**Введение**

Важнейшим понятием в теории и практике менеджмента является организация. Любая организация существует и функционирует во взаимосвязи с множеством факторов, которые по-разному воздействуют на организацию и оказывают существенное влияние на возможности ее развития и стратегию. Совокупность факторов взаимодействия рассматривается в менеджменте как среда организации, которая состоит из внешнего и внутреннего окружения. Внутренняя среда является источником ее жизненной силы, она заключает в себе потенциал, необходимый для функционирования организации. 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. Данная работа посвящена изучению внешней среды и ее влияния на деятельность организации.

В менеджменте значение внешней среды для организации было осознано в 50-е годы в условиях усиления динамизма ее факторов и нарастания кризисных явлений в экономике. Это послужило отправной точкой для интенсивного использования системного подхода в теории и практике управления, с позиций которого любая организация стала рассматриваться как целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, в свою очередь опутанных связями с внешним миром. Дальнейшее развитие данной концепции привело к возникновению ситуационного подхода, согласно которому, выбор метода управления зависит от конкретной ситуации, характеризуемой в значительной мере определенными внешними переменными.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углублен­ное представление о внешней среде, тенденциях ее раз­вития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внешнее окружение изучается стратеги­ческим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учи­тывать при определении своих целей и последующем их достижении. Также руководству следует иметь в виду, что ресурсы внешней среды, необходимые для работы организации, не безграничны и на них могут претендовать другие компании, находящиеся в этой же среде, поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды, в свою очередь, это может привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегическо­го управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы поддерживать ее по­тенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность эффективно функционировать в долгосрочной пер­спективе.

Первоначально внешняя среда организации рассматривалась как заданные условия деятельности, неподконтрольные руководству, но в настоящее время тема данной дипломной работы становится все более актуальной, так как приоритетной является точка зрения о том, что, для того, чтобы выжить и развиваться в современных условиях, любая организация должна не только приспосабливаться к внешней среде путем адаптации своей внутренней структуры и поведения на рынке, она должна активно формировать внешние условия своей деятельности, постоянно выявляя во внешней среде угрозы и потенциальные возможности. Это положение легло в основу стратегического управления, используемого передовыми фирмами в условиях высокой неопределенности внешней среды.

Объектом исследования в данной дипломной работе является Общество с ограниченной ответственностью «Макаров и компания», имеющее в своей структуре сеть продовольственных магазинов самообслуживания «Макаровский».

Предмет – анализ факторов внешней среды и возможности их влияния на успешное функционирование данной организации.

Целью данной дипломной работы является изучение особенностей внешней среды ООО «Макаров и компания», ее воздействия на эффективность работы предприятия и составление практических рекомендаций по улучшению его функционирования.

В соответствии с данной целью необходимо решить следующие задачи:

– определение понятия «внешняя среда организации», рассмотрение ее характерных особенностей, исследование факторов прямого и косвенного воздействия;

– анализ факторов внешней среды ООО «Макаров и компания» и оценка их влияния на работу организации;

– разработка практических рекомендаций по совершенствованию деятельности данной организации.

В первой главе раскрываются теоретические аспекты, касающиеся внешней среды организации: понятие и характеристики внешней среды, классификация факторов внешней среды, методы анализа внешней среды.

Во второй главе – практической – рассмотрены все аспекты, касающиеся внешней среды организации, отражены на конкретном примере ООО «Макаров и компания». Здесь представлена общая характеристика предприятия, а также факторы внешней среды, влияющие на его деятельность.

В третьей главе приведены практические рекомендации по повышению эффективности функционирования исследуемого предприятия в условиях изменяющейся внешней среды.

**1. Теоретические аспекты исследования внешней среды организации**

**1.1 Понятие внешней среды**

В теории менеджмента существует такое понятие, как предпринимательская среда, под которой понимается совокупность условий и факторов, воздействующих на предпринимательскую деятельность и требующих принятия управленческих решений для их устранения или приспособления. Предпринимательская среда представляет собой интегрированную совокупность объективных и субъективных факторов, позволяющих предпринимателям добиваться успеха в реализации поставленных целей, и подразделяется на внешнюю, как правило, независимую от самих предпринимателей, и внутреннюю, которая формируется непосредственно самими предпринимателями [4, стр. 68].

Разработка стратегии деятельности любой организации – коммерческой, общественной, муниципальной – начинается с анализа внешней среды. От того, насколько правильно он проведен, зависит успех всех других действий по стратегическому планированию и реализации стратегии.   
  Внешняя среда организации – совокупность факторов, оказывающих влияние на организацию с точки зрения эффективности ее работы и выживаемости [16, стр. 93], также это совокупность активных хозяйствующих субъектов, в числе которых экономические, общественные и природные условия, национальные и межгосударственные институциональные структуры и другие внешние условия и факторы, действующие в окружении предприятия и влияющие на различные сферы его деятельности.

Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям. Меняются вкусы потребителей, рыночный курс рубля по отношению к другим валютам, вводятся новые законы и налоги, изменяются рыночные структуры, новые технологии революционизируют процессы производства, действуют еще и многие другие факторы. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха.

Состояние внешней среды имеет ключевое значение для бизнеса, так как она существует независимо, что приводит к необходимости учета ее в своей деятельности. В связи с этим от правильности учета всех аспектов внешнего окружения зависит результативность и эффективность деятельности организации.  
 Классификация факторов и качеств внешней среды вследствие их многообразия различна и в ее основу могут быть положены различные принципы. Придерживаясь в целом принятой в менеджменте классификации, рассмотрим следующий перечень характеристик внешней среды [26, стр. 118]:

– взаимосвязанность факторов;

– сложность;

– подвижность;

– неопределенность.

Под **взаимосвязанностью** факторов внешней среды понимается уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы [16, стр. 93]. Так же, как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора внешнего окружения может обусловливать изменение других.

Факт взаимосвязанности особенно значим для мирового рынка. Глобализация экономики превращает среду организации в бурно изменяющуюся. Руководители уже не могут рассматривать внешние факторы изолированно. Новые информационные технологии и средства связи объединяют отдельные страны в единое информационное пространство потребления.

Под **сложностью** внешней среды понимается количество и многообразие воздействующих факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора [1, стр. 114]. Так, в более сложных условиях работает организация, имеющая большое количество партнеров, поставщиков, конкурентов; организация, осуществляющая многосторонние операции, работающая в малоисследованной области, использующая новейшие технологии, чем организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, работающая по определенным технологическим условиям.

**Подвижность** среды – это скорость, с которой происходят изменения факторов в окружении организации. Многие исследователи указывают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью [26, стр. 120]. Однако, при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Считается, что наиболее быстрые изменения во внешней среде затрагивают, прежде всего, фармацевтическую, химическую, электронную, авиационно-космическую отрасли, производство программных продуктов, биотехнологии, а также телекоммуникации. Менее заметные изменения во внешней среде происходят в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям, в кондитерской, мебельной промышленности, производстве тары и упаковочных материалов, пищевых консервов.

Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть разной даже для различных подразделений одной и той же организации [18, стр. 94]. К примеру, во многих фирмах отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью среды, поскольку он должен отслеживать все технологические нововведения. С другой стороны, производственный отдел может быть погружен в относительно медленно изменяющуюся среду, характеризующуюся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов.

Учитывая способность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или её подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

**Неопределенность** внешней среды характеризуется непредсказуемым, случайным характером многих процессов, сопровождающих бизнес и менеджмент (рыночная конъюнктура, политическая ситуация, крупные неожиданные открытия и др.) [1, стр. 114].

Описываемая характеристика является функцией количества и качества информации, которой располагает организация в отношении факторов внешней среды, а также функцией уверенности в этой информации [26, стр. 121]. Если эта информация недостаточна, неточна, несвоевременна, неоптимальна, то внешняя среда становится неопределенной, что увеличивает риски при принятии эффективных решений менеджерами организации.

Изменения, которые происходят на мировых товарных рынках и в мировом хозяйстве в целом, непосредственным образом сказываются на деятельности отдельных фирм, использующих различные средства, формы и методы приспособления к внешней среде. Именно анализ внешней среды, основанный на многовариантных расчётах рентабельности и эффективности производства отдельных видов продуктов и деятельности фирмы в целом, даёт возможность учитывать конкретное условие внешней среды путём применения гибких форм связей между всеми функциями управления и влиять непосредственно на весь хозяйственный цикл НИОКР – производство – сбыт.

Анализ внешней среды требует постоянного внимания со стороны менеджеров, поэтому он осуществляется на основе изучения большого объема информации и требует конкретизации для принятия правильных и своевременных решений. При рассмотрении влияния внешнего окружения на организацию важно понимать, что характеристики среды отличны, но в то же время связаны с ее факторами, так как все вышеперечисленные характеристики описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия.

**1.2 Классификация факторов внешней среды**

Под внешней средой понимают все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на ее функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений.

Однако набор этих факторов и оценка их воздействия на хозяйственную деятельность различны у каждой фирмы. Выводы проводимых исследований или текущих событий сопровождаются разработкой конкретных средств и методов для принятия соответствующих управленческих решений. Причем, прежде всего, выявляются и учитываются факторы внешней среды, оказывающие воздействие на состояние внутренней среды фирмы.

Изменения

Социокультурные и культурные воздействия

Воздействия поставщиков и технологий

Внешняя среда

Внешняя граница организации

Технология

Цели

организации

Изменения

Изменения

Результаты деятельн-ти

Вводимые ресурсы

Структура

Кадры

Задачи

Законодательные и политические воздействия

Воздействия экономики и конкуренции

Изменения

Рис. 1 Модель влияния факторов прямого и косвенного воздействия на организацию

Одним из способов определения окружения и облегчения учета его влияния на организацию является разделение внешних факторов на две основные группы:

1) Микросреда (среда прямого воздействия) – это среда, которая не только испытывает некоторое влияние со стороны конкретной предпринимательской организации и адекватно реагирует на его поведение на рынке, но и оказывает заметное формирующее влияние на стиль и характер предпринимательской деятельности [4, стр.68];

2) Макросреда (среда косвенного воздействия) – это широкая совокупность природных, демографических, экономических, экологических, научно-технологических, законодательных, национальных элементов. Они имеют различные характер и социально-экономическую природу и оказывают различное воздействие на тот или иной вид производственной и предпринимательской деятельности [4, стр.69].

**Внешняя среда прямого воздействия** для организации – это совокупность факторов, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации, ее еще называют непосредственным деловым окружением организации или средой задач.

