

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Организация является главным элементом в менеджменте. Она функционирует как во внешней, так и во внутренней среде. Именно среды определяют, будет ли успешно развиваться организация или ее ждет распад.

Внешняя среда питает организацию возможными ресурсами для нормального функционирования и поддержания потенциала, давая возможность выжить. Знания и обмен с внешней средой позволяют в первую очередь предугадать возможности и угрозы, ожидаемые компанию в будущем. Внутренняя среда считается главным источником жизнедеятельности организации. Анализ внутренней среды помогает руководителю оценить внутренние ресурсы, а также сильные и слабые стороны компании. Благодаря анализу внутренней среды руководитель может расширить и укрепить конкурентные преимущества и при возможности устранить появившиеся проблемы.

Организацию служит не только для получения прибыли, но и для удовлетворения потребностей человека и других компании. Свою деятельность организации осуществляют для потребителя, поэтому, менеджерам необходимо постоянно мониторить рынок, чтобы знать что хочет потребитель.

Учитывая, что деятельность организации невозможна без материальных ресурсов, то руководителю так же необходимо изучать поставщиков сырья. Помимо этого фактора, руководитель должен учитывать множество других, чтобы успешно развиваться и добиться успеха.

Актуальность данной работы заключается в том, что на данный момент организации находятся под воздействием различных факторов внутренней и внешней среды и характеризуется высокой сложностью. Главной задачей руководителя является приспособиться к изменениям в средах.

Руководители должны иметь четкое представление, как о внешней, так и о внутренней среде предприятия, ее потенциале, развитии и тенденциях.

Все эти моменты должны быть под контролем со стороны менеджера. Внешняя среда — это те факторы, которые находятся за ее пределами и могут влиять на организацию в целом. Внешняя среда находится под воздействием постоянных изменений (например, меняются вкусы, курс рубля, появляются новые технологии, законы и вводятся налоги).

Целью работы является изучение влияния и оценка факторов внутренней и внешней среды на предприятии.

Исходя из цели, можно выявить следующие задачи:

- изучить теоретическую основу данной темы;
- исследовать анализ внутренней и внешней среды;
- изучить характеристику предприятия;
- применить изучения среды на конкретной организации;
- разработать рекомендации по усовершенствованию предприятия.

Объектом исследования данной работы является ООО «Велес».

Предметом исследования является улучшение внутренней и внешней среды организации.

Методы, которые использовались в данной работе: сравнительный анализ; финансовая отчетность; анализ финансовых показателей и коэффициентов; SWOT-анализ.

При написании данной работы были использованы: внутренняя документация организации; федеральные законы; литература русских и зарубежных авторов.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения.

Глава 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Сущность и факторы внешней среды

Существуют две среды организации: внутренняя и внешняя среда.

Внешняя среда - это те факторы, которые возникают в условиях окружающей среды, оказывают влияние на фирму и непосредственно находятся вне организации. Внешняя среда дает организации необходимые ресурсы для успешного функционирования и поддержания потенциала фирмы. [2.С.34]

Фирма — это открытая система, которая зависит от ресурсов, энергии, а также потребителей и поставок. Руководитель должен контролировать связь, так как фирма полностью взаимодействует с внешней средой и отдает продукты своей деятельности. Разрыв взаимодействия с внешней средой считается гибелью для организации.

Основные 4 элемента внешней среды:

1.Сложность - число факторов, которые влияют на организацию.

Сложность - элемент, характеризующий количество факторов внешней среды и связью между ними. Организация должна учитывать их влияние на свою деятельность. [1.С.4]

Существует гомогенная внешняя среда - другими словами однородность и схожесть с целями, намерениями и структурами, одинаковыми сферами деятельности. Гетерогенная внешняя среда или разнородность, характеризующая производством разных продуктов и стремящаяся к разным целям и имеющая разные структуры. В отличие от гетерогенной гомогенная среда намного проще и ее сложность гораздо ниже. Для руководителя эта среда более предсказуема и упрощает принятие каких-либо управленческих решений. Единичность и множественность факторов влияющих на организацию - количество важных объектов и их связей с организацией. [12]

Сложность этих факторов состоит в том, что организация не просто имеет дело с большим количеством, но и должна учитывать все связи между компаниями.

2.Взаимосвязанность - как влияние одних факторов сказывается на изменения других факторов и на сколько эти изменения могут повлиять. [3.С.98]

Изменение одного фактора, определяется с какой силой воздействуют изменения на другие факторы. Взаимосвязанность является базовой характеристикой, которая показывает связь между другими структурами внешней среды и между этими структурами.

Независимость / зависимость показывает, насколько организация имеет прочные связи с внешней средой.

Изоляция - показатель, который указывает на связи между структурами во внешней среде. В изолированной среде организация имеет неустойчивые связи с другими субъектами, либо совсем не связана с ними.

Организации обычно имеют взаимосвязи с партнерами, клиентами, поставщиками, потребителями и конкурентами. Организация всегда старается добиться независимости, особенно во время кризисов с внешней средой. Получение независимости — это возможность получения большей воли, свободы, увеличение объема продаж и расширение рынка. [11]

3. Неопределенность - насколько организация владеет информацией об окружающей среде и уверена в ней, точна ли это информация.

Недостаточное владение информацией усиливает риски и провал всей организации. Если информации недостаточно и уверенности в ней мало, то внешняя среда становится неопределенной, чем если бы организация владела полной информацией и считала бы ее надежной. [19]

Низкая неопределенность = простая + стабильная. Несколько подразделений в организации, небольшое количество компонентов во внешней среде и схожесть между ними. Они не изменяются, либо меняются медленно (например: производство продуктов питания).

Умеренно - низкая неопределенность = сложная + стабильная. Большое количество факторов влияющие на организацию, большое количество компонентов во внешней среде и компоненты не похожи друг на друга. Так же как и в низкой неопределенности компоненты меняются медленно, либо неизменны (пример: институты, университеты).

Умеренно - высокая неопределенность = простая + нестабильная. Небольшое количество компонентов внешней среды, схожесть между ними. Структура ограничена, компоненты меняются часто, быстро и непредсказуемо (пример: производство игрушек и модной одежды). [2.С.76]

Высокая неопределенность = сложная + нестабильная. Сложная в управлении. Большое количество компонентов внешней среды, они не схожи между собой. Они меняются часто и непредсказуемо, резко реагируют на деятельность организации

(пример: нефтяная промышленность, телекоммуникации).

4) Изменчивость - насколько подвижно происходят изменения во внешней среде.

Для организации важны устойчивые связи с внешней средой и получение долгосрочных целей. Если присутствует сложность и высокая подвижность внешней среды, то для решения этих проблем руководители фирмы должны опираться на различную информацию и даже изменять собственные приоритеты, а в некоторых случаях чтобы принимать успешные решения, следует пересмотреть свою систему ценностей и культуру организации.

