то такая организация явные признаки сильной организационной культуры.[15]

Пониманию организационной культуры способствует изучение того, существуют ли в организации устойчивые заповеди, неписанные нормы поведения, ритуальные мероприятия, предания, герои, насколько об этом осведомлены все сотрудники организации и насколько серьезно они относятся ко всему этому. Если сотрудники хорошо осведомлены об истории организации, серьезно и с уважением относятся к правилам, ритуалам и организационным символам, то можно предположить с высокой степенью соответствия действительности, что организация обладает сильной организационной культурой.

## 2 Характеристика ООО «ЭЙС»

ООО «ЭЙС» - производственно-торговое предприятие по пошиву и продаже легкой одежды.

Целями деятельности ООО «ЭЙС» являются расширение рынка товаров, извлечение прибыли, а также содействие наиболее полному удовлетворению потребностей населения в легкой одежде, изучение и удовлетворение спроса населения в

товарах.

Швейная фабрика «ЭЙС» появилась в 2014 году. В 2015 году торговая марка «ЭЙС» стала победителем регионального этапа международного конкурса модельеров «Золотой подиум» на арт-фестивале «Мода-2015». В 2016 г. приобретен пакет акций Кировской трикотажной фабрики в размере 25%.

Целью создания фабрики является желание предоставить российскому потребителю качественную и удобную одежду европейского качества по невысокой цене. Для достижения цели выбрана стратегия, в основе которого лежит продажа одежды элит-класса под торговой маркой «Clever» и продажа товаров эконом – класса под торговой маркой «ЭЙС».

Свою деятельность организация строит на основании следующих нормативно – правовых актах: Налоговый Кодекс РФ, Гражданский Кодекс РФ, Закон РФ «О защите прав потребителей», ГОСТ Р 51303-99 «Торговля. Термины и определения», СНиП 31-04-2011 «Складские здания».

Для осуществления коммерческой деятельности ООО «ЭЙС» присвоен ИНН 434600574, ОГРН 304434526000379. Кроме того, в Кировском ОСБ № 8612 г. Киров открыт расчетный счет № 40802810527320102468.

Местонахождение и почтовый адрес ООО «ЭЙС».

г. Киров, ул. К.Маркса, 180.

ООО «ЭЙС» создано в форме общества с ограниченной ответственностью. Особенностью организационно-правовой формы – общество с ограниченной ответственностью – является то, что ответственность участников общества ограничена стоимостью внесенных вкладов; решения принимаются 2/3 от общего числа голосов всех участников, если необходимость большего числа голосов не предусмотрена законом или уставом. При этом решение об одобрении крупной сделки принимает общее собрание участников, но участники могут освободить себя от этой обязанности и оставить ее на усмотрение директора или совета директоров.

Выход из ООО производится на основании заявления. При этом общество обязано выплатить действительную стоимость доли лица, которое выходит из ООО.

Выплата дивидендов осуществляется из чистой прибыли, которая распределяется между участниками общества.

При ликвидации ООО решение принимается единогласно всеми участниками.

Организация управления в ООО «ЭЙС» построена по линейно – функциональному принципу, сущность которого заключается в том, что линейные руководители (директора, начальники отделов) имеют в своем подчинении ряд функциональных звеньев, каждый из которых по своей функции, на основе сбора и обработки информации, разрабатывает проект решения соответствующей задачи, который после утверждения линейного руководителя является обязательным для соответствующего исполнителя (рис. 1).

Администрация ООО «ЭЙС»

Бухгалтерия

Лаборатории

Отдел производства

швейный цех

цех раскройки

Сеть магазинов «Бельэтаж»

экспертный цех

Отдел маркетинга

Рисунок 1 – Организационная структура ООО «ЭЙС»

В ООО «ЭЙС» выделено шесть структурных подразделений: администрация организации, бухгалтерия, лаборатории, маркетинговый отдел, сеть магазинов «Бельэтаж», производственный отдел, состоящий из трех цехов: экспертный цех, цех раскройки, швейный цех. Структура реализует все необходимые для организации функции управления, сохраняя принцип единства распорядительства. Для осуществления учета хозяйственной деятельности организовано структурное подразделение – бухгалтерия, в состав которой входит главный бухгалтер, бухгалтер – ревизор, а также бухгалтеры, выполняющие учет по различным участкам. Отдел маркетинга состоит из начальника отдела и менеджеров в количестве семь человек, в функции которых входят разработка и реализация сбытовой стратегии ООО «ЭЙС». Таким образом, в качестве структуры управления предприятием в ООО «ЭЙС» используется линейно – функциональная структура

управления (рис.2).

Директор

начальник экспертного цеха

главный технолог

начальник производства

начальник лаборатории

главный бухгалтер

Заместитель директора

начальник отдела маркетинга

Рисунок 2 - Линейно - функциональная структура управления

В ООО «ЭЙС» действуют два управленческих органа - общее собрание участников общества и единоличный исполнительный орган общества в лице генерального директора.

Высшим органом общества является общее собрание его участников, которое может быть очередным или внеочередным. Состав общего собрания участников ООО «ЭЙС» представлен следующими должностными лицами:

- Заместитель генерального директора.
- Начальник экспертного цеха
- Руководитель службы бухгалтерского учета.
- Главный технолог.
- Начальник лаборатории
- Начальник производства.
- Начальник отдела маркетинга.

Все участники общества имеют право присутствовать на общем собрании участников общества, принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и

голосовать при принятии решений.

На общем собрании каждый участник общества имеет число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале общества.

В качестве единоличного исполнительного органа ООО «ЭЙС» выступает генеральный директор, которому принадлежит большая доля в уставном капитале.

В качестве контрольного органа, осуществляющего в обществе внутренний аудит, уставом общества утвержден общим собранием участников общества аудитор, не связанный имущественными интересами с обществом, с генеральным директором общества.

В условиях рыночной экономики актуальным является уровень конкурентоспособности организации, которая характеризуется не только имиджем, но и экономической эффективностью деятельности. Проведем оценку деятельности ООО «ЭЙС» за период 2014 – 2016 гг. (таблица 1).