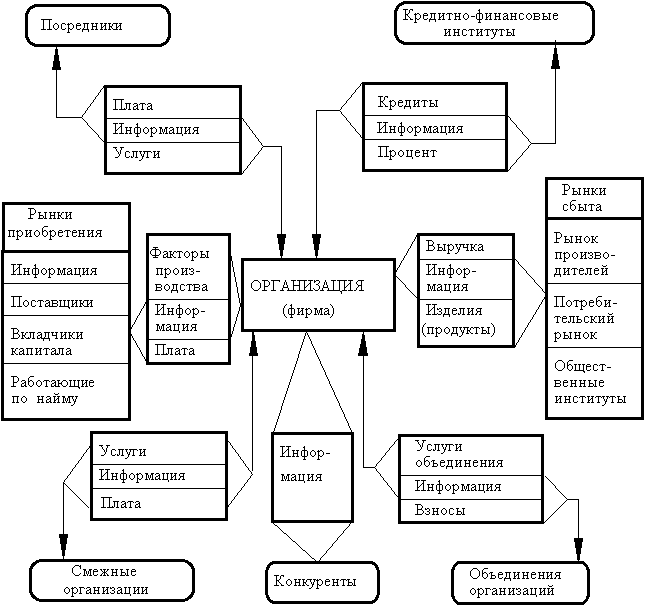


Рис. 2 Схема внешних связей организации с факторами микросреды

Непосредственное деловое окружение формируют следующие субъекты среды, непосредственно влияющие на деятельность определенной организации:

– поставщики материальных ресурсов, оборудования, энергии, капитала и рабочей силы;

– потребители (частные лица и компании, государственные органы);

– конкуренты – лица, группы лиц, фирм, предприятий, соперничающих в достижении идентичных целей, стремящихся обладать теми же ресурсами, благами, занимать положение на рынке.

***Поставщики*** обеспечивают поступление необходимых для функционирования организации видов ресурсов, основными из которых выступают сырье и материалы, различные виды энергии, оборудование и технологии, финансовые и информационные ресурсы, рабочая сила.

Сырье и материалы – важнейший компонент предпринимательской деятельности, а значит, и менеджмента. Во-первых, должно быть обеспечено высокое качество сырьевых ресурсов и материалов в требуемых объемах. Во-вторых, необходимы гарантии поставок сырья и материалов в требуемые сроки [1, стр. 115].

Традиционно отношения между производителями (фирмой-потребителем сырья) и поставщиками напоминали отношения между двумя соперниками, находящимися в вечном противостоянии. Однако постепенно взгляды изменились, многие фирмы осознают, что тесное сотрудничество с поставщиками приносит реальную экономию и повышение эффективности производства. Взаимоотношения с поставщиками зачастую напрямую влияют на избираемую стратегию развития бизнеса. Эффективнее строить свои взаимоотношения с поставщиком-партнером на индивидуальной основе, позволяющей организации реализовать стратегию ценового лидерства и завоевания рынка. В сфере торговли часто применяются дилерские контракты, предоставляющие право розничному (или оптовому) продавцу получать товар с максимальной скидкой.

Взаимодействия с поставщиками финансовых ресурсов всегда строились особым образом. К этой группе относятся банковские и кредитные учреждения, инвестиционные и венчурные фонды, частные инвесторы, акционеры. Возможность развивать бизнес часто зависит от возможности привлечения дополнительных финансов. Поэтому для любой коммерческой организации очень важно, насколько инвестиционно привлекательно она выглядит.

Для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, то есть для эффективности организации как таковой, необходимо адекватное обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации. Правомерно выделить следующие непосредственно и постоянно воздействующие на организацию факторы рынка труда [14, стр. 117]:

– растущая потребность в хорошо разбирающихся в информационных технологиях работниках;

– необходимость непрерывных инвестиций в обучение и подготовку персонала, что позволяет компании соответствовать конкурентным требованиям глобальных рынков;

– влияние международных торговых объединений, автоматизации труда и расположения производственных мощностей на распределение рабочей силы, что создает ее дефицит в одних областях и избыток в других.

Одной из основных групп влияния в рыночной среде являются ***потребители***. В качестве потребителей продукции организации выступают как граждане, нуждающиеся в удовлетворении своих потребностей, так и предприятия, чьи потребности связаны с осуществляемым ими бизнесом [1, стр. 115]. Известный специалист по управлению Питер Ф. Друкер, говоря о цели организации, выделял, по его мнению, единственную подлинную цель бизнеса – создание потребителя [26, стр. 126]. Под этим понимается следующее: само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы.

Анализ потребителей как компонента непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься, на какой объем продаж может рассчитывать организация, и в какой мере покупатели привержены продукту, на сколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Профиль покупателей может быть составлен по следующим характеристикам [27, стр. 658]:

– географическое месторасположение покупателя;

– демографические характеристики покупателя (возраст, образование, сфера деятельности);

– социально-психологические характеристики покупателя, отражающие его положение в обществе, стиль поведения, вкусы и привычки;

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

Многие организации ориентируют свои маркетинговые стратегии на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят. Важное значение в современных условиях приобретают и различные ассоциации и объединения потребителей, оказывающих влияние не только на спрос, но и на имидж фирм.

Изучение ***конкурентов***, с которыми организации приходится бороться за ресурсы, полученные из внешней среды, занимает важное место в стратегическом управлении и направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Под конкурентной средой фирмы понимают совокупностью субъектов и факторов рынка, влияющих на отношение между производителем (продавцом) и потребителем продукции. Она определяется типом конкуренции и структурой рынка, а также другими факторами развития различных организационно-правовых форм собственности субъектов рынка, характером государственного регулирования. Структура рынка характеризуется [11, стр. 217]:

– степенью монополизации;

– уровнем дифференциации конкурирующих продуктов;

– наличием барьеров для входа на рынок;

– уровнем интеграции (объединения) фирм;

– степенью диверсификации (использование новой продукции, рынка) производства товаров;

– уровнем и структурой затрат на производство и сбыт продукции.

Уровень конкуренции зависит от способности организации эффективно соперничать с производителями аналогичной продукции путем более полного по сравнению с соперниками удовлетворения потребностей покупателей, создания более благоприятных, чем у конкурентов, условий инвестирования, лучших условий труда и более высокой его оплаты, привлекательной конъюнктуры для поставщиков сырья и материалов [1, стр. 115]. Оценивая конкурентную среду, важно выявить конкурентные силы, определяющие привлекательность отрасли и позиции фирм в конкурентной борьбе. Конкурентная борьба формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются также и те организации, которые могут войти на рынок, и производящие замещающий продукт. Кроме них, на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние ее покупатели и поставщики, способные заметно ослабить позицию организации на поле конкуренции. По мнению М. Портера, доля рынка и уровень прибыли фирмы определяется тем, насколько эффективно компания противодействует конкурентным силам. М. Портер выделяет пять конкурентных сил [6, стр. 172]:

– появление новых конкурентов, выпускающих подобные товары;

– угроза со стороны товаров-заменителей;

– компании-конкуренты, уже закрепившиеся на отраслевом рынке;

– сила воздействия продавцов (поставщиков);

– сила воздействия покупателей (клиентов).

Схематично конкурентные силы можно изобразить следующим образом.

Угроза появления товаров или услуг- заменителей

Угроза появления новых конкурентов

Существующие конкуренты

Зависимость от покупателя

Зависимость от поставщика

Рис. 3 Пять сил Портера

Влияние на организацию такого фактора как конкуренция проявляется во многих аспектах управления. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать, и какую цену можно запросить. Недооценка конкурентов и переоценка рынков приводят даже крупнейшие компании к значительным потерям и к кризисам.

**Факторы среды косвенного воздействия** или общее внешнее окружение обычно не влияют на организацию так же заметно, как факторы среды прямого воздействия. Однако менеджеру необходимо постоянно вести их учет, так как среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия, поэтому при ее исследовании опираются, прежде всего, на прогнозы [26, стр.127].

Изменчивая внешняя среда представляет собой область постоянного беспокойства для организаций. В анализ рыночной внешней среды входят аспекты, оказывающие непосредственное воздействие на успехи или неудачи организации. К этим аспектам относятся изменяющиеся демографические условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли.

Макросреда представляет собой наиболее удаленный от собственно компании внешний слой элементов, которые, так или иначе, влияют на фирму, не оказывая непосредственного воздействия на ее текущие операции. Обычно выделяют четыре основных фактора макросреды [26, стр. 128]:

– технологические;

– социокультурные;

– экономические;

– политические.

Ричард Л. Дафт в учебнике «Менеджмент» выделяет еще один консолидированный фактор – международные изменения (условия) [14, стр. 111].

***Технология*** – это совокупность средств, процессов, операций, с помощью которых входящие в производство элементы преобразуются в выходящие. Технологические изменения включают в себя научные и технические нововведения в отдельной отрасли и в обществе в целом. Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. В качестве внешнего фактора она отражает уровень научно-технического развития, который воздействует на организацию, например, в областях автоматизации, информатизации и др. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на сбор, использование, хранение и распределение информации, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации [26, стр. 128].

Скорость изменения технологий в последнее десятилетие очень высокая, и исследователи утверждают, что данная тенденция сохраниться. Анализ технологической компоненты позволяет прогнозировать пути дальнейшего развития производства, модернизации технологии изготовления, а также сбыта продукции.

Экономические изменения отражают общую экономическую ситуацию как в мире целом, так и в стране или регионе, в котором работает компания. ***Экономические факторы*** являются наиболее существенными, поскольку текущее и прогнозируемое состояние экономики может позитивно или негативно влиять на стратегические цели организации.

Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги [26, стр. 129]. Такие показатели, как темп инфляции, стабильность национальной валюты, международный платежный баланс, налоговая ставка, покупательская способность населения, динамика ВНП, ВВП, уровень безработицы, банковские процентные ставки, а также основные тенденции изменения структуры отраслей и организационных форм хозяйствования, должны постоянно диагностироваться и оцениваться. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для развития организации.

Важно понимать, что то или иное конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное на другие организации. Экономический подъем, спад, кризис оказывают глубокое влияние на организацию, но это влияние не однозначно: общий экономический спад может привести к подъему экономики организации и наоборот [1, стр.116]. Кризис 1998 г. в России привел к банкротству многих предприятий, занимавшихся импортом продуктов питания, зато стимулировал возрождение и развитие пищевой промышленности внутри страны, изменил структуру импорта в пользу ввоза технологий, а не готовых продуктов.

Индикаторами состояния экономической среды выступают показатели деловой активности, финансовой устойчивости, инфляции, ценовой политики участников рынка и др.

Деятельность предприятия проходит в обществе. В процессе этой деятельности предприятие устанавливает взаимоотношения с различными элементами структуры общества, что обуславливает влияние на предприятие ***социокультурных*** ***факторов*** внешней среды. Такое влияние связано с определенной системой ценностей общества, традициями, жизненными установками населения, стереотипами поведения [1, стр.116]. Описываемые факторы оказывают воздействие на формирование спроса населения, трудовые отношения внутри организации, уровень заработной платы, условия труда и т.д.