В условиях быстрой изменчивости внешней среды нужно всегда базироваться на постоянное обновление данных, их анализе и поиске новых подходов и стратегий. Эти знания дают возможность адекватно принимать решения, а также помогут избежать раскола организации. [10.С.4]

Вариабельность (стабильность) - показатель скорости всех изменений в окружающей среде. Стабильная среда соответствует жестким правилам и связям и своей культурой внутри организации, которая стремится к долгосрочным связям с окружающей средой. [3.С.76]

Вариабельность большое количество изменений во внешней среде. Вербальная внешняя среда в первую очередь сказывается на краткосрочные цели и на достижение ближайших результатов.

1.2. Факторы внешней среды.

Все элементы внешней среды описывают факторы прямого и косвенного воздействия и поэтому их можно разделить на две группы: факторы прямого воздействия и факторы косвенного воздействия.

К факторам прямого воздействия непосредственно относятся:

- конкуренты;
- потребители;
- законы и государственные органы;
- поставщики.

Факторами прямого воздействия обычно называют деловым окружением организации. Оно влияет на деятельность конкретной организации.

1. Поставщики - являются другие организации, обеспечивающие ресурсами, материалами, оборудованием и энергией, для производства товаров и услуг.
[7.С.12]

Связь между поставщиками и организациями, которые обеспечивают ввод ресурсов это один из наиболее важных элементов прямого воздействия, так как влияет на успешность деятельности организации.

Иностранные поставщики куда более выгоднее с точки зрения цен, количества и качества, но в то же время считаются опасными, так как

усиливается фактор изменчивости внешней среды, появляется политическая нестабильность и колебания в обмене курсов.

Поставщики делятся на группы:

- поставщики капитала;
- трудовых ресурсов;
- поставщики материалов.

Поставщики капитала - в качестве поставщиков капитала выступают разные инвесторы: банки, акционеры и частные лица, векселя компании и облигации. Получение и поддержка финансовыми средствами помогает компании оставаться на плаву. [12]

Поставщики трудовых ресурсов - обеспечение квалифицированными работниками, для осуществления задач связанных с достижением целей. Без квалифицированных специалистов использовать сложные технологии не имеет смысла.

Поставщики материалов - организация зависит от поставки материалов. Таким примером могут быть машиностроительные фирмы и магазины розничной торговли.

1. Конкуренты — это важный фактор, определяющий цели, задачи, а также стратегии предприятия.

Руководство организации должно понимать, что нужно в полной мере эффективно удовлетворять нужды потребителей, иначе организация недолго просуществует на рынке товаров и услуг. Успешный сбыт продукции не всегда может спасти организацию от краха. [5.С.32]

Недооценка сил конкурентов может привести организацию к кризису. На хорошую конкуренцию могут влиять: оплата труда, условия работы, отношения подчиненных с руководителями, взаимопонимание среди подчиненных.

С развитием новых технологий обостряется конкуренция между организациями. Успехом для фирмы является постоянное ее усовершенствование в технике и создание новых товаров и услуг. Научное открытие новых технологии является главным конкурентным преимуществом.

1. Потребители — это основа фирмы. Благодаря потребителям, можно сказать, сможет ли фирма оставаться на плаву, возмещать издержки и получать прибыль. [11]

Всегда необходимо удовлетворять нужды покупателей, так как фирма существует и развивается только за счет потребителей.

Анализ потребителей помогает руководству лучше понять, что нужно покупателю, на какой объем продаж можно рассчитывать и в какой мере покупатель привязан к продукту именно этой фирмы, насколько можно расширить рынок и что ожидает в будущем продукт.

Организации существуют до тех пор, пока есть потребитель, именно потребитель решает какими услугами и товарами пользоваться по выгодным ценам. Следовательно, покупатель решает почти все для организации.

1. Законы и государственные органы - законы и государственные учреждения так же влияют на организации, они либо разрешают, либо ограничивают деятельность фирм.

Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организацией может вести свои дела и какие налоги должна платить [1.С.5].

Организации обязаны соблюдать не только федеральные и местные законы, но и требования органов государственного регулирования. Каждый вид деятельности

регулируется определёнными органами [3].

Факторы косвенного воздействия куда более сложнее чем факторы прямого воздействия. Руководители чаще всего опираются на не полную информацию, в попытках определить возможные последствия для фирмы. К косвенным факторам относятся:

- состояние экономики;
- политические факторы;
- социокультурные факторы;
- технологии;
- взаимоотношения с местными сообществами.

К основным факторам косвенного воздействия относится пять составляющих:

1. Технология - этот фактор показывает развитие новых технологий и преобразование ресурсов в результат.

Высокий уровень научного прогресса позволяет фирмам разрабатывать и внедрять новые технологии. Нововведения влияют на эффективность, на скорость создания продукта, изготовление новых продуктов, а также на хранение и распределение информации, новые услуги и продукты ожидающие потребителей.

Организации, имеющие дело с высоким уровнем технологии, должны сами рекомендовать свои нововведения и оперативно реагировать на новые разработки.

1. Состояние экономики - включает разные показатели, например: инфляция, налоги, процентные ставки на капитал, курс валюты и многие другие показатели.

Инфляция — это обесценение денег, снижение их покупательной способности. Инфляция проявляется не только в повышении цен. Наряду с открытой, ценовой имеет место скрытая, или подавленная, инфляция, проявляющаяся, прежде всего, в дефиците товаров и услуг при неизменных ценах или невыплате заработной платы в срок, что означает ее последующую выплату обесцененными деньгами [2].

Налоги - обязательный, индивидуально безвозмездный платёж, принудительно взимаемый органами государственной власти различных уровней с организаций и физических лиц в целях финансового обеспечения деятельности государства и (или) муниципальных образований [3].

Ставка (или норма) процента - это относительный показатель цены банковского кредита, отражающей отношение суммы уплаченных процентов к величине ссуды. Коммерческие банки как независимые экономические субъекты имеют право самостоятельно устанавливать уровень процентной ставки по кредитам в зависимости от спроса и предложения на кредитном рынке и уровня учетной ставки НБУ [4].

Курс валюты - цена (котировка) денежной единицы одной страны, выраженная в денежной единице другой страны, драгоценных металлах, ценных бумагах [5].

Руководители обязаны четко оценивать состояние экономики и как изменения могут сказаться на организации. Это важный аспект, влияющий на ресурсы, способность приобретать товары и пользоваться услугами, так как доходы могут падать, а покупатель может перестать приобретать многие товары, если они не относятся к первой необходимости. Так же снижение дохода может повлиять и на организацию, например, получения капитала для своих потребностей.

Для организации, ведущих дела в разных странах, экономика это главный показатель, особо сложный и важный. Изменения могут повлиять отрицательно, так и положительно.

1. Политические факторы - важный фактор в деятельности организаций.

Определяет стабильность политики организации, политические процессы.