Таблица 1 - Основные экономические показатели деятельности ООО «ЭЙС»

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016 г. к 2014 г., %
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс.руб.	21440	23670	25260	117,82
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	15680	19050	21660	138,14
Затраты на 1 рубль выручки, руб.	0,731	0,80	0,85	117,25
Валовая прибыль (+), убыток (-), тыс. руб.	5760	4620	3600	62,5
Коммерческие и управленческие расходы, тыс. руб.	900	910	930	103,33

Прибыль (+), убыток (-) от продаж, тыс.руб.	4860	3710	2670	54,94
Чистая прибыль, тыс.руб.	4130	3150	2270	54,94
Среднесписочная численность работников, чел.	401	511	613	152,87
В т.ч. производственного персонала	361	475	580	160,66
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс.руб.	71340	78780	96590	135,39
Фондоотдача, руб.	0,301	0,30	0,26	87,02
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс.руб.	56120	78580	81670	145,53
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	0,38	0,30	0,31	80,96
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	3634	4389	5183	142,63
Среднегодовая заработная плата работника, тыс. руб.	9,062	8,589	8,455	93,30
Производительность труда 1 работника, тыс.руб.	53,47	46,32	41,21	77,07
Получено чистой прибыли, тыс.руб.:				
на 1 работника	10,30	6,16	3,70	35,92

на 1 оборот оборотных средств	1081	1046,9	733,8	67,86
-------------------------------	------	--------	-------	-------

Рентабельность, %:

- продаж	22,67	15,67	10,57	X
----------	-------	-------	-------	---

- затрат	30,99	49,19,48	12,33	X
----------	-------	----------	-------	---

- основных фондов	6,81	4,71	2,76	X
-------------------	------	------	------	---

- оборотных средств	8,66	4,72	3,27	X
---------------------	------	------	------	---

За период 2014-2016 гг. в ООО «ЭЙС» произошло увеличение выручки от продажи товаров на 17,82%, при этом себестоимость проданных товаров возросла на 38,25%, а коммерческие и управленческие затраты – на 3,33%. В результате величина прибыли от продажи товаров сократилась на 45,06%. Сокращение прибыли от продажи товаров и, соответственно, чистой прибыли привело к тому, что рентабельность продаж сократилась с 19,27% в 2014 г. до 8,98% в 2016 г., а рентабельность затрат – с 26,33% в 2014 г. до 10,48% в 2016 г.

Сокращение прибыли произошло за счет того, что темп роста себестоимости проданной продукции преобладает над темпом роста выручки от продажи продукции. В связи с этим целесообразно определить явные и неявные причины сложившейся ситуации. Прибыль от продажи товаров можно изучать на основе аддитивной четырехфакторной модели:

$$\text{Прибыль от продажи товаров} = \text{выручка} - \text{себестоимость реализовано} \\ \text{продукции} - \text{коммерческие расходы} - \text{управленческие расходы}, \quad (1)$$

Проанализируем данный аспект в ООО «ЭЙС», применяя метод цепных подстановок.

За анализируемый период прибыль от продажи товаров ООО «ЭЙС» сократилась на:  $100 - 2670/4860 \cdot 100\% = 45,06\%$  или на:  $2670 - 4860 = -2190$  тыс. руб.

Данное изменение произошло за счет влияния следующих факторов:

1. увеличение выручки на 17,82% привело к увеличению чистой прибыли на:

$$25260 - 15680 - 900 = 8680 \text{ (тыс. руб.)}$$

$$\Delta 1 = 8680 - 4860 = 3820 \text{ (тыс. руб.)}$$

1. увеличение себестоимости продукции на 38,14% привело к сокращению прибыли на:

$$25260 - 21660 - 900 = 2700 \text{ (тыс. руб.)}$$

$$\Delta 2 = 2700 - 8680 = -5980 \text{ (тыс. руб.)}$$

1. увеличение коммерческих и управленческих расходов на 3,33% привело к сокращению прибыли на:

$$25260 - 21660 - 930 = 2670 \text{ (тыс. руб.)}$$

$$\Delta 3 = 2670 - 2700 = -30 \text{ (тыс. руб.)}$$

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в ООО «ЭЙС» предмет деятельности является затратным, так как себестоимость реализованной продукции оказала максимальное влияние в сторону уменьшения.

В таблице 2 представим состав и структуру расходов ООО «ЭЙС».

Таблица 2- Состав и структура расходов ООО «ЭЙС»

Наименование товара	2014 г.		2015 г.		2016 г.		2016 г. к 2014 г.	
	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Тыс. руб. (+/-)	Темп роста, %

Материальные расходы	8420	50,78	12870	64,47	14450	63,96	6030	171,61
Заработная плата	3634	21,91	4389	21,98	5183	22,94	1549	142,63
Амортизация	713	4,30	787	3,94	965	4,27	252	135,34
Прочие расходы	2913	17,56	1004	5,03	1062	4,70	- 1851	36,45
Итого производственная себестоимость	15680	94,57	19050	95,44	21660	95,88	5980	138,13
Коммерческие, управленческие расходы, тыс. руб.	900	5,42	910	4,55	930	4,11	30	103,33
итого	16580	100	19960	100	22590	100	6010	136,24

Наибольший удельный вес в структуре расходов ООО «ЭЙС» занимают материальные расходы: в 2014 г. – 50,78%; в 2016г. – 63,96%. Удельный вес заработной платы составляет: в 2014 г. – 21,91%; в 2016 – 22,94%. Удельный вес амортизации составляет: 4,30% и 4,27% соответственно. Удельный вес прочих расходов сократился с 17,56% до 4,7%, то есть налицо структурный сдвиг в структуре товарного ассортимента ООО «ЭЙС».

За период 2014 – 2016 гг. величина материальных расходов увеличилась на 71,61%, величина расходов на оплату труда работникам организации увеличилась на 42,62%, величина амортизации - на 35,34%. В целом производственная себестоимость проданных товаров ОО «ЭЙС» выросла на 38,13%.

Важной составляющей в деятельности любой организации являются трудовые ресурсы. От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности

их использования зависит своевременное выполнение работ, эффективность использования машин и оборудования, себестоимость продукции, прибыль (таблица 3).

Таблица 3 - Трудовые ресурсы организации и эффективность их использования

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016 г. к 2014 г., %
Выручка, тыс. руб.	21440	23670	25260	117,81
Среднесписочная численность работников, чел.	401	511	613	152,87
Отработано работниками за год, тыс. чел.-час.	834	1063	1275	152,88
Производительность труда 1 работника, тыс. руб.	53,47	46,32	41,21	77,07
Трудоемкость, чел.-час/руб.	0,039	0,045	0,050	128,21

За период 2014-2016 гг. в ООО «ЭЙС» наблюдается сокращение производительность труда одного работника на 22,93%, при этом трудоемкость увеличилась на 28,21%. Таким образом, трудовые ресурсы используются неэффективно.

Среднесписочная численность персонала ООО «ЭЙС» увеличилась на 52,87% или на 212 человек. (таблица 4).

Таблица 4 - Динамика численности работников, их состава и структуры

Категории работников	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016г. к 2014г.
----------------------	---------	---------	---------	-----------------

чел.	%к итогу чел.	%к итогу чел.	%к (+/-), итогу чел.	%	
Весь персонал	401 100	511 100	613 100	+212	152,87
В том числе:					
Производственный персонал	361 90,02	475 92,95	580 94,62	+219	160,66
-Рабочие	261 65,09	371 72,60	464 75,69	+203	177,78
-Служащие в том числе:	100 24,94	104 20,35	116 18,93	+16	116,00
-Руководители	40 9,98	46 9,00	54 8,81	+14	135,00
-Специалист	60 14,96	58 11,35	62 10,11	+2	103,33
Непроизводственный персонал	40 9,98	36 7,04	33 5,38	-7	82,50

Наибольший удельный вес в структуре персонала ООО «ЭЙС» занимает производственный персонал (в 2016 г.- 94,62%).