В первую очередь рассматривается демографическая ситуация, в рамках которой учитываются географическое распределение и плотность населения, половозрастная структура, социальная стратификация общества, национальная однородность, уровень образования населения, уровень доходов. Эти показатели воздействуют на спрос и покупательские привычки населения; позволяют оценить перспективы обеспеченности рабочей силой и качественные характеристики рынка труда.

Большое влияние на деятельность фирм оказывают факторы системы общественных норм: социального поведения и культурной среды. Эти факторы включают общественные ценности и принятые принципы поведения (к примеру, отношение к работе, проведение свободного времени) социальные ожидания. Важными вопросами в настоящее время являются преобладающее в обществе отношение к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, изменение социальных установок менеджеров, движение в защиту интересов потребителей.

Часто именно социальные факторы могут создавать самые крупные проблемы для предприятия. Наблюдение за изменениями, происходящими в системе общественных норм, а также прогнозирование их последствий, очень важны для принятия решений в менеджменте. С тем, чтобы эффективно реагировать на изменение социальных факторов, организация должна меняться, осознанно преобразуясь в форму, приспособленную к новой внешней среде.

В основе ***политического фактора*** лежат законодательные акты, а также политические действия, направленные на установление контроля над деятельностью компании. Политическая составляющая внешней среды должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. В изучение политической обстановки входит выяснение того, какие программы воплощают в жизнь различные партии, отношение правительства к различным отраслям экономики и регионам страны и т. д.

Госу­дарство в рыночной экономике оказывает влияние на организацию также через налоговую систему. Так, например, высокие ставки налогов су­щественно ограничивают активность фирм, их инвестиционные возможности, толкают к сокрытию доходов, и, наоборот, снижение ставок налогов способствует привлечению капитала, приводит к оживлению предпринимательской деятельности. Таким образом, с помощью налогов государство может осуществлять управление развитием нужных направлений в экономике.

Организации обязаны соблюдать не только феде­ральные, региональные и местные законы, но и требования органов государственного регулирова­ния. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требова­ния, зачастую также имеющие силу закона. До­полнительно усложняют дело регулирующие постановления местных орга­нов власти, число которых также очень значительно. Некоторые местные законы модифицируют или усиливают федеральные нормы. Кроме этого, монопольные государственные и коммерческие структуры, имеющие своих представителей на местах, продолжают усиливать давление на субъекты предпринимательства через введение и расширение разрешительной системы, при которой возникает все больше сложностей, как на начальном этапе организации бизнес-структуры, так и на всем протяжении деятельности организации.

Важным фактором политического влияния на развитие компаний является ценовая политика на услуги естественных монополий, которая также формируется и регулируется на уровне субъектов РФ.

Под ***международными изменениями*** внешней среды понимают события, происходящие за пределами страны, так же как и возможности развития бизнеса компании в других странах. Из международной среды появляются новые конкуренты, покупатели и поставщики, она же формирует новые технологические и социальные тенденции [14, стр. 111]. Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющих рынки в других странах, имеет фактор политической стабильности. В стране-хозяине для иностранного инвестора или для экспорта продукции политические изменения могут привести к ограничению прав собственности для иностранцев (даже к национализации иностранной собственности) или установлению специальных пошлин на импорт [26, стр. 132]. В свою очередь, национальные конфликты, деятельность террористических организаций, нестабильность политических режимов – это условия, препятствующие развитию доверительных экономических отношений. Процесс глобализации охватывает сейчас все больше стран, поэтому даже организации, ориентирующиеся только на внутренний рынок, вынуждены мыслить в международном масштабе, оценивая потенциал и угрозы внешней международной среды. Значение внутриполитического фактора дополняется международным в силу интеграции экономик различных стран.

Фактор международных изменений становится особенно важным вопросом, когда компании принимают глобальную (панрегиональную) стратегию, т.е. стратегию, реализуемую на уровне нескольких стран. Во многих отраслях промышленности роль национальных границ как организующего принципа международной деятельности становится все менее важной.

К факторам, обуславливающим действие этой тенденции, относятся:

– объединение регионов;

– переход к открытой экономике;

– глобальные инвестиции;

– развитие производства и производственной стратегии;

– рост популярности кругосветных путешествий;

– быстрое повышение уровня грамотности, образование и урбанизация в развивающихся странах;

– конвергенция моделей потребления, стилей жизни и вкусов;

– достижение в сфере информационных и коммуникационных технологий;

– слияние глобальных СМИ;

– увеличение потока информации, рабочей силы, денег между границами.

Многие глобальные компании, такие, как Coca-Cola, McDonald”s, British Airways, Sony, IKEA, Toyota, Levi-Strauss успешно интегрируют свои международные стратегии. Движущие силы глобализации заставляют многие компании расширять деятельность за границей. Интеграция стратегий дает организациям ряд преимуществ, в том числе позволяет сокращать расходы благодаря экономии за счет масштабов, улучшать качество продукции, а также укреплять рыночную позицию и повышать конкурентоспособность.

Для успешной интеграции компании в многовариантную и сложную международную среду руководство должно прежде всего постоянно контролировать и оценивать изменения в этой более широкой среде. Угрозы и возможности здесь могут возникать в результате облегчения доступа к сырьевым ресурсам, изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих инвестиционными объектами или рынками сбыта, национальных культурах и привычках потребителей и т.д.

**1.3 Методы анализа внешней среды**

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли организация силами, чтобы воспользоваться предоставляющимися возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называется управленческим обследованием. Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В управленческое обследование включаются пять функций – маркетинг, финансы, производство (операции), человеческие ресурсы, а также культура и образ организации.

Существует большое количество методов анализа внешней среды организации, рассмотрим некоторые из них.

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует **SWOT-анализ**.

SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его окружения (внешней среды) [11, 256].

– сильные стороны (Strengths) – преимущества организации;

– слабые стороны (Weaknesses) – недостатки организации;

– возможности (Opportunities) – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;

– угрозы (Threats) – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Для проведения анализ необходимо: во-первых, определить основное направление развития предприятия; во-вторых, проанализировать потенциал организации и оценить рыночную ситуацию, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать; в-третьих, сформулировать цели деятельности предприятия, учитывая его реальные возможности.

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

Сильные стороны предприятия – то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. К ним относятся:

– имеющийся опыт работы;

– доступ к уникальным ресурсам;

– наличие передовых технологий и современного оборудования;

– высокая квалификация персонала;

– высокое качество выпускаемой продукции;

– известность торговой марки и др.

Слабые стороны предприятия – это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или что-то, что пока не удается по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести следующие:

– слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров;

– плохая репутация компании на рынке;

– недостаток финансирования;

– низкий уровень сервиса;

– отставание в области исследований и разработок и др.

Рыночные возможности – это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. Примерами рыночных возможностей являются:

– выход на новые рынки или сегменты рынка;

– увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;

– добавление сопутствующих продуктов;

– появление новых технологий производства продукции;

– рост уровня доходов населения и др.

Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые можно использовать.

Рыночные угрозы – события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. К ним следует отнести:

– возможность появления новых конкурентов;

– рост продаж замещающего продукта;

– нестабильность политической ситуации;

– изменение потребностей и вкусов покупателей;

– неблагоприятные демографические изменения и др.

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

Последовательность проведения SWOT-анализа:

1) Определение сильных и слабых сторон предприятия, для этого необходимо:

– составить перечень параметров, по которому будет оцениваться предприятие;

– по каждому параметру определить, что является сильной стороной предприятия, а что – слабой;

– из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия и занести их в матрицу SWOT-анализа.

Для оценки предприятия можно воспользоваться следующими параметрами:

– организация: оценивается уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами предприятия;

– производство: оцениваются производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов;

– финансы: оцениваются издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса;

– инновации: оценивается частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.)

– маркетинг: оценивается качество товаров (услуг) с точки зрения потребителей, известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала. Собранные данные сводятся в таблицу.

Таблица 1

Пример определения сильных и слабых сторон предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры оценки | Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1.Организация | Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия. | Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия. |
| 2. Производство | Высокое качество выпускаемых товаров.  Проверенный и надежный поставщик комплектующих изделий. | Высокая степень износа оборудования — до 80% по отдельным группам.  Себестоимость продукции на 10% выше, чем у основных конкурентов. |
| 3. и т.д. |  |  |

Из всего списка сильных и слабых сторон предприятия необходимо выбрать наиболее важные (самые сильные и самые слабые стороны) и записать их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа.

2) Определение рыночных возможностей и угроз (оценка рынка). Данный этап позволяет оценить ситуацию вне предприятия – увидеть возможности и угрозы. Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон предприятия. За основу можно взять следующий список параметров:

– факторы спроса – принимается во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структура спроса на продукцию предприятия;

– факторы конкуренции – учитывается количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высота барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка;

– факторы сбыта – внимание уделяется количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих;

– экономические факторы – учитывается курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства;

– политические и правовые факторы – оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти;

– научно-технические факторы – принимается во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки;

– социально-демографические факторы – учитывается численность и половозрастная структура населения региона, в котором работает предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения;

– социально-культурные факторы – учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей;

– природные и экологические факторы – принимается в расчет климатическая зона, в которой работает предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды;

– международные факторы – учитывается уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и др.

Далее заполняется таблица.

Таблица 2

Пример определения рыночных возможностей и угроз

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры оценки | Возможности | Угрозы |
| 1. Конкуренция | Повысились барьеры входа на рынок: с этого года необходимо получать лицензию на занятие данным видом деятельности. | В этом году ожидается выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента. |
| 2. Сбыт | На рынке появилась новая розничная сеть, которая в данный момент выбирает поставщиков. | С этого года наш крупнейший оптовый покупатель определяет поставщиков по результатам тендера. |
| 3. и т.д. |  |  |

Необходимо выбрать из всего списка возможностей и угроз наиболее важные, и занести их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа. В заполненной матрице SWOT-анализа виден полный перечень основных сильных и слабых сторон предприятия, а также открывающиеся перед предприятием перспективы и грозящие ему опасности.

3) Сопоставление сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами рынка SWOT-анализа. Данная операция позволяет ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

– как возможно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия;

– какие слабые стороны предприятия могут помешать;

– за счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?

– каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться?

Для сопоставления возможностей предприятия условиям рынка применяется немного видоизмененная матрица SWOT-анализа:

Таблица 3

Матрица SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ***Возможности:***  1. Появление новой розничной сети 2. и т.д. | ***Угрозы:***  1.Появление крупного конкурента 2. и т.д. |
| ***Сильные стороны:***  1.Высокое качество продукции 2.  3. и т.д. | Как воспользоваться возможностями: попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции. | За счет чего можно снизить угрозы: удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции. |
| ***Слабые стороны:***  1.Высокая себестоимость продукции 2. 3. и т.д. | Что может помешать воспользоваться возможностями: новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов. | Самые большие опасности для фирмы: появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам. |

Заполнив такую матрицу можно увидеть результат:

– определены основные направления развития предприятия;

– сформулированы основные проблемы предприятия, подлежащие скорейшему решению для успешного развития бизнеса.