Фирмы работают в правовой среде. Благодаря законам, регулируется экономическое состояние предприятия и с их связь с поставщиками и потребителями. Политика влияет на налогообложение доходов фирм, путем правовых актов устанавливают налоговые льготы, таможенные льготы, соотношение цен и заработной платы. [12.С.6]

Стабильность политической системы представляет собой универсальную обобщенную характеристику, позволяющую показать существенные параметры общества в конкретный период его развития. Во всех аспектах стабильность социума играет важную роль в процессе его идентификации и вектора исторического пути в целом. В условиях российской повседневности, когда общество переживает глубокий кризис, в первую очередь кризис идеологии и государственно - правовой системы, представляется актуальным анализ внутривнутриполитической стабильности и факторов её обеспечения [6].

Для импорта и экспорта продуктов и услуг, изменения в политической стабильности могут привести к ограничению прав, к повышению затрат, к установлению санкции, к потере прибыли.

1. Социокультурные факторы - так как организация формируется в социальной среде, то нельзя не учесть тот факт, что социальная среда определяет рынок труда и численность занятого населения.

Жизненные ценности, обычаи традиции, отношение людей к работе и жизни, на основе этого формируется основа поведения, которая непосредственно влияет на организацию.

В каждой стране своя основа поведения и поэтому следует отталкиваться от традиций своей страны.

Социокультурные факторы влияют на спрос и поведение покупателей, но также и влияют на показатель численности населения и закономерности его развития. Руководители должны учитывать тенденцию в возрастной и половозрастной структуре, тем самым реализовывать новые товары и услуги.

1. Взаимоотношения с местными сообществами - в каждом населении преобладают свои законы, где фирмы функционируют.

Организация всегда имеет отношение к местному населению.

1.3.Сущность и анализ внутренней среды.

Среда предприятия - совокупность внутренних и внешних сил, благодаря которым фирма должна разрабатывать свою деятельность и развиваться.

Как правило, среда состоит из микросреды и макросреды. Под микросредой понимается внутренняя среда организации, которая прямым образом имеет отношение к самой фирме, так как развивается внутри нее.

Внутренняя среда формируется под воздействием разных факторов, которые оказывают влияние на само производство продукции и услуг.

К основным элементам внутренней среды можно отнести:

- цели организации;

- задачи;
- применяемые технологии;
- финансовые ресурсы;
- культура;
- работники.

Главная роль и особое место в организации отводится работникам. Их знания, взаимодействие друг с другом, способности и опыт работы, преданность своему делу определяет конечный результат работы фирмы и результат управленческих решений.

Основой деятельности фирмы являются работники, которые осуществляют трудовую деятельность. Внутренняя среда организации оказывает влияние на функционирование компании в целом. Руководителю предприятия необходимо знать информацию о внутренней среде, чтобы определить какой потенциал имеет компания, может ли она участвовать в конкурентной борьбе для достижения целей. [10.С.43]

Цель - конечный или желаемый результат, которые пытается добиться группа, работая вместе. Организация помогает людям коллективно выполнять и достигать общие цели, когда они не смогли бы выполнить их самостоятельно. Группа стремится добиться успеха и желаемых результатов, работая вместе.

Правильная постановка задач и формулирование целей это уже половина успеха, как утверждают специалисты. У организации существуют различные цели. Они могут быть как краткосрочные, так и долгосрочные и промежуточные. Большие и малые по затратам ресурсов.

Главной целью любого предприятия это извлечение прибыли. Прибыль всегда считается важным элементом любой организации. Но если взять некоммерческие организации, то для них прибыль стоит не на первом месте. Примером тому являются церкви и благотворительные фонды.

Для того чтобы получать прибыль, компания должна четко определить цели по производству новой продукции и услуг, а также отбору персонала и руководителей. [16]

Следует помнить, что цель всех подразделений фирмы, должна нести вклад как единого и целого составляющего.

1. Задача - предписанная работа с заданной целью, с заранее установленными способами и сроками.

Каждая должность работника включает в себя задачи, которые расцениваются как обязательный вклад по достижению целей фирмы. Считается, что организация будет действовать успешнее, если делать все в оговоренные сроки и установленными способами. Задачи организации обычно делятся на работу с людьми, информацией и предметами.

Важные моменты это частота выполнения работы и затраченное время для выполнения различных задач.

1. Структура - форма организации, которая отражает устойчивые связи между подразделениями и элементами системы, объединяемые в единое целое.

Структура должна согласоваться с ценностями всей организации, так как структура объединяет все цели между подразделениями.

Организация имеет несколько аспектов структуры:

- производственную (состав внутренних групп, например, цехов);
- социальную (совместная деятельность, включающая в себя формальные и неформальные группы и интересы);
- социотехническую (рабочее место, объединяющее работников);
- управленческую (объединение звеньев управления организации);

-информационную (люди, участвующие в информационном потоке и обмене);

- нормативно - правовую (объединение правовых норм и стандартов);
- поведенческую (отношения между людьми, которые представляют важный элемент внутри организации).

1. Технологии - главная специфика организации во внутренней среде, превращение сырья в продукт и услуги, элемент перекликающийся с целями организации.

Технология — это сплетение всех навыков и знаний людей, инструментов и оборудования.

По словам Виланда и Ульриха, «машины, оборудование и сырье, конечно, можно рассматривать как компоненты технологии, но наиболее значимым компонентом несомненно является процесс, с помощью которого исходные материалы (сырье) преобразуются в желаемый на выходе продукт. По сути своей технология представляет способ, который позволяет осуществить такое преобразование» [7].

1. Люди - являются основной деятельностью организации, выполняющие трудовую деятельность.

Для успешного функционирования организации, руководитель должен подбирать персонал с определенными способностями и знаниями, которые соответствуют должности.

Отношения среди людей в организации могут быть разными. Эмоциональные отношения, основанные на симпатиях и антипатиях, так же могут быть деловыми, основываясь на разделении труда.

Каждый человек отличается друг от друга: полом, возрастом, образованием, способностями и знаниями. И все эти отличия оказывают немалое влияние на работу всей организации. Поэтому руководитель должен уметь скоординировать работу кадров так чтобы это способствовало успешному развитию и получению положительных результатов и стараться поспешно устранить негативные последствия так как в отличии от оборудования и машин у человека есть эмоции и желания, что может сказываться на действиях и результатах его труда.

Руководители организации четко должны понимать и иметь представление о внутренней среде предприятия, ее имидже, о потенциале и развитии, должны разработать свои стратегии, чтобы организация имела прочные связи с внутренней и внешней средой и избежать различных угроз на пути к достижению успеха.

У внутренней среды есть срезы, которые совмещают в себе элементы и процессы организации, благодаря которым ясно имеет организация потенциал или нет.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие элементы, как: кадровый потенциал; создание и поддержание отношений между работниками; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование.

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; состояние и обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок (НИОКР).

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 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].