При этом удельный вес рабочих составляет 75,69%, а удельный вес служащих – 18,93%. В структуре служащих наибольший удельный вес принадлежит специалистам – 10,11%.

За анализируемый период происходит существенное увеличение рабочих, а именно на 203 человек. Увеличилось количество руководителей на 14 человек. Количество непромышленного персонала сократилось на 7 человек. В таблице 5 проанализируем движение персонала ООО «ЭЙС».

Таблица 5 - Анализ движения персонала

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016г. от 2014г., (+/-)
Списочная численность на начало года, чел.	401	498	524	+212
Принято в течение года	99	27	179	+80
Выбыло в течение года	2	1	1	-1
В т.ч. уволено по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины и др. нарушения	2	1	1	-1
Списочная численность на конец года, чел.	498	524	702	+204
Среднесписочная численность за год, чел.	401	511	613	+212
Коэффициент оборота по приему	0,20	0,05	0,25	+0,05
Коэффициент оборота по выбытию	0,005	0,002	0,002	-0,003
Коэффициент текучести	0,005	0,002	0,002	-0,003

За анализируемый период наблюдается несущественное снижение текучести кадров. В этом случае можно говорить о постоянстве в ООО «ЭЙС» постоянства кадров.

Одним из важнейших факторов увеличения объема производства продукции на промышленных предприятиях является обеспеченность их основными фондами в необходимом количестве и ассортименте и более полное и эффективное их использование.

Проанализируем данный аспект в ООО «ЭЙС» (таблица 6).

Таблица 6 - Обеспеченность основными производственными фондами и эффективность их использования

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016г. от 2014г., (+/-)
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	21440	23670	25260	+3820
Среднесписочная численность работников, чел.	401	511	613	+212
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	71340	78780	96590	+25250
Фондоотдача, руб.	0,29	0,30	0,26	-0,03
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	177,91	154,17	157,57	-20,34
Рентабельность основных фондов, %	5,791	4,00	2,35	X

За анализируемый период среднегодовая стоимость основных средств увеличилась на 25250 тыс.руб. При этом фондовооруженность сократилась на 20,34 тыс. руб. / чел. и в 2016 г. на одного работника приходится 157,57 тыс. руб. на человека.

Не смотря на это, можно сказать, что в ООО «ЭЙС» основные средства используются неэффективно, так как наблюдается сокращение фондоотдачи на 3 коп, что в 2016 г. составило 26 коп.

На эффективность производства в ООО «ЭЙС» существенное влияние оказывает став и структура основных средств (таблица 7).

Таблица 7 - Состав и структура основных производственных фондов

Виды основных фондов	2014 г.		2015 г.		2016 г.		2016 г. к 2014 г..	
	тыс. руб.	%к итогу	тыс. руб.	%к итогу	тыс. руб.	%к итогу	тыс. руб.	%
Производственные основ- ные фонды - всего, в т.ч.:	73480	100,00	78780	100,0	96509	100,00	23110	131,45
Здания	14700	20,01	16540	21,00	18620	19,28	3920	126,67
Сооружения	7350	10,00	8660	11,00	10950	11,34	3600	148,97
Машины и оборудование	33070	45,01	34660	43,99	45790	47,40	12720	138,46
Транспортные средства	11020	15,00	11120	14,11	11950	12,37	930	108,44
Инструмент, производст- венный и хозяйственный инвентарь	7340	9,99	7800	9,90	9280	9,61	1940	126,43
Из состава ОПФ:								
- активная часть	51430	70,00	53580	68,00	67020	69,38	15590	130,31
- пассивная часть	22050	30,00	25201	32,00	29570	30,62	7520	134,10

За период 2014-2016 гг. наблюдается увеличение стоимости активной части основных производственных фондов на 30,31% или на 15590 тыс. руб., пассивная часть основных производственных фондов увеличилась на 34,10% или на 7520 тыс. руб. В стоимости пассивной части основных производственных фондов наибольший

рост наблюдается по сооружениям – на 48,97% или на 3600 тыс. руб. Стоимость зданий увеличилась на 26,67 % или на 3920 тыс. руб. Наибольший удельный вес в структуре основных производственных фондов занимают машины и оборудование: в 2014 г- 45,01%, в 2016 г. – 47,4%. Наименьший удельный вес занимает инструмент и инвентарь: в 2014 г. – 9,99%, в 2016 г. – 9,61%. Кроме наличия основных производственных фондов в производственном процессе важное значение имеет состав и структура оборотных средств, так как данные средства являются предметом труда, результатом использования которых является количество и качество продукции (таблица 8).

Таблица 8 - Состав и структура оборотных средств

Виды оборотных фондов	2014 г.		2015 г.		2016 г.		2016 г. к 2014 г., %
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Сырье, материалы и другие аналогичные ценности	21560	38,41	20130	25,61	23580	28,87	109,37
Затраты в незавершенном производстве	12110	21,57	26230	33,38	27050	33,12	223,37
Итого оборотные фонды	33670	59,99	46360	58,99	50630	61,99	150,37
Готовая продукция и товары для перепродажи	13410	23,89	14000	17,81	14460	17,71	107,83
Денежные средства	1560	2,77	7480	9,51	6230	7,62	399,36
Дебиторская задолженность	7480	13,32	10740	13,66	10350	12,67	138,37

Итого фонды обращения	22450	40,00	32220	41,00	31040	38,01	138,26
Всего оборотных средств	56120	100	78580	100	81670	100	145,53

В структуре оборотных средств ООО «ЭЙС» преобладают оборотные фонды: в 2014 г. – 59,99%, в 2016 г. – 61,99%. Удельный вес фондов обращения имеет тенденцию к снижению, а именно с 40% до 38,01%. В структуре оборотных фондов наблюдается сдвиги, а именно, удельный вес материалов сократился с 38,41% до 28,87%; удельный вес затрат в незавершенном производств, напротив, увеличился с 21,57% до 33,12%. В структуре фондов обращения также наблюдаются структурные сдвиги: удельный вес готовой продукции уменьшился с 23,89% до 17,71%; удельный вес денежных средств увеличился с 2,77% до 7,62%; удельный вес дебиторской задолженности сократился с 13,32% до 12,67%. В целом за период 2014-2016 гг. наблюдается увеличение оборотных средств на 45,53%. При этом величина фондов обращения увеличилась на 38,26%, а величина оборотных фондов – на 50,37%. Не смотря на это оборотные средств ООО «ЭЙС» используются неэффективно, так как рентабельность оборотных средств сократилась с 7,36% до 2,78% (таблица 9).

Таблица 9 - Эффективность использования оборотных средств

Показатели	2014	2015	2016	2016 г. к
	г.	г.	г.	2014 г., %
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	56120	78580	81670	145,53
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс.руб.	21440	23670	25260	117,82
Чистая прибыль (+), убыток (-), тыс.руб.	4130	3150	2270	54,94

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	0,38	0,30	0,31	x
Рентабельность, убыточность (-) оборотных средств, %	7,36	4,01	2,78	x

Наблюдается сокращение коэффициента оборачиваемости товаров 0,38 до 0,31. Это является негативным фактором в деятельности предприятия, так как происходит сокращение скорости товарооборота.