Итоговые показатели SWOT-анализа используются в стратегическом и тактическом планировании деятельности предприятия.

**SWN-анализ** – это усовершенствованный SWOT-анализ. Strength – сильная сторона, Neutral – нейтральная сторона, Weakness – слабая сторона.

В отличие от анализа слабых и сильных сторон по матрице SWOT-анализ, SNW-анализ дополнительно предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S [11, стр. 264].

Таблица 4

Матрица SNW-анализа

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование  стратегической позиции | Качественная оценка позиции | | |
| Сильная  (S) | Нейтральная  (N) | Слабая  (W) |
| Стратегия организации |  |  |  |
| Бизнес-стратегии |  |  |  |
| Оргструктура |  |  |  |
| Финансы |  |  |  |
| Продукт как фактор  конкурентоспособности |  |  |  |
| Структура затрат |  |  |  |
| Дистрибуция как система реализации продукции |  |  |  |
| Информационная технология |  |  |  |
| Инновации как способ к  реализации на рынке продуктов |  |  |  |
| Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации) |  |  |  |

Заполнению табличной формы SNW-анализа предшествуют все этапы подготовки, перечисленные выше в методике SWOT-анализа.

Часто для анализа макросреды используется методика **STEP-анализа**. Термин «STEP» означает анализ макросреды, основывающийся на изучении социальных, технологических, экономических и политических факторов.

Существует два основных варианта STEP-анализа. Первый вариант используется для стран с развитой экономикой и стабильной политической системой, приоритеты – учет социальных и технологических факторов. Для анализа макросреды в тех странах, где экономика слабо развита и находится в переходном периоде, применяют второй вариант STEP-анализа (PEST-анализ), где на первом месте факторы политики и экономики. При выборе одного из вариантов критерием выступает важность учета тех или иных групп факторов макросреды с точки зрения силы возможного воздействия и стабильности факторов для мониторинга.

Таким образом, STEP-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления следующих аспектов внешней среды:

– социальных (Society);

– технологических (Technology).

– экономических (Economy);

– политических (Policy).

Важно помнить, что все четыре категории взаимосвязаны и непрерывно взаимодействуют друг с другом. Анализ социального окружения затрагивает вопросы, связанные с пониманием роли общества и социальных перемен в деятельности организации. Анализ технологического окружения связан и изучением влияния изменений, происходящих в современных технологиях, на функционирование всех структур организации и ее окружения. Центральным моментом анализа экономического окружения является исследование изменений в макроэкономике и их воздействие на компанию и потребителей. Влияние со стороны государства изучается потому, что оно регулирует политические отношения, которые в свою очередь определяют возможности деятельности компании в рамках закона.

Таким образом, в процессе анализа исследуются отношения между действующими силами влияния, а вследствие того, что влияние изменений, происходящих в макросреде, имеет неопределенный характер, важно определять и рассматривать их вероятные последствия в самом широком диапазоне [18, стр. 102].

STEP-анализ необходимо проводить в четыре этапа [18, стр. 108]:

1) Изучение и мониторинг макросреды с целью обнаружения фактических или потенциальных изменений в социальной, технологической, экономической и политической сферах.

2) Оценка необходимости и значимости изменений для организации, отрасли и рынка в целом.

3) Детальный анализ каждого соответствующего изменения и характер их взаимоотношений.

4) Оценка потенциальных воздействий изменений на организацию, отрасль и рынок в целом.

Данный вид анализа может проводиться с использованием различных форматов, часто это два варианта: простая четырехпольная матрица, внешний вид которой приводится ниже в таблице 5 и табличная форма STEP-анализа (Таблица 6) [11, стр. 278]. Выбор способа проведения анализа зависит от целей анализа, степени готовности экспертов и целого ряда других факторов.

Таблица 5

Четырехпольная матрица STEP-анализа

|  |  |
| --- | --- |
| Социальные факторы | Технологические факторы |
| 1 | 1 |
| 2 | 2 |
| …….. | …….. |
| Экономические факторы | Политические факторы |
| 1 | 1 |
| 2 | 2 |
| ……… | …….. |

Таблица 6

Табличная форма для проведения STEP-анализа

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы факторов | События/  факторы | Опасность/ возможность | Вероятность события или проявления фактора | Важность фактора или события | Влияние на компанию | Программа действий |
| Социальные | 1  2  …. |  |  |  |  |  |
| Технологические | 1  2  …. |  |  |  |  |  |
| Экономические | 1  2  …. |  |  |  |  |  |
| Политические | 1  2  ….. |  |  |  |  |  |

Для анализа внешней среды также могут быть использованы следующие методы:

– **матрица угроз и возможностей внешней среды ETOM** (Environmental Threats and Opportunities Matrix) – метод взвешивания каждого фактора для измерения его значимости для конкретной организации через составление перечня внешних опасностей и возможностей организации: взвешивание фактора осуществляется от +5 (очень положительное) через 0 (нейтральное) к –5 (очень отрицательное), воздействие фактора – от +15 (сильное воздействие, возможность) через 0 (отсутствие воздействия, нейтральное) к –15 (сильное воздействие, серьезная опасность). Влияние на стратегию компании получают умножением значения веса фактора на важность. Знак полученного результата зависит от отметки угроз или возможностей. После анализа перечня руководство должно провести оценку сильных и слабых сторон организации. При этом оно должно иметь полное представление о внутреннем потенциале и недостатках организации, а также о внешних проблемах;

– **метод составления профиля среды** – удобен при анализе профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды организации. В ходе анализа определяется важность исследуемых факторов для отрасли (3 – большая, 2 – умерен­ная, 1 – слабая), их влияние на организацию (3 – сильное, 2 – умерен­ное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния), направленность и степень важности влияния (+1 – позитивная, -1 – негативная). Степень важности фактора для организации определяется путем перемножения трех вышеперечисленных экспертных оценок. В результате руководство делает вывод о том, какие из факторов среды имеют более важное значение для организации и, следовательно, заслуживают серьезного внимания при разработке стратегии, а какие факторы лишь косвенно влияют на деятельность организации, поэтому заслуживают меньшего внимания.

В завершение следует отметить, что вышеперечисленные методики анализа внешней среды дают наибольший результат, если анализ проводится регулярно с использованием одинакового формата. В этом случае фиксируют показатели динамики факторов и их влияние на предприятие. В итоге можно получить так называемую модель реакции конкретного предприятия на совокупность факторов внешней среды. Это не что иное, как своего рода модель опыта, которая может позволить повысить качество принятия всех видов рыночных решений предприятия.

Анализ внешней среды – сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих изменений, их правильной оценки и установления связи между факторами и теми сильными и слабы­ми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Орга­низация изучает среду, чтобы обеспечить успешное продвиже­ние к намеченным целям, вырабатывает стратегию взаимодействия, обеспечивающую ей наиболее комфортное сосуществование.

Анализ внешней среды представляет собой один из инструментов, благодаря которому руководство организации может проектировать систему контроля над важными внешними процессами и ресурсами; осуществлять мероприятия по снижению рисков, причинами которых выступают внешние воздействия; влиять на действия конкурентов и поставщиков, на спрос потребителей.

Организация не имеет возможности жестко контролировать внешнюю среду, но может и должна эффективно приспосабливаться к ней, непрерывно следить за ее изменениями, прогнозировать и своевременно реагировать на них.

**2. Анализ внешней среды ООО “Макаров и компания”**

**2.1 Общая характеристика предприятия**

Группа компаний «Макаров плюс компания» создана в 1992 году, основными направлениями ее деятельности является оптово-розничная торговля, а также переработка мясных и рыбопродуктов.

**Главная миссия компании** – повышение уровня обеспеченности жителей города Муром и Владимирской области в целом высококачественными продуктами питания независимо от уровня их дохода, расширение сети магазинов «Макаровский», завоевание лидерских позиций в данной отрасли путем достижения максимального их соответствия супер-маркетам, применяемым в своей работе международные стандарты качества.

**Основными целями деятельности компании являются:**

* максимальное удовлетворение потребностей населения округа Муром;
* расширение доли занимаемого рынка;
* увеличение рентабельности компании;
* создание положительного имиджа компании;
* получение максимальной прибыли

Компания является крупнейшим поставщиком продуктов питания нашего региона. Она также является импортером продуктов питания и закупает оптовые партии продукции только у самых надежных, доказавших свою репутацию, фирм. Предприятие имеет самую большую в регионе продуктовую базу, с железнодорожными подъездными путями.

Основным направлением деятельности предприятия является продажа мороженых продуктов питания (рыба, свиное, говяжье мясо и мясо птицы). Около 20% ассортимента занимают бакалейные товары. С 1996 года на базе начал работать холодильник, что дало возможность хранить большие партии свежемороженых мясных и рыбных продуктов.

В 2000 году открылся собственный мясокомбинат и коптильный цех. Мясопереработка является проблемной отраслью, основа успеха здесь – качественное сырье. На "Макаровском МПК" полностью отказались от импортного мяса, работают только на свежем сырье, из местных хозяйств.  
Врачи медлаборатории, находящейся на территории предприятия, ветврач и санитарные службы города строго контролируют качество входящего сырья и готовой продукции. Главный ориентир производителей торговой марки "Макаровский мясокомбинат" – качество, а в конечном итоге – здоровье потребителей. Мясопродукты предприятия отличаются истинно русским вкусом, которому российский потребитель отдает сегодня свое предпочтение.

В 2001 году компания стала учредителем радиостанции «Русское радио – Муром», в 2005 году – «Динамит-FM – Муром», а в 2008 году – «Европа плюс – Муром». Данные радиостанции транслируют музыкальные, информационные и социально значимые программы для аудитории более 300 тыс. человек.

Также компания является учредителем рекламного агентства «Макаров и друзья». Агентство изготавливает высококачественную рекламу и размещает её на радиостанциях, рекламных щитах.

В 2002 году компания стала учредителем охранного предприятия «Пересвет». Это предприятие осуществляет охранные мероприятия в самой компании, а также работает по заказам сторонних организаций. Специалисты предприятия имеют высокую юридическую и оперативную подготовку.

Группа компаний «Макаров плюс компания» имеет свои филиалы, основным видом деятельности которых является оптовая торговля:

- ООО «Стрелка-НН» г. Н.Новгород, пр. Ленина, 31/2;

- ООО «Феникс-Дзержинский» г. Дзержинск, ул. Щорса, 1;

- ООО «Макаров+компания-Выкса» г. Выкса, ул. Запрудная, 6.