Обеспечить качественной продукцией потребителей одна из основных задач организации, а также производство и реализация продукции. Повышение качества и темп роста продукции влияют на спрос и прибыль, а также на рентабельность организации.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ВЕЛЕС»

2.1. Общие сведения об организации

ООО «Велес » - торговая сеть, которая была создана в 2011 году в г.Москва . К настоящему моменту открыты и функционируют 6 магазинов розничной торговли.

Дата первичной регистрации: 18 апреля 2011 года.

Организационно-правовая форма: Общество с ограниченной ответственностью.

Основной вид деятельности: Розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями.

Система налогообложения: выплата налогов по ЕНВД (Единый налог на вмененный доход).

На рисунке 3 отобразим динамику изменения выручки компании на протяжении всех пяти лет функционирования.

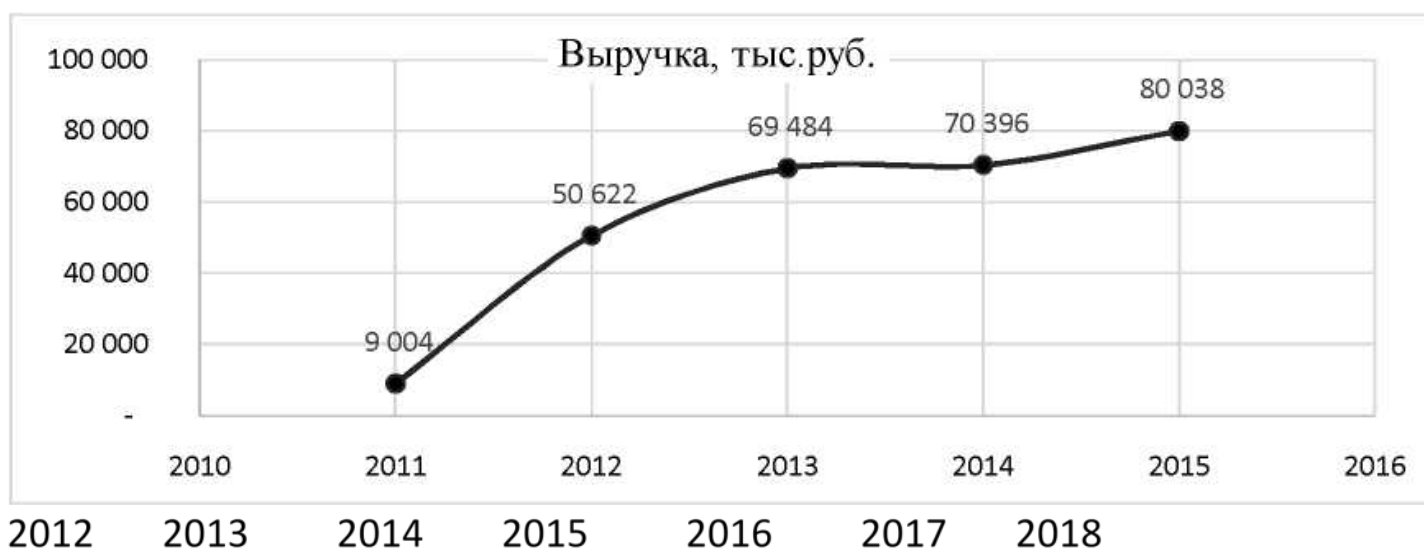


Рисунок1- Динамика выручки компании за 5 лет

Отметим, что выручка компании на протяжении 5 лет имеет положительную тенденцию, что говорит о росте компании.

2.2. Анализ внешней и внутренней среды компании ООО «Велес»

Далее рассмотрим внутреннюю среду данной компании. Внутреннюю среду данной компании будем рассматривать с точки зрения внутренних переменных.

Внутренние переменные - это части самой организации, ситуационные факторы внутри нее, это состав и взаимосвязи сложной системы - организации.

По определению М. Мескона, основные внутренние переменные организации - это цели, структура, задачи, технология (бизнес-процессы) и люди.

Для начала рассмотрим такие переменные как «цели» и «задачи».

Рассмотрим цели организации на ближайшие 5 лет, исходя из миссии и видения.

Видение: в современном мире быстро меняющихся технологий первостепенное значение обретают доверие и общечеловеческие ценности. Наш дружелюбный, динамичный и общительный бренд в сочетании с быстрорастущей розничной платформой формируют прочную основу для знакомства потребителей с новейшими технологиями, персональными устройствами и многоцелевыми сервисами.

Миссия- помочь людям в их стремлении шагнуть в мир безграничных возможностей мобильной связи, которая объединяет и делает их свободными во времени и пространстве.

Стратегия развития компаний ООО «Велес» направлена на увеличение доли рынка, расширение продуктового ряда и товарного ассортимента, диверсификацию поставщиков, рост стоимости бренда и распространение в новые сегменты рынка услуг высокой добавленной стоимости в телекоммуникациях.

Основной целью бизнеса компании ООО «Велес» является повышение акционерной стоимости путем увеличения выручки и рентабельности, а также увеличение доли рынка в России и стран СНГ.

Функциональные стратегии компании ООО «Велес»

«Велес» ищет и находит наиболее подходящий ему сегмент рынка, выявляет конкретные группы потребителей, служащих предметом повышенного интереса компании, в отношении которых будут проводиться интенсивные исследования и

работа по продвижению услуг.

ООО «Велес» стремится охватить рынок с помощью дифференцированного маркетинга, т.е. охват нескольких сегментов рынка, для каждого из которых разрабатывается отдельная программа. ООО «Велес» предлагает разнообразные товары, такие как смартфоны, мобильные телефоны, планшеты, ноутбуки, аксессуары, выдача кредитов, страхование и т.д. Таким образом, она надеется добиться увеличения сбыта продукции и более глубокого проникновения на каждый из осваиваемых ею сегментов рынка. Более того, компания рассчитывает на увеличение роста повторных покупок, так как именно продукция компании соответствует желаниям потребителей, а не наоборот.

«Велес» обращается к разным сегментам рынка с разными предложениями. В противном случае компания рискует, что в отдельных сегментах ее обойдут конкуренты, сосредоточившие внимание на удовлетворении потребностей именно этих сегментов.

Основными потребителями продукции ООО «Велес» являются физические и юридические лица. Это могут быть крупные промышленные и транспортные предприятия, операторы связи, государственные организации, банки, предприятия малого бизнеса и другие. Для компании интересен и тот и другой потребитель, но больше всего компании принесут пользу юридические лица. Потому как, юридические лица, приобретая большой объем товара для своих компаний, увеличивают прибыль «Велес», соответственно потеря одного из таких потребителей влечет за собой достаточно высокие материальные потери.

Так как компания «Велес» хорошо знает свою целевую аудиторию, то она может эффективно позиционировать свои товары и услуги для многих групп потребителей. Сегодня ООО «Велес» позиционирует себя, как сеть салонов, в которых доступны все наиболее передовые технологии, необходимые для решения любых задач, как сеть салонов, обеспечивающей высокий уровень обслуживания, чем у конкурентов. Такая стратегия позиционирования называется позиционирование по конкуренту, компания «Велес» противопоставляет себя конкуренту, у которого планирует отнять рыночную долю.