### 3 Внешняя и внутренняя среда ООО «ЭЙС»

#### 3.1 Анализ внутренней среды ООО «ЭЙС»

##### 3.1.1. Кадровый срез внутренней среды организации

Внутренняя среда ООО «ЭЙС», в первую очередь, представлена персоналом, от деятельности которого зависит достижение цели предприятия в целом.

В ООО «ЭЙС» подбор кадров ведется из двух источников: внутренних и внешних. Внутренний резерв для заполнения вакансий - это продвижение или передвижение сотрудников внутри собственной организации. Хотя этот способ и дешевле, здесь многое зависит от степени соответствия работника занимаемой должности, его потенциальных возможностей.

При внешнем подборе кадров объявления о вакансиях размещаются в средствах массовой информации, направляются запросы в центры занятости населения, а также заявки в рекрутинговые фирмы. Это достаточно трудоемкий метод, поскольку приходится сталкиваться с большим количеством претендентов, а это связано с затратами времени, средств, аналитических и моральных усилий.

Знакомство с кандидатом начинается с ознакомления резюме, то есть с ознакомления самохарактеристики, которая отражает, кроме анкетных данных, цель обращения (на какую должность и на какие условия претендует кандидат); опыт его работы в определенной области, а также дополнительную информацию: знание языков, наличие водительских прав, возможность ездить в командировки или отсутствие таковой и т.п.

Если по резюме кандидат подходит, ему назначается встреча. После собеседования и положительного результата претендент заполняет анкету, иногда проходит профессиональное тестирование. При соответствии профессиональных и личных качеств соискателя вакантной должности назначается его встреча с непосредственным руководителем для окончательного решения вопроса о возможности приема кандидата на вакантное место.

Отбор кадров процесс изучения психологических и профессиональных

качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей, характерную деятельности, интересам организации и самого работника.

Принципы отбора кадров в ООО «ЭЙС»:

- ориентация на сильные стороны человека и поиск не идеальных кандидатов, а наиболее подходящих для данной работы или должности;
- отказ в приеме новых работников не зависимо от квалификации и личных качеств, если потребности в них нет;
- обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента, требованиям предъявляемым к содержаниям работы;
- ориентация на более квалифицированные кадры, но не более высокой квалификации, чем это требует рабочее место.

Критерии отбора кадров: образование; опыт; деловые качества; профессионализм; физические характеристики; тип личности кандидата; его способности.

Методы отбора: кадровое собеседование; на основе анкеты и характеристики.

Отбором персонала (звонки, изучение анкет, проведение личных бесед) занимается администрация ООО «ЭЙС», так как требования и особенности работы им хорошо известны. Приходящие соискатели заполняют анкету, содержащую вопросы, ответы на которые помогают выяснить соответствие кандидатов минимальным требованиям (возраст, образование, опыт). В свою очередь кандидату на месте сообщают дополнительную информацию. После чего кандидаты, соответствующие минимальным требованиям и проявившие заинтересованность в работе,

приглашаются на собеседование к генеральному директору. При собеседовании он выясняет соответствие кандидата работе и минимально – соответствие организации. Если у генерального директора остаются сомнения о соответствии кандидата работе, ему предлагается поработать 1 – 2 дня и, основываясь на данных собеседования и наблюдения за работой кандидата в течение «пробного» рабочего дня, принимается решение о принятии на работу либо отказе. Кандидату сообщается, когда можно приступить к работе. Он направляется в отдел кадров для оформления в штат.

Бухгалтерия ООО «ЭЙС» отвечает за вопросы по оплате труда, а также оформляет документы, связанные с зачислением, увольнением, переводом, отпуском, командировании, поощрении работников. Кроме того, с бухгалтерией согласовываются прием и увольнение на должности, связанные с материальной ответственностью, заключение договоров.

### 3.1.2. Организационный срез внутренней среды организации

Одежда «ЭЙС» пользуется устойчивым спросом во многих регионах России. К тому же она относится к классу повседневной одежды и, как показывает практика, спрос на подобные изделия очень устойчив, а расширение ассортимента выпускаемой продукции позволит привлечь новых покупателей. Кризис несет не только негативные процессы для экономики страны, но и возможности для роста таких компаний как ООО «ЭЙС».

Одежда ООО «ЭЙС» позиционируется как одежда на каждый день. Миссия организации заключается в слогане: «Одежда, в которой я живу». Исходя из миссии, следуют следующие цели:

1. создание качественной, эргономичной, конкурентоспособной одежды для всех категорий целевой аудитории;
2. увеличение объема продаж пропорционально уровню инфляции;
3. выход на мировой рынок одежды.

Первоначально, целевой аудиторией ООО «ЭЙС» выступали потребители с невысоким уровнем дохода: молодые семьи, студенты, работники бюджетной сферы. Впоследствии целевая аудитория расширила свои границы в рамках социальных групп. Вся продукция ООО «ЭЙС» сертифицирована на соответствие санитарным и экологическим нормам.

Кроме того, частота обновления ассортимента составляет примерно 1-2 месяца (таблица 10).

Таблица 10 – Состав и структура ассортимента товаров ООО «ЭЙС»

Наименование товара	2014 г.		2015 г.		2016 г.		2016 г. к 2014 г.	
	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Тыс. руб. (+/-)	Темп роста, %
Джемпер	4824	22,5	5112,72	21,6	6011,88	23,8	1187,88	124,62
Свитер	4438,08	20,7	5065,38	21,4	5582,46	22,1	1144,38	125,78
Жилет	2122,56	9,9	2580,03	10,9	3864,78	15,3	1742,22	182,08
Футболка	4373,76	20,4	4686,66	19,8	4976,22	20,0	602,46	113,77
Жакет	1350,72	6,3	1254,51	5,3	1035,66	4,1	-315,06	76,67
Костюм для дома	1608	7,5	1609,56	6,8	1237,74	4,9	-370,26	76,97
Мужское белье	1050,56	4,9	1207,17	5,1	858,84	3,4	-191,72	81,75
Женское белье	1243,52	5,8	1207,17	5,1	934,62	3,7	-308,9	75,15

Детское белье	257,28	1,2	686,43	2,9	479,94	1,9	222,66	186,54
Спортивное белье	171,52	0,8	260,37	1,1	277,86	1,1	106,34	162,00
итого	21440	100	23670	100	25260	100	3820	117,82

Ассортиментная программа ООО «ЭЙС» представлена десятью товарными позициями. Ассортиментная программа построена по данным отчетов, в которых представлена выручка от продажи товаров в разрезе товарных позиций.

Наибольший удельный вес в структуре ассортимента товаров ООО «ЭЙС» занимают джемпера, свитера: в 2016 г. 23,8% и 22,1% соответственно. Наименьший удельный вес занимают детское и спортивное белье: 1,9% и 1,1% соответственно.