ООО ТД «Макаров плюс компания» имеет собственную сеть магазинов самообслуживания. Основная часть – социальные, где торговая наценка на важнейшие продукты питания делается либо минимальная, либо отсутствует совсем. В настоящий момент их численность составляет 12. Из них 6 магазины – универсамы:

- «Универсам «Макаровский», расположенный по адресу г. Муром ул. Л.Толстого, 109;

- «Универсам «Макаровский», расположенный по адресу г. Муром ул. Трудовая, 21;

- «Универсам «Макаровский», расположенный по адресу г. Муром, микрорайон Вербовский ул. Муромская, 1;

- «Универсам «Макаровский», расположенный по адресу г. Муром, ул. Трудовая, 21а;

- «Универсам «Макаровский», расположенный по адресу г. Муром, Кооперативный проезд, 2а;

- «Универсам «Макаровский», расположенный по адресу пгт Красная Горбатка, ул. Пролетарская, 11;

1 Торговый Центр «Макаровский», расположенный по адресу г. Навашино, ул. Трудовая, 6;

4 магазина формата – магазин у дома:

- магазин «Макаровский», расположенный по адресу г. Муром, ул. Первомайская, 11;

- минимаркет «Макаровский», расположенный по адресу г. Муром, ул. Лаврентьева, 3;

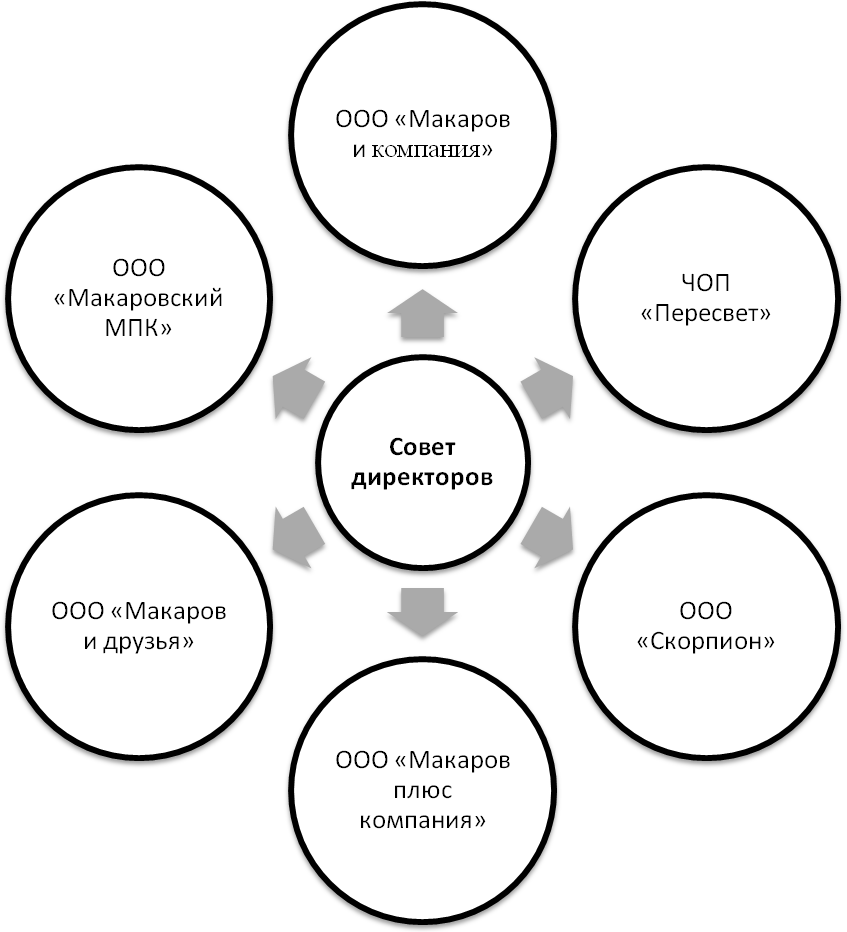
- магазин «Сити25», расположенный по адресу г. Муром, ул. Московская, 87;

- магазин «МакСити», расположенный по адресу г. Муром, ул. Ленина, 65;

1 склад-магазин «Cash&Carry», расположенный по адресу г. Муром, Владимирское шоссе, 5.

«Макаров плюс компания» ведет большую благотворительную деятельность. Компания регулярно оказывает помощь детскому приюту в селе Борис-Глеб Муромского района, Муромскому Дому ребенка, Муромскому Дому престарелых, помогает в строительстве церквей и монастырей округа Муром. Более года в магазине «Универсам «Макаровский», расположенный по адресу ул. Л.Толстого, 109, работал пункт приема благотворительной помощи, где принимались пожертвования от населения для Муромского Дома ребенка. Кроме того «Макаров плюс компания» помогает дому ребенка в приобретении необходимого имущества и инвентаря.

Общество с ограниченной ответственностью Торговый Дом «Макаров плюс компания» создано в 1999 году в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным Законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ от 08.02.98 г. и действует на основании Устава. Организационная структура данного предприятия представлена ниже.



# Рис. 4 Организационная структура ООО Торговый Дом «Макаров плюс Компания»

Общество является коммерческой организацией. Высшим органом управления ООО Торговый Дом «Макаров плюс компания» является Совет директоров. Один раз в год проводится общее собрание Совета директоров, но по мере необходимости могут проводиться и внеочередные собрания.

Единоличным исполнительным органом является Генеральный директор – Евстратов Андрей Викторович. Срок полномочий директора составляет два года. Директор может переизбираться неограниченное число раз.

**2.2 Анализ микросреды организации (среда прямого воздействия)**

Проведем анализ внешней среды Общества с ограниченной ответственностью «Макаров и компания» (структура баланса данного предприятия отражена в приложениях 1, 2, 3), состоящего из сети продовольственных магазинов самообслуживания «Макаровский». Организационная структура представлена на рисунке 5.

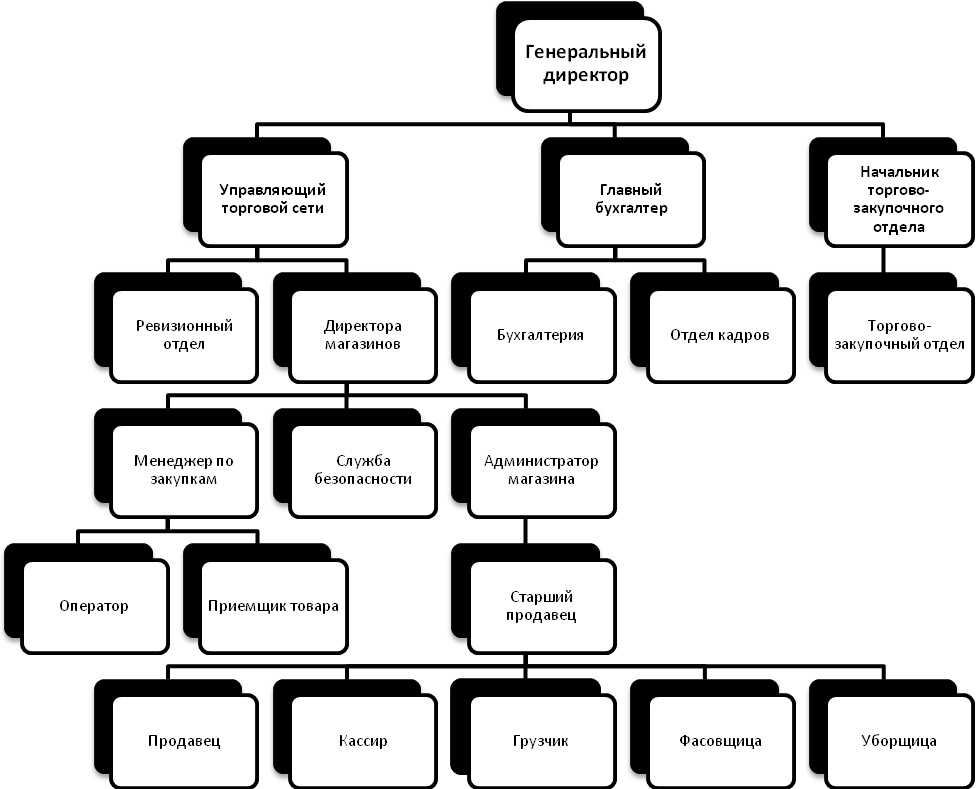


Рис. 5 Организационная структура ООО «Макаров и Компания»

***Поставщики*** обеспечивают поступление необходимых для осуществления деятельности организации видов ресурсов. В рассматриваемом нами случае ресурсами являются продукты питания, а также сопутствующие товары, которые во всех магазинах сети распределены на следующие группы:

– мясопродукты не готовые к употреблению (01);

– мясопродукты готовые к употреблению (02);

– замороженные полуфабрикаты (03);

– рыба и рыбная гастрономия (04);

– молочная продукция (05);

– масложировая продукция (06);

– хлебобулочные изделия (07);

– кондитерские изделия мучные (08);

– кондитерские изделия сахаристые (09);

– безалкогольные напитки (10);

– вино-водочная продукция (11);

– табак (12);

– консервы (13);

– приправы, пряности пищевые (14);

– бакалея (15);

– чай, кофе (16);

– фрукты и овощи (17);

– продукты для детского питания (18);

– салаты (19);

– сопутствующие товары (20);

– материалы, запчасти (21);

– продукция мясоперерабатывающего комбината (22);

– цветы (23);

– товары для животных (24);

– снэки (25);

– прочие товары (26).



\* Товары, входящие в данную группу, составляют менее 1% в объеме выручки.

За схожими группами товаров закреплен менеджер, который напрямую работает с соответствующими поставщиками. В его обязанности входит:

1. Формирование ассортиментного ряда: в базе данных всей сети магазинов составляется ассортиментные матрицы по каждой группе товаров, из которых выделяются товары группы “А” (свыше 5% от общей реализации по данной группе), группы “В” (5-1%), группы “С” (менее 1%).

2. Закупка товара: изучая ассортиментный ряд, менеджер принимает решение о закупке определенного товара. Товар группы “А” должен всегда присутствовать на полках и занимать самые видные позиции, товар группы “В” должен быть представлен на полках, но не обязательно в полном объеме. Наименования товаров группы “С” могут варьироваться, т.е. менеджер может выводить из ассортиментного ряда товар, не пользующийся спросом, вводить на его место новый, чтобы он, в свою очередь, мог занять лучшие позиции по объему продаж.

3. Ведение переговоров с поставщиками: по каждой группе товаров имеется несколько поставщиков. Их предложения хорошо изучены, поэтому менеджер в определенной ситуации может осуществить переход от одного поставщика к другому, выбирая наиболее выгодные условия. Условия поставок составляются с каждым конкретным поставщиком на индивидуальной основе: определяется объем поставки, сроки поставки, сроки и варианты оплаты (предоплата, фактическая оплата, отсрочка платежа), периодичность поставок, а также условия возврата нереализованной продукции. Образец договора поставки представлен в приложении 4. На случай возникновения форс-мажорных обстоятельств на распределительном складе предприятия всегда существует уровень 2-15 дневного запаса продукции (в зависимости от сроков ее хранения).

4. Поиск новых поставщиков: обычно ведется через сеть Интернет, либо при посещении профильных выставок.