Такая стратегия основывается на предоставлении целевому пользователю достойной альтернативы, строится на неудовлетворенных желаниях потребителей, которые покупают конкурентный товар, используя слабые стороны конкурента.

Инструментальные стратегии компании «Велес»

На сегодняшний день ООО «Велес» поддерживает ценовую стратегию. Ценовая стратегия - это действующие на фирме принципы назначения рыночной цены за продукт или услугу. Политика фирмы в области цен является стратегическим вопросом, т.к. она влияет на прибыль, уровень спроса, стимулирования сбыта продукции, приверженность со стороны покупателей.

ООО «Велес» применяет в своей деятельности стратегию «проникновение на рынок», т.е. компания ориентируется на охват огромной группы покупателей с ограниченной платежеспособностью. Такая стратегия позволяет привлекать к торговой марке большое количество потребителей, а также расширять сам круг пользователей.

Компания, является молодой на рынке средств сотовой связи по сравнению с другими конкурентами, однако, главными целями являются захват рыночной доли мобильных устройств и завоевание репутации. Следовательно, для достижения этих целей ООО «Велес» использует стратегию снижения цен на продукцию ниже, чем уровень цен конкурентов.

Такая ценовая политика обеспечивается за счет:

1. высокого качества товаров и услуг, которая предоставляет компания;
2. качественного обслуживания персонала;
3. более низких цен, чем у конкурентов;

На данный момент такая ценовая стратегия осуществляется в компании «Велес» и приносит свои плоды. Однако компании не стоит останавливаться на достигнутом, так как при неправильном использовании такой стратегии фирме могут грозить убытки, поскольку цены определяют поставщики товаров.

Стратегия продвижения.

В своей деятельности ООО «Велес» применяет стратегию притягивания. Данная стратегия призвана убеждать покупателя прийти в магазин и приобрести товар из канала сбыта. Чтобы проинформировать покупателей о марке смартфонов или же о новой программе кредитования и побудить сделать пробную покупку, используют рекламу, предоставляют бесплатные купоны и скидки.

Для продвижения своих товаров и услуг компания «Велес» использует такие инструменты маркетинговой стратегии как акции, скидки, реклама.

- «Товар дня» - предоставляется скидка на один из популярных товаров;

- «Специальные цены» - рассказываются наиболее выгодные ценовые предложения;
- «Скидки, акции» - можно узнать о проходящих в данный момент акциях, скидках;
- «Конкурсы» - регулярно проводят творческие конкурсы, в которых можно выиграть отличные призы из их ассортимента.

Одним из основных элементов сбыта товарного ассортимента компании ООО «Велес» является реклама на телевидение, так как она является одним из популярных видов каналов распространения. Такая популярность обусловлена тем, что это самый оптимальный и быстрый вариант достичь внимания целевой аудитории. Реклама на ТВ помогает потребителю принять самое лучшее решение о покупке, обеспечивая его полной информацией о товаре. На данный момент существует более 80 рекламных роликов компании «Велес».

Также компания рекламирует свой ассортимент на радио. Ведь такая реклама является одним из самых простых способов рекламы в СМИ. Самое главное — это правильное определение оптимальных радиоканалов для распространения своей информации, так, чтобы они максимально достигали поставленной цели.

«Велес» рекламирует свой ассортимент в прессе (газеты, журналы), а также с помощью наружной рекламы (баннеры, листовки, оформление салонов, стенды в кинотеатрах).

Далее рассмотрим такую внутреннюю переменную как «структура».

Представим организационную структуру компании на рисунке 2.

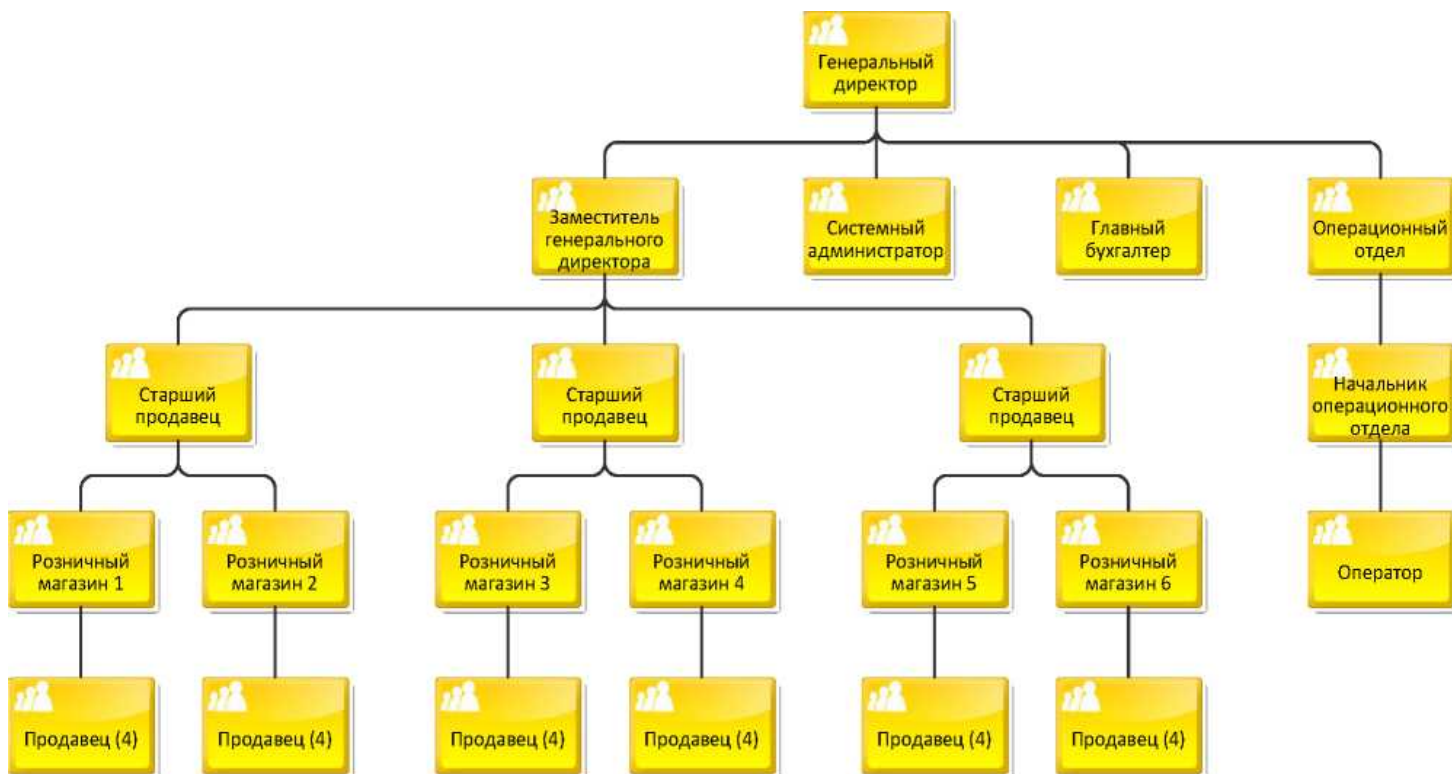


Рисунок 2 - Организационная структура ООО «Велес»

Данная организационная структура имеет иерархический вид. Главным руководителем является генеральный директор компании. Ему подчиняются: системный администратор, главный бухгалтер, операционный отдел, руководителем которого является начальник операционного отдела, а также заместитель генерального директора, в подчинении которого находятся розничные магазины. На 6 розничных магазинов - 3 старших продавца, то есть у каждого старшего продавца по 2 розничных магазина. В свою очередь в каждом магазине работают 4 продавца (2 кассира и 2 консультанта); таким образом, у каждого старшего продавца в подчинении 8 продавцов.