Таким образом, все товары ООО «ЭЙС» можно разделить на три группы: А, В, С. Товары, входящие в группу А, приносят максимальный объем выручки, соответственно, являются жизненно важными для организации. В структуре товарного ассортимента ООО «ЭЙС» - это товары, удельный вес которых составляет от 20% и выше. К группе А относятся джемпер, свитер, и футболки.

К группе В относятся товары, удельный вес которых в структуре ассортимента товаров ООО «ЭЙС», составляют от 10% до 20%. К данной категории товаров в ООО «ЭЙС» относятся жилеты.

К группе С относятся товары, удельный вес которых составляет до 10%, то есть жакеты, костюмы для дома, мужское, женское, детское, спортивное белье. Важно отметить, что по таким товарным категориям, как детское и спортивное белье, жилеты наблюдается существенный темп роста, а именно 86,54%; 62,00%; 82,08% соответственно. Данные показатели говорят о том, что эти товары пользуются спросом, но в ассортиментной программе они занимают малый удельный вес. Следовательно, при формировании ассортиментной стратегии на перспективу необходимо увеличить выпуск этих товаров.

География продаж ООО «ЭЙС» распространяется от Архангельской области до Краснодарского края. ООО «ЭЙС» имеет оптовые представительства в городах Нижний – Новгород, Йошкар - Ола, Перми. Закупка ткани, швейной фурнитуры

производится в Турции. Для швейных машин используются нитки китайского производства, а для вышивания – японского производства.

При ценообразовании в ООО «ЭЙС» применяется затратный метод, а также ведется стратегия «установление цены в рамках товарного ассортимента».

Продвижение товара в ООО «ЭЙС» является основой в реализации коммуникативной политики. Его основной целью является осведомление потребителей о качестве товара, создание и поддержание постоянных связей ООО «ЭЙС» с рынком для информирования, убеждения и напоминания о своей деятельности, с тем, чтобы стимулировать продажи и формировать благоприятный образ предприятия.

Ежегодно ООО «ЭЙС» участвует в выставках, проводимых в Москве, Новосибирске, Самаре, Тольятти, Пензе, Челябинске, Казани, Н.Новгороде и т.д.

Особое внимание ООО «ЭЙС» отводит качеству предлагаемых товаров, поэтому проводит сертификацию. В частности ООО «ЭЙС» получило сертификаты соответствия: № РОСС RU. АЯЗ1.В04141, сроком действия с 29.02.2016 по 28.02.2011, в соответствии с которым изделия трикотажные, бельевые детские, изготовленные кроенным способом из трикотажных полотен, соответствуют ГОСТ 904-87, ГОСТ 20462-87. Сертификат соответствия № РОСС RU. АЯЗ1.Н02201, сроком действия с 29.02.2016 по 28.02.2011, в соответствии с которым изделия трикотажные, верхние детские, изготовленные кроенным способом из трикотажных полотен соответствуют ГОСТ 7474-88, ГОСТ 28039-89.

## **3.2 Анализ внешней среды ООО «ЭЙС»**

### **3.2.1. Характеристика рынка**

Охарактеризуем рынок, на котором ведет деятельность ООО «ЭЙС» по критериям. По территориальному охвату рынок, на котором ведет деятельность ООО «ЭЙС», является как внешним, так и внутренним, так как организация продает одежду и внутри г. Кирова и Кировской области, и за ее пределами. По структуре хозяйства рынок, на котором ведет деятельность ООО «ЭЙС», является рынком продавца. По срокам использования товара предлагается товар среднего пользования. По уровню дохода потребителей на рынке ООО «ЭЙС» представлены все уровни:

низкий, средний, высокий. Для осуществления коммерческой деятельности необходимо наличие документов, подтверждающих регистрацию организации в качестве юридического лица или индивидуального предпринимателя, наличие сертификатов качества. По характеру взаимоотношений с контрагентами рынок, на котором ведет деятельность ООО «ЭЙС», носит договорной характер, в частности, с поставщиками используется договор поставки, с покупателями – кассовый чек. По экономическому назначению товары ООО «ЭЙС» удовлетворяют физиологические потребности покупателей - физических лиц. В соответствии с теорией потребностей А. Маслоу – это потребности в одежде.

### 3.2.2. Оценка основных конкурентов

Используя формирование видения торговой марки, написание портрета торговой марки, разработку стратегии управления активами торговой марки, создание и развитие организационной культуры, поддерживающей управление активами торговой марки, можно достичь превосходства над конкурентами, повысить свою рыночную устойчивость.

Отрасль, в которой осуществляет предпринимательскую деятельность ООО «ЭЙС» представлена предприятиями-конкурентами: ОАО «Чебоксарский трикотаж» и ООО «Трик».

Проведем сравнительный анализ конкурентоспособности ООО «ЭЙС» и выше перечисленных торговых организаций. Максимальный балл равен 10 балл. Оценка осуществлялась методом экспертных оценок. В качестве экспертов выступали специалисты ООО «ЭЙС». Результаты оценки представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Сравнительный анализ конкурентоспособности предприятий

Факторы конкурентоспособности	ООО «ЭЙС»		ОАО «Чебоксарский трикотаж»		ООО «Трик»	
	балл	характеристика	балл	характеристика	балл	характеристика
1. Уровень обслуживания	9	Высокие	9	Высокие	5	Низкие

2. Качество	8	Высокое	8	Высокое	5	Среднее
3. Цены	7	Средние	9	Высокие	7	Средние
4. Скидки	9	Существуют	7	Не существуют	9	Существуют
5. Каналы сбыта	-	Смешанный	-	Смешанный	-	Смешанный
6. Торговая марка	8	Существует	8	Существует	-	Не существует
7. Продвижение товара на рынок	9	Быстрое	8	Среднее	9	Быстрое
Итого	50	-	49	-	35	-

Таким образом, ООО «ЭЙС» находится на границе позиции «Лидер», так как факторы конкурентоспособности позволяют сказать о том, что данное торговое предприятие нацелено на стимулирование потребителей со средним уровнем дохода, а также на увеличение скорости товарооборота, что позволяет увеличивать как денежный капитал в целом, так и рыночную долю на рынке.

### 3.2.3. Оценка взаимодействия с покупателями

Целевая аудитория ООО «ЭЙС» подвергается сегментированию по полу (мужская, женская), возрасту (для взрослых, подростков, детей), сезону (лето, зима, межсезонье), а также по принадлежности (для города, дома, занятием спорта).

Важно отметить, что в данном случае актуальным является сегментация по уровню дохода. При сегментировании рынка по психографическим факторам наиболее существенным является фактор «Стиль жизни»: элитарный, богемный, молодежный, спортивный, классический. При сегментировании рынка по поведенческим факторам наиболее важным является степень нуждаемости в продукте, так как товар ООО «ЭЙС» нужен постоянно.