5. Сбор информации о новых или сезонных товарах: необходимую информацию можно получить от самих поставщиков, которые заинтересованы в продвижении нового товара, из сети Интернет, а также из материалов выставочных буклетов и презентаций.

6. Посещение профильных выставок: менеджерами посещаются такие выставки как: «Экспо-Центр», «Крокус-Экспо», «Прод-Экспо», «Ворлд-Фуд».

7. Составление отчетной документации: отчеты по каждой группе товаров составляются еженедельно. Раз в месяц данные отчеты сводятся в общую таблицу, и рассчитывается маржинальный доход.

Общее количество поставщиков, с которыми сотрудничает сеть магазинов «Макаровский» превышает 100, основными из которых являются производители продуктов питания и дистрибьюторы крупных российских и западных фирм. К ним относятся: «Вим-Биль-Данн» – молочная продукция; Останкинский мясокомбинат – молочные, колбасные изделия; «Юнилевер», «Диметра» – масложировая продукция; Проктер энд Гембл – сопутствующие товары; а также производители нашего региона: Муромский хлебокомбинат, Навашинский хлебокомбинат, Вязниковский хлебокомбинат – хлебобулочные и кондитерские изделия; «Клико» – вино-водочная продукция и др.

Рассматриваемое предприятие само выступает в роли дистрибьюторов таких предприятий как: HBC Coca-Cola, ЗАО «Мосимпекс» (мин. вода «Нарзан»), СП Нидан-Фудс (соки «Чемпион», «Моя Семья»), Ногинского мясокомбината, компании «Wriglley», Самарского масложирового комбината и т.д., в связи с чем руководство предприятия может контролировать цены на существенное количество продуктов, а также вести переговоры с поставщиками о дополнительных скидках.

Помимо основных поставщиков продуктов питания и сопутствующих товаров в сети магазинов «Макаровский» ведется обслуживание торгового оборудования (полочного, холодильного, расчетно-кассового и др.). Данную услугу оказывает организация ООО «Полаир Профи», действующая на основании договора на оказание услуг по техническому обслуживанию оборудования, зданий, сооружений предприятия (см. приложение 5).

Построенные на индивидуальной основе взаимоотношения с поставщиками-партнерами позволяют организации реализовывать стратегию ценового лидерства и снижать уровень затрат. Налаженные взаимоотношения и тесное сотрудничество с поставщиками приносит реальную экономию и повышение эффективности работы всей сети.

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

Сегментирование рынка – это процесс разделения рынка на части – сегменты, отличающиеся друг от друга разными требованиями к предлагаемому ассортименту, т.е. это разбивка рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться различные товары.

Профиль покупателей составляем по следующим характеристикам:

– географическое месторасположение покупателя – магазины рассчитаны на покупателей розничной сети, проживающих в округе Муром и его окрестностях;

– демографические характеристики покупателя – нашими потребителями являются семейные люди, имеющие детей дошкольного и школьного возраста, средний достаток (доход) которых составляет 4000 рублей и более, имеющих среднее и высшее образование, а также люди пенсионного возраста;

– социально-психологическое сегментирование предусматривает разбивку покупателей по образу жизни, вкусам, привычкам, в данном случае – это люди с нормированным или ненормированным рабочем днем (удобный график работы магазинов), покупающие необходимые продукты ежедневно, либо закупающие продукты в выходные на неделю, принявшие решение экономить;

– отношение покупателя к продукту (сегментация по выгодам) – эта категория наиболее важна, так как определяется двумя основными условиями: во-первых, продукты должны быть дешевле, чем у конкурентов, либо по аналогичной цене; во-вторых, ассортимент и качество продуктов должен удовлетворять запросам потребителей и быть в наличии постоянно.

Целевая аудитория сети магазинов – это люди с любым уровнем дохода, т.к. в каждом из магазинов имеется большой ассортиментный ряд, и каждый потребитель может выбрать именно тот товар, который удовлетворяет его потребности. Потенциальными покупателями являются люди, живущие в радиусе 5-10 минут ходьбы до магазина, а также люди, проходящие ежедневно мимо магазина на работу.

Большое значение имеет определение того, какие элементы маркетинговой деятельности, являются наиболее важными для покупателей. В этом вопросе необходимо рассмотреть методы маркетинговой информации, которые используются для анализа текущей ситуации. В этой связи важна следующая информация:

- потребность покупателей в продуктах, т.е. какой ассортимент продуктов они (потребители) хотят видеть на прилавках магазинов;

- цены основных конкурентов;

- информация от клиентов о качестве услуг, и пожелания по улучшению качества обслуживания;

- поиск недостающей информации для клиентов.

Необходимую информацию можно почерпнуть из статистических данных. Существует два источника получения:

– первый – это внутренние данные, которые собираются нами в процессе обычной работы. В связи с тем, что процесс продаж автоматизирован (установлены кассовые пос-терминалы), менеджеры и руководство могут просматривать оперативные отчеты практически в режиме "on-line", что позволяет быстро вносить коррективы в работу магазина. Важными являются отчеты менеджеров по продажам, так как они находятся в непосредственном ежедневном контакте с клиентами.

– второй – внешние данные, т.е. данные, собранные другими организациями. Обычно используется информация, предоставленная торговым отделом Администрации города, отделом статистики, местными газетами, в последнее время очень широко эти данные освещаются и в Интернете. Также необходимую информацию руководство организации может получить от консалтинговой фирмы, которая выполняла по их заказу ряд работ по изучению розничного рынка в округе Муром.

Также хотелось отметить так называемые маркетинговые исследования "маркетинг на прогулке". По моему мнению, это очень полезный метод сбора информации, потому что поставив себя на место покупателя, воочию становятся ясны все недостатки в работе магазинов. Положительно и непосредственное общение с покупателем, т.к. возможно получение новой информации или выявление той, о которой по каким-либо причинам умалчивали менеджеры. В свою очередь, клиенты также могут получить полезную информацию, необходимую им.

Фактическим товаром, рассматриваемым в данной дипломной работе являются продуктовые магазины. К его уникальным достоинствам можно отнести следующие: данные магазины являются магазинами самообслуживания, реализующие товары по ценам, близким к оптовым, в которых продаются продукты питания, произведенные собственным мясокомбинатом и коптильным цехом из экологически-чистого сырья.

Ценовая стратегия, применяющаяся в магазинах «Макаровский» – ценовое лидерство. В каждой товарной группе выделяется 3-5 позиции лидеров продаж. На них устанавливается низкая торговая надбавка (5-7%). На следующие 3-7 позиций товаров устанавливается средняя торговая надбавка (около 15-17%). А все остальные товары продаются с 25-30% торговой надбавкой. Таким образом, из 4-6 тысяч наименований товаров по низким ценам реализовывается порядка 100 наименований продуктов первой необходимости, еще 100-150 наименований реализуются по средним ценам, а все остальное с достаточной торговой надбавкой. Такая ценовая стратегия была предложена консалтинговой фирмой «BBPG» и опробована на магазине «Макаровский» по адресу г. Муром, микрорайон Вербовский, ул. Муромская, д.1. В настоящее время данная стратегия применяется во всех магазинах сети.

Коммуникативной целью улучшения работы с покупателями является постоянное напоминание им о магазинах посредством рекламы, причем рекламы не только товарной, но и имиджевой. Задача сформулирована так: каждый житель города и окрестностей должен знать, что самые низкие цены и самый богатый ассортимент продуктов в магазинах «Макаровский», это и есть уникальное достоинство. Однако необходимо отметить, собственники не «провозглашают», что магазины «Макаровский» для бедных, они «говорят», магазины «Макаровский» для экономных людей. Слоганом коммуникативного плана является: «Прекрасно жить и экономить!». Реклама на местах выделяется из общего фона магазина, она доступна всем нашим потребителям, содержит информацию понятную каждому.

Представим коммуникативный план общения с целевой аудиторией. Цель данного плана доведение информации до потребителей, улучшение имиджа и позиционирование магазина.

Существует много способов передачи сообщений для целевой аудитории, выбираем наиболее подходящие средства коммуникации:

1. Реклама на радио – она обладает большим рядом преимуществ перед другими средствами рекламы: во-первых, реклама по радио мобильна и оперативна, ее всегда можно изменить и давать ее в эфир в какие угодно промежутки времени; во-вторых, реклама на радио дешева, это одна из самых дешевых реклам; в-третьих, радио доступно практически 100% потребителей из выбранного сегмента; в-четвертых, данная организация имеет две радиостанции, поэтому доступ к радиорекламным ресурсам практически неограничен. Таким образом, первым средством коммуникации выбирается реклама на радио.

2. Реклама в прессе – это средство коммуникации для предприятия является особо подходящим, так как в округе Муром основными подписчиками газет являются люди «в возрасте», у которых нет достаточного дохода, но которые также являются потребителями магазинов компании.

3. Уличная реклама – размещение наружной рекламы на улицах города. В настоящее время висит три щита на пути транзита потенциальных потребителей.

4. Стимулирование сбыта – данное средство коммуникации представляет собой широкий спектр мероприятий. Например, сообщения о новых предложениях, акциях (удар по ценам, самая низкая цена города), которые проходят по согласованию с поставщиками продукции 1-2 раза в месяц, наличие системы дисконтных карт, по которым можно приобрести товар со скидкой.

5. Воздействие на общественное мнение – проведение благотворительных мероприятий, что приводит к формированию положительного имиджа предприятия у потребителей.

6. Реклама по почте – это средство коммуникации дешево, хотя имеет довольно низкий отклик, около 3%.

Вышеперечисленные рекламные мероприятия проводились в течение последних трех месяцев. Проведем мониторинг выполнения плана коммуникации, основным показателем результативности которого будет изменение объема продаж в результате рекламной кампании в краткосрочной перспективе (рис. 6).

Объем продаж Объем продаж во время Объем продаж

до кампании рекламной кампании после кампании

Прирост

Рекламная компания Время

Рис. 6 Изменение объема продаж в результате проведения рекламной кампании

в краткосрочной перспективе

При проведении рекламной кампании объем продаж растет относительно начальной отметки, хотя темпы роста постепенно снижаются. После прекращения рекламы сбыт быстро падает до уровня, лишь немного превышающего начальный. Прирост объема продаж есть результат рекламной кампании.

Для дальнейшего увеличения объема продаж необходимо проводить новые рекламные кампании для получения ***кумулятивного*** ***эффекта***.

Волна 1 Волна 2 Волна3

В3

В2

В1

Начальный уровень Время

Рис. 7 Кумулятивный эффект рекламной кампании

Как видно из приведенного выше графика (рис. 7) при проведении нескольких рекламных кампаний происходит рост базовых уровней. Следовательно, для увеличения объема продаж нужно проводить ряд рекламных кампаний, направленных на покупателей с различным уровнем дохода.