Организационная структура компании относится к линейнофункциональному типу.

То есть каждый сотрудник подчинен своему линейному управляющему, при этом на предприятии происходит деление на функциональные области.

Такой вид организационной структуры характерен для торговых предприятий и является «классической».

Можем выделить следующие функциональные отделы в компании: операционный отдел, отдел управления, отдел прямых продаж, бухгалтерия, IT-отдел). Состав отделов по должностям и функциональные обязанности каждого отдела

представим в таблице 1.

Следует отметить, что компания является небольшой, и отдел управления, а именно генеральный директор и его заместитель, помимо функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль) выполняют еще обязанности маркетингового и кадрового отделов.

Таблица 1

Функциональные отделы и их обязанности

Отдел	Состав по должностям	Функциональные обязанности
		Стратегическое и текущее планирование
		Переговоры и заключение договоров с партнерами и поставщиками
Отдел управления	Генеральный директор	Продвижение бренда (маркетинговая составляющая)
	Зам. генерального директора	Работа с кадрами
		Управленческие функции (планирование, организация, мотивация, контроль)
		Координация деятельности организации
Операционный отдел	Начальник операционного отдела	Обеспечение документооборота связанного с поставками продукции в магазины и ее реализацией;
	Оператор	Составление и отправка заявок поставщикам;
		Передача необходимой документации в бухгалтерию.

Продолжение таблицы 1

		Обеспечение функционирования магазинов
		Обслуживание клиентов
		Консультирование клиентов
Отдел прямых продаж	Старшие продавцы	Осуществление розничных продаж
	Продавцы	Сбор документации и передачи ее в операционный отдел
		Приемка товара
		Фасовка товара
		Уборка в торговом помещении
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Осуществление бухгалтерского учета
		Расчет и выплата налогов
IT-отдел	Системный администратор	Обеспечение функционирования программного обеспечения внутри фирмы
		Установка нового программного обеспечения

Следует отметить, что компания является небольшой, и отдел управления, а именно генеральный директор и его заместитель, помимо функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль) выполняют еще обязанности маркетингового и кадрового отделов.

Следующим этапом будет являться рассмотрение внутренней переменной «люди».

В компании «Велес» штат сотрудников состоит из 34 человек, каждый сотрудник имеет своего руководителя, а также выполняет свои функциональные обязанности.

Режим работы офисных сотрудников 5 дней в неделю, 8 часов в день.

Режим работы продавцов: с 9 до 21, 2 дня через 2 дня.

Магазин розничной торговли связан с постоянными коммуникациями продавцов с клиентами, и поэтому человеческие ресурсы являются важным фактором в достижении целей компании. Таким образом, обучение персонала и повышение качества обслуживания является важной составляющей в работе с персоналом.

Организация функционирует 5 лет, и за это время успел сформироваться устойчивый кадровый состав по всем должностям, кроме продавцов. Как и во многих торговых компаниях, среди таких должностей, как продавцы, имеется высокая текучесть.

Далее рассмотрим внутреннюю переменную: «бизнес-процессы» организации, то есть технологию.

Процессы в организации рассмотрим с точки зрения деления на: процессы управления, процессы развития, основные процессы, обеспечивающие процессы.

Процессы управления включают в себя:

- -Разработку стратегии развития;
- -Планирование бюджета.

Процессы развития данной компании включают:

- -Развитие через открытие новых торговых точек;
- -Развитие бренда;
- -Разработка и проведение маркетинговых кампаний.

Данные процессы обеспечивают развитие организации, способствуют ее росту. Объектами развития являются: торговые точки, бренд и маркетинговые кампании.

Бизнес-процессы основной деятельности включают:

- Управление ассортиментом; этот процесс включает подбор категорий и ассортиментных позиций с учетом предпочтений потребителей.
- Управление отношениями с поставщиками; данный процесс включает мониторинг поставщиков, выбор наиболее подходящих поставщиков продукции с учетом качества, цены, условий поставок, а также заключение контрактов и управление дальнейшей работы с поставщиками.
- Планирование потребности в товаре и его закупка; в данный процесс входит: оценка наличия необходимых товаров и управление заявками.

- Приёмка товара; сюда относится: получение товара от поставщиков, регистрация товара, выкладка товара на полки магазина.
- Розничные продажи; этот процесс включает: работу с клиентом и оформление продаж.
- Управление отношениями с клиентами; в данный процесс входит управление обратной связью с клиентами.

Основные процессы функционируют главным образом за счет всех остальных групп процессов: управления, развития и обеспечивающих процессов. И напрямую влияют на достижение основных финансовых показателей.

Далее рассмотрим обеспечивающие бизнес-процессы. К данным процессам относятся:

- Управление персоналом; сюда входит: поиск и подбор персонала, прием на работу, перевод сотрудников внутри компании, планирование и учет рабочего времени сотрудников, аттестация, обучение, премирование и взыскания, увольнение.
- Бухгалтерский и налоговый учет.
- Управление ИТ ресурсами; это планирование управления информационными ресурсами, управление хранением информации, оценка и аудит качества информации.
- Материально-техническое обеспечение; в данный процесс входит: планирование материально-технических ресурсов, их приобретение и управление данными ресурсами.
- Финансирование; это финансовое планирование, управление денежными потоками, управление финансовыми рисками.
- Внутренний аудит; сбор информации, проведение аудита и заключение по результатам внутреннего аудита.
- Обеспечение безопасности.
- Юридическое обеспечение.

Все обеспечивающие процессы позволяют функционировать организации в целом и остальным группам процессов.

Все группы процессов являются тесно взаимосвязанными и только вместе позволяют достигать организации поставленных стратегических целей.

Следующим этапом является описание и анализ внешней среды компании.

Организация представляет собой открытую систему, то есть в процессе жизнедеятельности организации происходит непрерывный обмен с окружающим ее миром. Вся внутренняя среда компании находится под воздействием ее внешнего окружения.