По частоте удовлетворения одежда ООО «ЭЙС» относится к товару, периодически удовлетворяемому настоящим потребности в безопасности и физиологические потребности.

Покупатели ООО «ЭЙС» подразделены на сегменты. Первый сегмент - «экономный». К этой группе относятся потребители с уровнем дохода до 10 тыс. руб. Это объединенный сегмент со схожим потребительским поведением: при выборе одежды важное значение имеет умеренная цена, но при этом покупатели обращают внимание и на ее качество, и на возможность выбора. Уровень обслуживания почти для этого сегмента значения не имеет. Большую часть сегмента представляли студенты, рабочие и служащие, а также домохозяйки.

Второй сегмент - «ориентированный на качество товаров». Уровень дохода потребителей данного сегмента - 10001 - 30000 руб., а главным для них при выборе одежды является фактор качество товаров, цена, насыщенность ассортимента, уровень обслуживания имеет меньшее значение.

Третий сегмент - «взыскательный». Доход его представителей превышает 30 тыс. руб.; при посещении магазина они обращают пристальное внимание на качество обслуживания, насыщенность ассортимента и возможность выбора одежды в соответствии со своими вкусами. При этом цена существенного значения не имеет, а главным критерием при совершении покупки является качество товара и уровень обслуживания.

#### 3.2.4. Взаимодействие ООО «ЭЙС» с поставщиками

Основными поставщиками ООО «ЭЙС» являются предприятия, расположенные в г.Москва, г.Н. – Новгород, г.Сыктывкар, а также из Турции (таблица 12).

Таблица 12 – Основные поставщики ООО «ЭЙС»

Поставщики	Объем поставок, тыс. руб.	Удельный вес, %
------------	---------------------------	-----------------

Ткани, кожа

ЗАО «Ткани России»	1877	30,85
--------------------	------	-------

ЗАО «Роза»	1663	27,33
ЗАО «Славянский двор»	1175	19,31
Турция	1368	22,48
Всего	6083	100
Фурнитура		
ООО «Аврора»	2680	52,26
ЗАО «Ябс»	1370	26,71
ЗАО «Пуговка»	1078	21,02
Всего	5128	100
Нитки		
ЗАО «Фирма Игла»	3500	49,72
ООО «Авантар»	2800	39,77
ООО «Авторитет»	739	10,49
Всего	7039	100
Итого	18250	-

В ООО «ЭЙС» взаимоотношения с поставщиками строятся на договорной основе. Предварительно, специалист выезжает к поставщику с целью осмотра и выбора тканей, фурнитуры, ниток. После чего составляется договор поставки, для заключения которого необходимы документы, представленные в таблице 13.

Таблица 13 – Документы, необходимые для заключения договора поставки

Для юридических лиц

Для физических лиц

1. Свидетельство ОГРН
2. Свидетельство о постановке на налоговый учет
3. Устав и его копии должны содержать следующие сведения:
  - порядок создания общества
  - виды деятельности
  - сведения об учредителях
  - сведения о размере уставного капитала
  - сведения о сроке полномочий руководителя.
1. Решение учредителя о назначении директора (протокол собрания участников, решение учредителя).
2. При подписании договора по доверенности - подлинник доверенности или ее заверенная ксерокопия.
3. Копия выписки из Единого Государственного Реестра юридических лиц.

1. Свидетельство ОГРН о внесении записи в Единый Государственный реестр индивидуальных предпринимателей)
2. Свидетельство о постановке на налоговый учет
3. Копия паспорта (2,3 стр. и данные о месте регистрации)
4. Копия выписки из Единого государственного реестра индивидуальных предпринимателей
5. В случае подписания договора по доверенности - копия доверенности.

ООО «ЭЙС» производит расчеты с поставщиком за поставленную продукцию в течение 15 банковских дней со дня ее получения. Оплата, произведенная покупателем, засчитывается в счет погашения обязательства по договору, срок

исполнения которого наступил ранее.

Важно отметить, что не допускается досрочное расторжение условий договора в одностороннем порядке. Досрочное расторжение договора производится по письменному соглашению сторон после погашения сторонами финансовой задолженности друг другу. За нарушение сроков оплаты продукции поставщик вправе потребовать уплаты пени в размере 0,1% от стоимости неоплаченных товаров за каждый день просрочки платежа. В случае необоснованного отказа ООО «ЭЙС» от получения товаров поставщик вправе потребовать от покупателя уплаты штрафа в размере 10% от стоимости продукции, от которой он отказался.

### 3.3. SWOT-анализ ООО «ЭЙС»

Определение положения фирмы в окружающей среде - первый шаг в процессе планирования бюджета продвижения товаров. Для этого в ООО «ЭЙС» используют SWOT-анализ.

Анализ сильных и слабых сторон характеризует исследование внутренней среды ООО «ЭЙС».

Внутренняя среда имеет несколько составляющих, каждая из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, их состояние определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация (таблица 14).

Таблица 14 - Анализ сильных и слабых сторон ООО «ЭЙС»

Сильные стороны (S)

Возможности (O)

1

2

#### 1. Текущее положение на рынке

Наблюдается ежегодное наращивание сбыта

Рыночная доля составляет 7-10% Мало известна потребителям

#### 2. Ассортимент выпускаемых товаров

Продукция в рамках одной  
ассортиментной линии.

Отсутствие в ассортименте - основного  
опознавательного товара фирмы.

Постоянное расширение  
ассортимента

### 3. Финансовые возможности

Присутствие в балансе собственного  
оборотного капитала, т. е.  
возможность покрытия  
кредиторской задолженности

Кредиты выдаются только на краткосрочный  
период

### 4. Производственный потенциал

Постоянное совершенствование  
производственных линий.

Недостаток квалифицированного персонала.  
Нехватка производственных площадей.

Закупка отечественного и  
импортного оборудования.

### 5. Организация сбыта

Сотрудничество с оптовыми  
посредниками, розничными  
магазинами и региональными  
дистрибьюторами

Отдел сбыта отделен от отдела маркетинга

Развитый отдел прямых и  
региональных продаж

### 6. Обновление продукции

Появление продукции под новой  
торговой маркой «ЭЙС» и её реклама

Торговые марки предприятия  
зарегистрированы, продукция  
сертифицирована

## 7. Организация маркетинга

Наличие в отделе маркетинга  
аналитического направления,  
направления торгового маркетинга  
и направления бренд-менеджмента

В фирме применяются отдельные элементы  
маркетинга, но не маркетинговая стратегия  
Ограничены расходы на маркетинг  
Отсутствие проведения промоакций и PR-  
мероприятий

## 8. Цены

Гибкая ценовая политика

Цены предназначены для мало- и  
среднеобеспеченных слоев  
населения

Ассоциация «низкие цены - низкое качество»,  
что вредит имиджу организации

Далее представим список возможностей ООО «ЭЙС»:

- уход с рынка ряда конкурентов;
- привлечение необходимых инвестиций в виде долгосрочных займов;
- заключение договора с новыми дистрибьюторами;
- стабилизация экономической ситуации в стране;
- повышение покупательной способности населения по мере выхода из кризиса;
- большая емкость рынка России;
- создание вертикальной маркетинговой системы;
- курс правительства на стабилизацию положения в текстильной промышленности;

- отмена федеральными и локальными сетями платы за ввод продукции в сеть. Для оценки возможностей поместим каждую возможность на сводной матрице возможностей (таблица 15).