В заключение следует отметить, что изучение покупателей позволяет лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься, на какой объем продаж может рассчитывать организация, и в какой мере покупатели привержены продукту, на сколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Изучение ***конкурентов***, с которыми организации приходится бороться за ресурсы, получаемые из внешней среды, занимает важное место в стратегическом управлении и направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Конкурентное окружение фирмы – это совокупность субъектов и факторов рынка, влияющих на отношение между производителем (продавцом) и потребителем продукции. Проведем анализ конкурентного окружения сети магазинов «Макаровский».

Одним из составляющих конкурентного окружения является рынок. Рынок, на котором работают магазины самообслуживания «Макаровский», это оказание услуг населению по розничной продаже продуктов питания. Рынок крайне насыщен и имеется очень высокая степень конкуренции.

Рассмотрим конкурентное окружение исследуемого предприятия, опираясь на теорию Майкла Портера, выделяющего пять сил, влияющих на деятельность организации: существующие конкуренты, угроза появления новых конкурентов, зависимость от поставщиков, зависимость от покупателей, угроза появления товаров или услуг-заменителей.

К существующим конкурентам следует отнести:

– сеть магазинов самообслуживания «Квартал»: федеральная сеть магазинов, конкурентным преимуществом которой является бренд, известный не только в нашем городе, но и во многих других городах России;

– сеть магазинов самообслуживания «Копейка»: федеральная сеть магазинов самообслуживания, особенностью которой является устоявшийся имидж дешевого магазина, при наличии небольшого ассортимента по каждой группе товаров (3-4 наименования);

– сеть магазинов самообслуживания ИП Самойлова: наличие двух магазинов самообслуживания, один из которых находится в центре города (магазин «Бест» около гостиницы «Лада»), второй в районе железнодорожного вокзала (магазин «Юбилейный»). Конкурентным преимуществом является удобное месторасположение: оба магазина находятся на первой линии;

– магазин самообслуживания «Риф»: конкурентным преимуществом данного магазина является наличие дистрибьюторских соглашений с несколькими молочными и мясными предприятиями, поэтому конкурировать с ним ценами крайне сложно, но в магазинах «Макаровский» имеется своя марка, известная потребителям, также менеджеры занимаются поиском новых поставщиков с более низкими ценами вне города. Но главное конкурентное преимущество перед «Рифом» – более удобное месторасположение магазинов, тогда как «Риф» расположен на окраине города, а также наличие сети магазинов, а «Риф», напротив является единичным магазином;

– магазин оптово-розничной торговли «Cash@Carry»: данный магазин является собственностью организации «Макаров и К» и совместно проводимая ценовая политика оказывает положительное влияние на работу сети в целом;

– небольшие магазины с прилавочной торговлей: данные магазины, как правило, расположены в жилых массивах, их большое количество, работают в формате «магазин у дома», имея узкий круг постоянных покупателей. Главное конкурентное преимущество перед такими магазинами – форма обслуживания (самообслуживание), наличие больших торговых площадей, следовательно, более широкой ассортиментной базы.

Появление нового конкурента (открытие магазина подобного формата) вполне реально. Одним из способов защитить себя от потери завоеванной доли рынка является заключение большего количества дистрибьюторских соглашений с производителями и оптовыми поставщиками, что позволит иметь солидный ценовой запас перед конкурентами и стабильные поставки продуктов, потому что чем ниже закупочные цены, тем выше конкурентное преимущество и тем выше входной барьер для новых конкурентов.

Магазины «Макаровский» мало зависят от поставщиков, так как достаточно хорошо изучены их предложения, налажены связи. По каждой группе товаров имеется несколько поставщиков, поэтому можно осуществлять переход от одних к другим, выбирая более выгодные условия практически без дополнительных затрат.

Покупатель всегда ищет, где ему будет предложено лучшее соотношение цена/качество. Конкурентным преимуществом здесь является, то, что на данный момент предлагаются низкие цены, богатый ассортимент продуктов и высокое качество обслуживания покупателей в магазинах «Макаровский».

Для исследуемого предприятия пока не наблюдается угрозы появления заменителейуслуг: развитие Интернета хотя и идет достаточно быстро, но создание интернет-магазинов пока занимает лишь малую долю рынка в нашей стране.

Таким образом можно сделать вывод, что влияние на организацию такого фактора как конкуренция проявляется в большинстве аспектов управления. Во многих случаях не потребители, а именно конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить. Важно понимать, что потребители – не единственный объект соперничества организаций. Недооценка конкурентов и переоценка рынков приводят даже крупнейшие компании к значительным потерям и кризисам.

**2.3 Анализ макросреды организации (среда косвенного воздействия)**

Макросреда представляет собой наиболее удаленный от собственно компании внешний слой элементов, которые так или иначе влияют на фирму, не оказывая непосредственного воздействия на ее текущие операции. Рассмотрим компоненты среды косвенного воздействия исследуемого предприятия:

1. Технологические факторы – введение ноу-хау позволяет ускорить рабочий процесс в магазинах и создать дополнительное конкурентное преимущество. Внедрение в работу пос-терминалов позволило на порядок увеличить скорость обслуживания клиентов, а также улучшить его качество.Развитие технологии и новых форматов торговли в нашем городе маловероятно из-за его небольшой численности.

2. Социокультурные факторы – уровень доходов населения, уровень безработицы, уровень рождаемости и количественный уровень состава семьи. Уровень безработицы влияет на доходы потребителей, а магазины рассчитаны, в том числе и на людей с низким и средним уровнем дохода. Уровень рождаемости также имеет значение, но это более долгосрочный фактор, его нужно прогнозировать на десятки лет вперед. В период с 2000 по 2005 года наблюдалось падение уровня рождаемости, в связи с этим средний возраст населения стал более высоким, то есть процент людей, имеющих предпенсионный и пенсионный возраст увеличился, поэтому владельцы магазинов уделяют большее внимание товарам, которые являются необходимыми для этой категории людей. Количественный уровень семей в ближайшие год-два не изменится, то есть составляет 3-4 человека, поэтому изменений в этом направлении не ожидается.

3. Экономические факторы – наиболее важными из них являются:

– цены на энергоносители – повышение цен приведет к удорожанию доставки продуктов, следовательно, продукты местных производителей будут более конкурентоспособными;

– процентные ставки банков, имеющие тенденцию к снижению, здесь практически все находятся в равных условиях, так как условия кредитования одинаковы;

– экономический рост положительно сказывается на исследуемом предприятии и экономике страны в целом;

– показатель инфляции достаточно стабилен, и в соотношении основных валют к рублю, также виден положительный баланс, уровень золотовалютных резервов страны планомерно увеличивается.

4. Политические факторы – резких изменений в политических взглядах Федеральных властей в ближайшее время можно не опасаться. Это связано с прошедшими недавно выборами Президента РФ и сохранением преемственности во внутренней и внешней политике. Политика высшего руководства страны направлена на поддержание малого и среднего бизнеса, власть декларирует свое лояльное отношение к предпринимательству и в будущем. Сейчас в разработках законы об уменьшении налога на прибыль и добавленную стоимость, о ликвидации налога с продаж, дискуссируется вопрос о снижении ставки единого социального налога. Что касается местной власти, то она всячески поддерживает малый бизнес и Муром является благоприятной площадкой для развития подобного вида деятельности.

5. Экологические факторы – не вызывает сомнения тот факт, что потребители стремятся покупать экологически чистые продукты, поэтому, делая упор именно на это, анализируемое предприятие открыло собственный мясокомбинат и коптильный цех, занимаясь переработкой качественного сырья местных производителей.

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

На основе вышеизложенных данных проведем **SWOT-анализ** факторов внешней среды исследуемой организации, который позволит определить сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы, исходящие от его окружения.

Построим матрицу влияния сильных и слабых сторон «SW».

Таблица 7

Матрица определения сильных и слабых сторон

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Сильное влияние | Заметное влияние | Умеренное влияние | Незначительное влияние |
| **S** | 1.Низкие закупочные цены на товар.  2.Имеется доступ к рекламным ресурсам.  3.Удобное для потребителей месторасположение магазинов.  4. Наличие больших торговых площадей. | 1.Формат торговли – самообслуживание.  2.Имеется сильная финансовая база.  3.Слабая зависимость от поставщиков.  4.Высокий уровень профессиональной подготовки руководителей.  5. Положительный имидж предприятия у потребителей и партнеров. | 1.Применение современных систем учета и контроля.  2.Применение современных методов торговли.  3.Магазины «Макаровский» часть большой сети ритейла.  4.Наличие современного оборудования.  5.Достойная заработная плата у сотрудников. | 1.Централизованная бухгалтерия  2.Собственная служба охраны.  3.Наличие программистов и техников, обслуживающих программы и оргтехнику.  . |
| **W** | 1. Качество подготовки персонала. | 1.Неустоявшийся пока ассортимент товара.  2.Не все решения руководства проводятся в жизнь. | 1.Периодически возникающие сбои в работе программного обеспечения. | 1.Высокие затраты на содержание и обслуживание магазинов.  2.Возможность внезапной поломки торгового оборудования. |

К сильным сторонам относятся такие внутренние факторы, как: высокое качество товара; цены, которые ниже, чем у конкурентов; наличие высокотехнологического оборудования; хороший имидж предприятия; наличие широкого ассортимента и другие факторы, которые дают определенные преимущества в конкурентной борьбе.

К слабым сторонам относятся следующие внутренние факторы: недостаток квалифицированных специалистов, проблемы с бесперебойной работой оборудования и другие факторы, в которых конкуренты оказываются сильнее.

Построим матрицу возможностей «О».

Таблица 8

Матрица определения возможностей

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вероятность использования | Сильное | Заметное | Умеренное | Слабое |
| Высокая | 1.Рост сегментов рынка, на который ориентированы магазины.  2.Увеличение расходов потребителей на продукты в связи с увеличением их дохода. | 1.Изменение налогового законодательства в сторону уменьшения налоговых ставок.  2. Экономический рост в стране и регионе. | 1.Создание в городе банка кадров.  2.Появление новых технологий в области розничной торговли.  3.Подготовка кадров в системе предприятия. | 1.Поддержка администрации о. Муром.  2.Стабилизация уровня инфляции.  3.Стабильный курс рубля по отношению к основным иностранным валютам. |
| Средняя | 1.Увеличение торговых площадей.  2.Снижение закупочных цен за счет заключения дистрибьюторских соглашений. | 1.Выпуск учебными заведениями города специалистов, готовых к работе.  2.Увеличение цен на энергоносители. | 1.Возможность дефолта в России. | 1.Укрепление внешнеполитического положения России. |
| Низкая | 1.Ослабление деятельности конкурентов.  2.Повышение стремления потребителей покупать экологически чистые продукты. | 1.Изменение политической ситуации в стране.  2.Рост уровня безработицы. | 1.Увеличение уровня рождаемости.  2.Уменьшение банковских кредитных ставок.  . | 1.Увеличение числа семейных пар.  2.Снижение уровня показателей преступности |

Рассмотрим возможности, которые исходят из внешней среды. К ним можно отнести благоприятную политику государства в отношении малого и среднего бизнеса, улучшение экономической ситуации в стране и регионе, положительная тенденция в изменении демографической ситуации, завоевание новых сегментов рынка и другие.