Из внешней среды в организацию поступают практически все ресурсы, от финансов до персонала, извне поступает информация о существующих технологиях, клиентских потребностях - все это заставляет организацию менять не только стиль своей работы, но и цели, структуру, изменяясь и приспосабливаясь к внешней среде.

Внешняя среда организации подразделяется на макро и микроуровни.

Для начала рассмотрим внешнюю среду макроуровня. Для этого информацию об макроокружении представим в PEST-таблице (таблица 2)

Таблица 2

Оценка влияния факторов внешней среды (PEST-таблица)

Тип факторов	Содержание	Возможности	Угрозы
	информации		
	Санкции на ввоз импортных товаров	Возрастает спрос на продукцию местных производителей	
Политико-правовые	Появление новых нормативно-правовых актов и законов в сфере регулирования данной отрасли		Необходимость подстраиваться под новые условия функционирования

	Выход новых конкурентов на рынок		Снижение объемов продаж
Экономические	Падение курса рубля		Ухудшение финансового положения компании
	Снижение покупательной способности	Население меньше покупает новые товары	Снижение объемов продаж
Технологические	Новое программное обеспечение	Более оперативная передача информации, ускорение бизнеспроцессов	Необходима адаптация для персонала, чтобы обучиться использованию нового ПО
	Повышение интереса населения к китайским смартфонам	Повышение объема продаж	
Социокультурные	Увеличивается ценность времени в условиях городского ритма	Население экономит свое время и все чаще предпочитает совершать покупки в магазинах формата «у дома»	

Мы выделили основные факторы влияния в различных сферах макроокружения на функционирование торговой сети. Следует отметить, что наибольшую значимость

в данной сфере имеют сами потребители, их финансовое положение, вкусы, интересы и ритм жизни. Для того чтобы подробнее рассмотреть потребителей проанализируем микроокружение данного предприятия.

Макросреда организации представлена более общими для большинства, компаний факторами, преимущественно социального плана. К ним относятся факторы демографического, экономического, природного, политического, технического и культурного характера. Особенности макросреды ООО «Велес» рассмотрим с помощью PEST (STEP) анализа, который включает в себя факторы внешней среды: политический, экономический, социальный, технологический и характер его воздействия, результаты отразим в таблице 2.

Анализ ООО «Велес» показал, что воздействие политического фактора (изменение законодательства) - это угроза, вероятность этого события низка, но проявление этого фактора приведет к увеличению издержек. Спрос на услугу (экономический фактор), вероятность события высока, потому что хозяйственные товары постоянно пользуются спросом. Реклама и связь с общественностью (социальный фактор) - это возможность укрепить свои позиции на рынке.

Появление специализированных технологий (технологический фактор) требует их использования, которая приводит к дополнительным издержкам и это еще одна угроза. Развитие конкурентных технологий — это возможность повышения своей конкурентоспособности, а, следовательно, и совершенствование системы управления организацией.

По результату PEST-анализа наибольшая нестабильность наблюдается в технологической сфере, в связи с этим необходимо уделять особое внимание подробному исследованию новых технологий, новых продуктов. Появление специализированных технологий (технологический фактор) требует их использования, которая приводит к дополнительным издержкам и это еще одна угроза.

Развитие конкурентных технологий — это возможность повышения своей конкурентоспособности, а, следовательно, и совершенствование системы управления предприятием.

К преимуществам ООО «Велес» можно отнести невысокие, относительно конкурентов цены и выгодные условия покупки товаров для потребителя: корпоративные скидки.

Важно отметить, что реклама услуг ООО «Велес» по телевидению и по радио ведется только при появлении новинок, что, несомненно, является большим минусом. Компании конкуренты, напротив, уделяют большое внимание рекламе независимо от акций, скидок и новинок. Следовательно, в ООО «Велес» слабая маркетинговая деятельность.

Матрица SWOT-анализа деятельности ООО «Велес» помогла установить связи между силой и слабостью, которые присущи организации, внешними угрозами и возможностями представлены в таблице 3.

Таблица 3

Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы ООО «Велес»

Сильные стороны фирмы

Низкие цены по сравнению с конкурентами
Наличие собственной площади и сервисного центра

Гибкая ценовая политика

Наличие опыта работы с покупателями более 18 лет

Налаженные связи с рядом поставщиков
Наличие благоприятного имиджа компании
Возможность постоянного повышения квалификации

Ухудшающаяся конкурентная позиция

Слабые стороны фирмы

Возможности фирмы

Наличие неохваченных фирмами перспективных рынков или новых сегментов рынка

Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах

Сотрудничество с другими компаниями

Возможность применения различных тактик ценообразования

Угрозы внешней среды

Отсутствие отдела маркетинга Неэффективный менеджмент
Текучесть кадров (20%)

Нехватка оборотных средств для закупок
Неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии
Отсутствие программы продвижения

Рост ответственности у работников за свою работу

Нестабильность курса доллара (закупочные цены

привязаны к доллару и евро, а продают в рублях)

Появление новых конкурентов

Происходит изменение политики поставщиков

Неблагоприятная политика правительства

Кризис в экономике

Демпинг со стороны конкурентов

Изменение предпочтений потребителей

Примечание: Таблица составлена автором.

На основе проведенного исследования по макроокружению и выявлению сильных и слабых сторон во внутренней среде предприятия, можно сформировать составить Матрицу SWOT ООО «Велес», представим ее в таблице 4.

Таблица 4

SWOT-матрица

ПОЛЯ МАТРИЦЫ

ВОЗМОЖНОСТИ

Ослабление позиций фирм-конкурентов

Способность использовать технологическое ноу-хау в новых видах реализуемых услуг

Рост целевой аудитории

Возможность предоставления корпоративных скидок

Наличие неохваченных фирмами перспективных рынков или новых сегментов рынка

Возможность применения различных тактик ценообразования

УГРОЗЫ

Медленный рост рынка

Высокая инфляция

Высокая зависимость от снижения спроса потребителей

Рост текучести кадров

Экономическая нестабильность

Торговые санкции

Происходит изменение политики поставщиков

Сбои в поставках продукции

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

Высокое качество услуг

Наличие собственных средств, необходимых для развития

Удовлетворение запросов потребителей

Лучшие возможности поставок эксклюзивного вида товаров

Высокая квалификация персонала

Гибкая ценовая политика

Наличие опыта работы с покупателями

Поле СИЛА и ВОЗМОЖНОСТИ

Увеличение объема продаваемых товаров

Разработка новых каналов сбыта товаров

Совершенствование службы маркетинга и разработка ее стратегии

Следование выбранной стратегии и удержание конкурентных преимуществ

Разработка эффективной программы продвижения

Совершенствование обслуживания покупателей

Поле СИЛА и УГРОЗЫ

Снижение цен по сравнению с конкурентами

Разработка стратегии расширения рынка

Увеличение затрат на маркетинг, в формировании новых предложений по созданию рекламы

Распределение функции планирования.

Проведение рекламной акции (внедрение дисконтных карт для постоянных клиентов и т.п.)