Таблица 15 - Матрица возможностей ООО «ЭЙС»

Вероятность использования	Степень влияния на организацию		
	Сильная	Сильная	Сильная
Высокая	Уход с рынка ряда конкурентов	Заключение договора с новыми дистрибьюторами	Отмена федеральными и локальными сетями платы за ввод продукции в сеть
Средняя	Привлечение необходимых инвестиций в виде долгосрочных займов	стабилизация экономической ситуации в стране	Курс правительства на стабилизацию положения
Низкая	Создание вертикальной маркетинговой системы	Повышение покупательной способности населения по мере выхода из кризиса	Большая емкость рынка России

Список угроз ООО «ЭЙС» включает:

- изменение вкусов и предпочтений потребителей;
- увеличение производства и реализации легкой одежды конкурентами;
- приобретение фабрик по пошиву одежды конкурентами;
- выдача основных сумм кредита на краткосрочный период;
- появление новых конкурентов;

- снижение уровня жизни населения, следовательно, покупательской способности потребителей;
- введение новых, более жестких законов в отношении малых предприятий;
- повышение цен на ткань, фурнитуру;
- разрыв связей с поставщиками;
- разрыв связей с оптовыми покупателями и дистрибьюторами;
- увеличение импорта легкой одежды.

По итогам мониторинга внешней среды составляется матрица угроз (таблица 16).

Таблица 16 - Матрица угроз ООО «ЭЙС»

Вероятность Возможные последствия для организации

реализации

угрозы	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
Высокая	изменение вкусов и предпочтений потребителей	появление новых конкурентов	увеличение производства и реализации легкой одежды основными конкурентами	повышение цен на ткань, фурнитуру
Средняя	снижение производства ткани	разрыв связей с поставщиками	снижение уровня жизни населения, а, следовательно, покупательской способности потребителей	выдача основных сумм кредита на краткосрочный период
Низкая	разрыв связей с оптовыми покупателями	приобретение фабрик по пошиву одежды конкурентами	введение новых, более жестких законов в отношении малых предприятий	увеличение импорта легкой одежды

Сводная матрица SWOT устанавливает связи между возможностями, угрозами, сильными и слабыми сторонами фирмы. В левой части матрицы выделяют два раздела (сильные и слабые стороны), в которые соответственно вносят все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы), в которые вносят все выявленные возможности и угрозы (таблица 17).

Таблица 17 - Матрица SWOT для ООО «ЭЙС»

Факторы, определяющие надежность хозяйственной деятельности	
Факторы, определяющие эффективность работы	Возможности:
	1. Заключение договора с новыми дистрибьюторами и оптовыми организациями.
	2. Уход с рынка ряда конкурентов.
	3. Отмена федеральными и локальными сетями платы за ввод продукции в сеть.
	Угрозы:
	1. Ужесточение конкуренции со стороны других производителей.
	2. Сокращение ресурсной базы.
	3. Разрыв связей с поставщиками и покупателями.
	4. Резкий рост цен на материалы.

## Сильные стороны:

- |   |   |   |
|---|---|---|
| 1. Передовое импортное и отечественное оборудование и технологии. | Расширение ассортимента и улучшение качества выпускаемой одежды.                            | Внедрение высокоэффективных ресурсосберегающих безотходных технологий.                        |
| 2. Надежная сеть распределения.                                   | Повышение качества и объемов производства одежды под зарегистрированными торговыми марками. | Расширение экономических связей с партнерами в регионе и за его пределами.                    |
| 3. Зарегистрированные торговые марки.                             | Выпуск новых моделей (вязаные изделия, изделия, из шелка)                                   | Удерживание цен на приемлемом уровне для целевой аудитории (малообеспеченные слои населения). |
| 4. Понимание потребительских предпочтений.                        |   |   |
| 5. Ценовое преимущество.  |   |   |
| 6. Сравнительно низкая себестоимость.                             |   |   |

<p>Слабые стороны:</p> <p>1. Недостаток производственных площадей.</p> <p>2. Малая известность потребителям.</p> <p>3. Недоступность финансов для изменения стратегии.</p>	<p>Разработка маркетинговой стратегии и продвижение брендов в рамках этой стратегии.</p> <p>Выделение предприятию долгосрочного инвестиционного кредита под низкий процент.</p> <p>Финансирование деятельности за счет инвестиционных кредитов.</p> <p>Расширение производственных площадей</p>	<p>Проведение мероприятий, повышающих лояльность потребителей к бренду.</p> <p>Разработка стратегии работы предприятия, требующей незначительное количество финансовых затрат. Снижение себестоимости за счет снижения переменных издержек.</p>
--	---	---

SWOT-анализ показал, что недостаточно иметь в качестве нематериальных активов зарегистрированные бренды, но важно грамотно продвигать их на рынке, тем самым повышая свою известность среди потребителей. Таким образом, зарегистрированная торговая марка ООО «ЭЙС» выступает как сильная сторона, но недостаточное их продвижение является слабой стороной предприятия.

#### 4. Совершенствование внутренней и внешней среды в ООО «ЭЙС»

##### 4.1. Совершенствование внутренней среды ООО «ЭЙС»

Первым аспектом в совершенствовании внутренней среды ООО «ЭЙС» является создание отдельного структурного подразделения – отдела управления персоналом.

Цель деятельности отдела управления персоналом ООО «ЭЙС» - это способствование достижению целей организации путем обеспечения ее необходимыми кадрами и эффективного использования их квалификации, опыта, мастерства, работоспособности, творческого потенциала.

Задачами отдела управления персоналом ООО «ЭЙС» являются:

1) организация отбора, набора и найма персонала, необходимой квалификации и в требуемом объеме;

- 2) создание эффективной системы штатных сотрудников;
- 3) разработка карьерных планов сотрудников;
- 4) разработка кадровых технологий.

Для ООО «ЭЙС» предлагается следующая структура отдела кадров:

- 1) специалист подбора персонала;
- 2) специалист охраны и безопасности труда;
- 3) специалист учета персонала и контроля трудовой дисциплины.

Работу отдела управления персоналом ООО «ЭЙС» предлагается осуществлять в двух основных направлений:

- 1) тактическое, которое ориентировано на осуществление текущей кадровой работы по формированию трудовых ресурсов;
- 2) стратегическое, которое ориентировано на формирование кадровой политики в организации.

Вторым направлением в совершенствовании внутренней среды ООО «ЭЙС» является разработка и реализация графика повышения квалификации, как производственных рабочих, так и специалистов (менеджеров, специалистов лаборатории, бухгалтеров).

Данный вид обучения должно проводиться за счет средств ООО «ЭЙС», но с обязательной отработкой на этом предприятии после прохождения обучения в течение не менее трех лет.

#### 4.2. Совершенствование внешней среды ООО «ЭЙС»

В качестве направления совершенствования внешней среды ООО «ЭЙС» предлагается дальнейшее развитие франчайзинга. Суть франчайзинга состоит в передаче права на использование товарного знака. Основой формирования отношений между ООО «ЭЙС» и франшизополучателем является договор концессии. В предлагаемых отношениях реальная ответственность за принятие основных решений в оперативной деятельности разделяется следующим образом:

- ООО «ЭЙС», как франшизодатель, отвечает за модификацию ассортимента товаров (услуг) и за ценовую политику франшизного предприятия;
- франшизополучатель - за наем персонала, организацию рабочего времени, местную рекламу, бухгалтерский учет и качество предоставляемых услуг.

В настоящее время данная форма используется только между ООО «ЭЙС» и ИП Блиновой С. В. В соответствии с генеральным соглашением ИП Блинова С. В., как франшизополучатель, обязана не менять местоположения фирменного магазина и не открывать фирменных магазинов в местах, не согласованных с ООО «ЭЙС»; не осуществлять иной деятельность, за исключением реализации товаров по товарными знаками «ЭЙС», «Клевер». Другими словами ИП Блинова С. В, обязана выполнять условия, обозначенные ООО «ЭЙС». В свою очередь ООО «ЭЙС» обязуется оказывать всяческое содействие ИП Блиновой С. В. в организации фирменного магазина. С целью оценки результатов деятельности встречи партнеров должны проводиться не реже одного раза в три месяца, при этом критериями оценки являются объем розничных продаж, долгосрочное планирование, соблюдение генерального соглашения. В части организации фирменного магазина все расходы, связанные со строительными работами и оснащением мест продажи товаров берет на себя ООО «ЭЙС». В свою очередь ИП Блинова С. В. обязана за свой счет обеспечивать содержание магазина в надлежащем рабочем состоянии. Все рекламные мероприятия, материалы для стимулирования сбыта товаров установленных в генеральном соглашении торговых марок и направленные на это акции подлежат предварительному согласованию с ООО «ЭЙС». Система контроля, установленная ООО «ЭЙС», предусматривает предоставление отчета по продажам, отчета по остаткам товара, фотоотчета по выкладке товара и оформлению витрин, отчета о проведенных промо-акциях в электронном формате.

В рамках франчайзинга в ООО «ЭЙС» также необходимо разработать график проведения обучения не только франшизодателя, но и тех продавцов - консультантов, которые работают под его управлением. В основе проведения такого типа семинаров должны лежать принципы формирования у продавцов - консультантов представления не только развития организации в целом, но и движение карьеры каждого продавца - консультанта в частности.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

ООО «ЭЙС» - производственно-торговое предприятие по пошиву и продаже легкой одежды. Одежда ООО «ЭЙС» позиционируется, как одежда на каждый день. Организационная структура и структура управления в ООО «ЭЙС» построены по линейно – функциональному принципу. Не смотря на то, что в организации отсутствует отдел по управлению персоналом отбору, подбору, найму работников отводится приоритетное внимание со стороны администрации. Важно отметить, что организационный срез внутренней среды ООО «ЭЙС» также характеризуется качеством и активностью. Ежегодно ООО «ЭЙС» принимает участие в выставках, приводимых в Москве, в Новосибирске, Самаре, Тольятти, Пензе, Челябинске, Казани, Н.Новгороде. Кроме того, проводится четкая политика по взаимодействию с покупателями и поставщиками. По результатам SWOT - анализа, проводимого маркетологами ООО «ЭЙС» сильными сторонами организации являются: создаваемый ею имидж, имеющиеся дополнительные мощности и варианты модификации оборудования. Значительной угрозой является зависимость от поставщиков-потребителей, то есть необходимо искать новые подходы в деловых контактах с поставщиками. Также сильная угроза со стороны конкуренции не только продавцов, но и производителей.

С целью совершенствования внутренней среды, в которой функционирует ООО «ЭЙС», предлагается создать отдел по управлению персоналом, а также разработать график повышения квалификации всех категорий работников. С целью совершенствования внешней среды ООО «ЭЙС» предлагается дальнейшее развитие такой формы продвижения товара, как франчайзинг, но с обязательным проведением обучения не только франшизодателя, но и тех продавцов – консультантов.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию внутренней и внешней среды ООО «ЭЙС» позволят в дальнейшем сформировать устойчивый бренд предлагаемых изделий, что положительно отразится на занимаемом ООО «ЭЙС» положении на рынке.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Аникеев С.Н. Методика разработки плана маркетинга / – М.: Фолиум, «Информ-студио»,2014.
2. Балабанов И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И.Т.Балабанов.– М.: Финансы и статистика, 2014.

3. Баканов М. И. , Шеремет А. Д. Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных решений. – М.: Финансы и статистика, 2014.
4. Бахур А. Б. Предприятие, как средство достижения цели в условиях неопределенности // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014 - №3 – с. 14-26.
5. Бланк, И. А. Торговый менеджмент.– Киев: Ника – Центр, 2014.
6. Вахрушина М. А. Управленческий анализ. – М.: Издательство «Омега – Л», 2015, с. 399.
7. Владимирова Л. П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. - М: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К», 2015. с.354.
8. Волков. О. И. Экономика предприятия.– М.: Инфра – М., 2014, с.378.
9. Зайцев Н. Л. Экономика организации. - М.; "Экзамен", 2015. – 896 с.
10. Казанцев А.К., Крупанин А.А. Менеджмент в предпринимательстве: Учеб. Пособие. - М.: ИНФРА - М, 2014, с.324.
11. Майданчик Б.И., Корпунин М.Г. Анализ и обоснование хозяйственных решений. - М.: Финансы и статистика, 2015, с.274.
12. Павлова Н. Н. Маркетинг в практике современной фирмы: учебник для бизнес – школ. – М.: Норма, 2016.
13. Савицкая Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности: Краткий курс. - 2-е изд., испр. - М.: ИНФРА - М, 2014, с. 365.
14. Сергеев И.В. Экономика предприятия. - М.: Финансы и статистика , 2014. – 874с.
15. Тютюнник А.А. Основные направления повышения конкурентоспособности предприятий легкой промышленности в условиях глобализации экономики // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015 - №2.- С. 51-60.
16. Харлампиев С.С. Составление рекламного плана в составе бизнес-плана при старте частного бизнеса // Менеджмент и маркетинг. - 2019. -№1.
17. Чернов В. А Экономический анализ: торговля, общественное питание, туристический бизнес: Учеб. пособие для вузов. – М.:ЮНИТИ – ДАНА, 2015.
18. Экономика предприятия (по отраслям): Учебник для вузов / Под ред. Грибова В.,Д. - М: АСАДЕМА. - 2015.
19. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. Проф. В.Я Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – 3 - е изд., перераб. И доп. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2014.