Постоянный мониторинг цен конкурентов

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Слабое развитие системы долгосрочного планирования

Нет четкого стратегического направления развития

Ухудшающаяся конкурентная позиция

Отсутствие программы продвижения

Поле СЛАБОСТЬ и ВОЗМОЖНОСТИ

Совершенствование маркетинговой службы и разработка концепции маркетинга

Анализ возможностей расширения ассортимента

Формирование системы управления персоналом, обеспечивающее мотивацию профессионализма, производительности и эффективности труда.

Поле СЛАБОСТЬ и УГРОЗЫ

Осуществление разработки и проведения эффективной рекламной кампании

Продуманная рекламная политика удержит покупателей при изменении их вкусов

3 . Увеличение затрат на маркетинговые мероприятия

Примечание: Таблица составлена автором.

По итогам выделенных возможностей/угроз внешней среды и сильных и слабых сторон самого предприятия сформулировать стратегию для дальнейшего удачного существования на рынке сантехнической продукции города можно следующим образом:

- постоянно отслеживать мобильные параметры внешней среды;
- анализировать свой опыт и опыт подобных предприятий;
- проводить регулярный мониторинг возможных конкурентов, выявляя их слабые и сильные стороны, проанализировать полученные результаты;
- создавать альтернативные или качественно новые предложения (например, помощь в наиболее полной комплектации заказа), развивать свои, уже сложившиеся, превосходства;
- рекомендуется провести мероприятия по организации отдельных элементов маркетинга, которые отсутствуют на данном предприятии (например, программа лояльности клиентов, скидки, корпоративные программы, распродажи);

- несмотря на то, что в организации отсутствует текучка кадров, нужно более детально подходить к системе стимулирования персонала, возможностям обучения и повышения квалификации;
- разработать комплекс мероприятий для удержания и расширения своей клиентской базы за счет формирования и поддержания высокого уровня удовлетворенности своих клиентов;
- создать дополнительные услуги по послепродажному обслуживанию.

В результате проведенного анализа были выявлены наиболее значимые сильные стороны ООО «Велес», обеспечивающие конкурентные преимущества. К ним относятся: возможность поддержания более низких цен по сравнению с основными участниками рынка и наличие собственных средств, необходимых для развития, что дает организации возможность увеличения доли рынка. А также высокий профессионализм управленческих кадров, который позволяет компании оперативно реагировать на любые изменения рынка. Так же в результате проведенного анализа были выявлены и слабые стороны, препятствующие ООО «Велес» в достижении конкурентных преимуществ и выходе на новые этапы развития. К ним относятся: слабое развитие системы долгосрочного планирования и слабая маркетинговая политика торгового предприятия.

Большим минусом для торгового предприятия является тот факт, что крайне редко используется реклама на радио и телевидение исключительно для организации распродаж или при появлении новинок. Магазины конкурентов, напротив, уделяют большое внимание рекламе независимо от распродаж, скидок и новинок. Следовательно, в ООО «Велес» слабая маркетинговая деятельность. К минусам также можно отнести и отсутствие четкого разделения полномочий и обязанностей между сотрудниками магазина.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Во работе дана краткая характеристика ООО «Велес», продукции, продаваемой данной организацией, проведен SWOT и другие виды анализа.

Основной сильной стороной интернет-магазина является - возможность заказать смартфон любой модификации под заказ и бесплатная доставка. Основной слабой стороной может являться - неизвестность бренда и отсутствие налаженных деловых контактов.

Главной возможностью, планируемого к открытию интернет-магазина, является - продажа дополнительных услуг.

Главной угрозой интернет-магазина, является - снижение уровня доходов населения из-за общей экономической ситуации, сложившейся в настоящее время (санкции, снижение курса рубля и т.д.).

Финансирование проекта предполагается как за счет собственных, так и заемных средств. Величина собственных средств составляет 700 000 руб. Недостающее финансирование планируется привлечь через кредит в размере 628 400 руб., взятый инициатором проекта в ПАО «ВТБ» под 17% годовых.

Ставка дисконтирования взята как ставка по кредиту.

Суммарное сальдо потоков от всех видов деятельности является положительным, следовательно, проект финансово реализуем. Значения показателей эффективности также позволяют судить об успешности данного проекта.

Чистый дисконтированный доход NPV составляет 1 805 837 руб., что свидетельствует об экономической целесообразности реализации проекта. Чистый дисконтированный доход $NPV > 0$, это свидетельствует об экономической эффективности реализации проекта, он принесет прибыль.

Внутренняя норма доходности проекта составляет 133%, что свидетельствует о достаточной устойчивости проекта.

Индекс доходности проекта составляет 2,36. Это означает, что за расчетный период экономический эффект от реализации проекта в 2,36 раза превышает связанные с проектом затраты.

С учетом дисконтирования проект окупится через 1 год и 1 месяц.

Рассчитанные показатели показывают, что проект является выгодным, то есть, экономически целесообразным.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.

2. Бондаренко, В. В. Менеджмент организации. Введение в специальность / В.В. Бондаренко, В.А. Юдина, О.Ф. Алехина. - М.: КноРус, 2010. - 232 с.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Проспект, 2016. - 320 с.
4. Дьякова О.В. Разработка системы показателей оценки эффективности управления // Научное обозрение. - 2013. - № 2. - С. 284 - 291.
5. Евграфова Л.Е. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента компании // Актуальные вопросы экономических наук. - 2013. - № 35. - С. 153 - 158.
6. Комлев М.Х. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации // Теория и практика общественного развития. - 2015. - № 20. - С. 107 - 109.
7. Король С. Внешняя окружающая среда организации как фактор роста её эффективности // Проблемы теории и практики управления. - №5 2007. - С.43-50
8. Косьмин А.Д., Свинтицкий Н.В., Косьмина Е.А. Менеджмент. - М.: Академия, 2014. - 208 с.
9. Кузнецов, Ю. В. Теория организации. Учебник / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. - М.: Юрайт, 2013. - 368 с.
10. Лапыгин, Ю. Н. Стратегическое развитие организации / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин, Т.А. Лачина. - М.: КноРус, 2012. - 288 с.
11. Латфуллин Г,А., Никитин А.С., Серебрянников С.С. Теория менеджмента. - СПб.: Питер, 2016. - 464 с.
12. Логанина, В. И. Инструменты качества / В.И. Логанина, А.А. Федосеев. - М.: КДУ, 2008. - 142 с.
13. Назарова В.В., Бирюкова Д.С. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. - 2014. - № 3. - С. 393 - 414.
14. Новиков, А. И. Теория принятия решений и управление рисками в финансовой и налоговой сферах / А.И. Новиков, Т.И. Солодка. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 288 с.
15. Парахина, В. Н. Теория организации. Учебник / В.Н. Парахина, Т.М.
16. Угрюмова Н.В., Блинов А.О. Теория организации и организационное поведение. - СПб.: Питер, 2015. - 288 с.