Построим матрицу угроз «Т».

Таблица 9

Матрица определения угроз

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вероятность реализации угроз | Разрушения | Критическое состояние | Тяжелое состояние | «легкие ушибы» |
| Высокая |  |  | 1.Увеличение закупочных цен.  2.Отсутствие на рынке труда квалифицированных кадров.  3.Появление более сильного конкурента. | 1.Усиление влияния конкурентов.  2.Увеличение уровня показателей преступности.  3.Просчеты в действиях менеджеров предприятия. |
| Средняя |  | 1.Возможность потери сегмента рынка. | 1. Удорожание закупочных цен.  2. Изменение налогового законодательства в сторону увеличения налоговых ставок.  3. Предложение конкурентами более выгодных условий работы (переманивание сотрудников). | 1.Ухудшение демографической ситуации в городе. |
| Низкая | 1.Возможность закрытия магазина властями.  2.Закрытие подъезда автотранспорта к магазинам.  3.Нестабильная ситуация в стране.  4.Форс-мажорные обстоятельства. | 1.Неправомерные действия конкурентов.  2.Изменение экономической ситуации в стране. | 1.Уменьшение сегмента рынка, на который ориентированы магазины.  2. Появление на рынке товара-заменителя.  3. Увеличение банковских кредитных ставок. | 1.Ослабление внешнеполитического влияния России. |

К угрозам относятся такие факторы, как появление новых конкурентов, потеря доли рынка, появление товаров-заменителей, относительная нестабильность в политике и другие факторы, которые негативно могут сказаться на работе организации.

После окончания построения матрицы сильных и слабых сторон, матрицы возможностей и матрицы угроз, сводим полученные данные в SWOT-матрицу (см. приложение 10).

Еще одним методом анализа факторов внешней среды является STEP-анализ. STEP-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления социальных, технологических, экономических, политических аспектов внешней среды. Данные факторы влияют на стратегию развития любой организации. В процессе анализа исследуются отношения между действующими силами влияния, а вследствие того, что влияние изменений, происходящих в макросреде, имеет неопределенный характер, важно определять и рассматривать их вероятные последствия в самом широком диапазоне

В результате проведенного STEP-анализа определено влияние факторов макросреды в рамках исследуемого нами предприятия, сформулированы возможности (опасность) при наступлении определенного события, оценена вероятность события, степень его важности и уровень влияния на компанию, разработана программа действий на перспективу (см. приложение 11).

Анализ внешней среды представляет собой один из инструментов, благодаря которому руководство организации может проектировать систему контроля над важными внешними процессами и ресурсами; осуществлять мероприятия по снижению рисков, причинами которых выступают внешние воздействия; влиять на действия конкурентов и поставщиков, на спрос потребителей.

**3. Пути повышения эффективности деятельности ООО «Макаров и компания» в условиях изменяющейся внешней среды**

Для более эффективного функционирования исследуемого предприятия разработаны рекомендации, касающиеся факторов среды прямого воздействия, так как именно на них организация может оказывать влияние в процессе их взаимодействия.

Рассмотрим возможные способы повышения эффективности деятельности ООО «Макаров и компания» при работе с ***поставщиками***:

1. Работа на взаимовыгодных условиях с надежными поставщиками – тесное сотрудничество позволяет разработать оптимальные условия поставок (объем, сроки, периодичность поставок, различные варианты оплаты, возврат нереализованной продукции). Налаженные взаимоотношения с поставщиками принесут реальною экономию ресурсов и повышение эффективности работы всей сети магазинов.

2. Привлечение мерчендайзера каждого поставщика – правильная выкладка товара на полках играет особую роль при его восприятии покупателем, поэтому необходимо соблюдать условия, при которых за определенный период времени будет продано большее количество товара. К таким условиям относятся следующие:

– на полках, находящихся на уровне глаз потребителей располагается товар, пользующийся наибольшим спросом;

– на верхних полках стеллажа располагается дорогой товар, в свою очередь, на нижних полках правильно разместить дешевый, также на нижние полки выставляются товары, занимающие большое пространство (например, соки, объемом два или три литра);

– товары для детей располагаются невысоко, на уровне их глаз, чтобы каждый мог выбрать то, что его интересует без помощи родителей, а они, в большинстве случаев, не могут отказать своему ребенку в покупке выбранного лакомства.

3. Заключение договоров сотрудничества с местными поставщиками, в качестве которых могут выступать фермерские хозяйства, а также сельскохозяйственные предприятия Муромского района, занимающиеся производством и переработкой овощной, мясной, молочной продукции. Сотрудничество с местными поставщиками позволит снизить себестоимость продукции за счет сокращения транспортных и складских расходов, это позволит увеличить периодичность доставки, следовательно, в продаже всегда будет свежая продукция.

4. Поиск новых поставщиков возможен при посещении профильных выставок, либо через сеть Интернет. В этом случае отделу закупок исследуемого предприятия представится возможность заключения договоров с более выгодными условиями поставок, а также ввода в продажу нового товара, имеющегося только у данного поставщика, что будет способствовать расширению ассортиментного ряда, а, следовательно, предоставлению большего выбора потребителю при совершении покупки.

5. Заключение новых дистрибьюторских соглашений – работа напрямую (без посредников) с производителями позволит контролировать цены на существенное количество продуктов, а также вести переговоры о дополнительных скидках. Рассчитаем возможный размер дополнительного дохода, который компания может получить, заключив дистрибьюторское соглашение, например, на поставку мясопродуктов готовых к употреблению.

Исходя из данных диаграммы «Структура продаж различных групп товаров в объеме выручки» доля реализации всех мясопродуктов составляет 14,7% от общей выручки торговой сети, а доля мясопродуктов готовых к употреблению составляет 9,6%. За 2006 год общая выручка составила 59890 тыс. рублей (по данным отчета о прибылях и убытках), следовательно, выручка от реализации мясопродуктов готовых к употреблению составила: 59890 тыс. руб. \* 9,6% = 5749,4 тыс. руб. Торговая надбавка на продукты питания данной группы составляет 17,5%, то есть закупочная цена равна 5749,4 тыс. руб. / 117,5 \* 100 = 4893,1 тыс. руб.

При заключении дистрибьюторского соглашения цена поставки снижается на 5-7%, следовательно, организация заплатит за поставку такого же объема мясопродуктов готовых к употреблению: 4893,1 тыс. руб. \* 5% = 4648,4 тыс. руб. Видно, что реальная экономия составляет 244,7 тыс. рублей. В данной ситуации предприятие может выбрать один из двух вариантов действий: в первом случае, в связи с уменьшением закупочной цены организация может уменьшить цену реализации данного вида продукции, сохранив имеющуюся торговую наценку, что позволит привлечь новых покупателей. Во втором случае, предприятие может увеличить торговую наценку для извлечения дополнительной прибыли, сохранив прежний уровень цен на данную группу продукции, при этом дополнительная прибыль составит 244,7 тыс. рублей.

При достижении предприятием 100% поставок по дистрибьюторским соглашениям дополнительная прибыль составит: 47338 тыс. руб. (себестоимость проданных товаров за 2006 год) \* 5% = 2336,9 тыс. руб.

Рассмотрим практические рекомендации по совершенствованию деятельности ООО «Макаров и компания» при взаимодействии с ***потребителями***:

1. Повышение качества обслуживания – следует помнить, что человек становится покупателем тогда, когда у него есть возможность удовлетворить свои потребности, что люди покупают не товары, а надежду, ожидания, эмоционально-психологическую выгоду от совершаемых покупок. Корректное и доброжелательное отношение продавца к покупателю, его участие и совет при выборе товара, красочный плакат в магазине «Мы рады видеть Вас вновь!» положительно влияет на покупателей магазина и в дальнейшем они обязательно придут за покупками именно в этот магазин. Но для того, чтобы качество обслуживания клиентов повышалось, необходимо не только обучение персонала, выполнение желаний покупателей, но и техническое совершенствование, оперативное реагирование на изменение отношения потребителей, а также управление формирующимися ожиданиями покупателей и воздействие на эти ожидания. Следует отметить, что прекрасное обслуживание клиентов часто определяется тем, как организация реагирует на неизбежные и, в некоторых случаях, непредсказуемые проблемы, возникающие в процессе реализации товаров, однако в первую очередь необходимо стремиться предупредить появление подобных проблем.

2. Изучение желаний потребителей – проведение в магазинах анкетирования покупателей с целью выявления наиболее предпочтительных для них видов и марок продовольственных товаров. По итогам данного анкетирования имеет смысл откорректировать номенклатурный перечень товаров в магазинах «Макаровский», а именно, отказаться от менее предпочтительных покупателем видов и марок товара и ввести новый вид товара, который интересен покупателю, но ещё не представлен в данных магазинах.

3. Для привлечения новых потребителей необходимо проводить различного рода лотереи, конкурсы, о которых заранее должно быть сообщено в рекламе местных СМИ. Известно, что во время проведения подобных розыгрышей магазины посещает большее количество народа, поэтому существует вероятность того, что таким образом магазины «Макаровский» приобретут новых постоянных клиентов.

4. Формирование идеи нового товара – в крупных магазинах «Макаровский» необходимо переоборудовать входные двери таким образом, чтобы можно было выйти из магазина с тележкой и разгрузить ее непосредственно около автомобиля. Это очень удобно, так как в настоящее время многие люди закупают продукты питания не на один день, а на всю рабочую неделю. Также для экономии времени покупателей можно формировать продуктовую корзину, включающую продукты питания первой необходимости. При формировании таких корзин следует учитывать возможности покупателей с различным уровнем доходов и как следствие потребностей, предлагая определенный перечень продуктов с различными стоимостными характеристиками. Дополнительным стимулом для приобретения подобных корзин покупателем станет снижение общей стоимости сформированной корзины, в отличие от цены каждого отдельного товара. Предприятие же в данном случае увеличивает объем реализации продукции и уменьшает срок оборачиваемости активов.

Рассмотрим возможные способы повышения эффективности деятельности ООО «Макаров и компания» относительно его ***конкурентного окружения***:

1. Создание особого бренда компании, отличающего ее от множества подобных организаций – брендинг осуществляется с помощью определенных приемов, методов, способов, которые позволяют довести разработанный бренд до покупателя и не только формировать в его сознании имидж марки товара, но и оказать помощь в восприятии покупателем функциональных и эмоциональных элементов товара. Брендинг помогает покупателю ускорить выбор товара и принятие решения о покупке. Создание бренда – творческая работа, требующая глубокого знания рынка, потребителя и конкурентов, это достаточно длительный, сложный и дорогостоящий процесс, поэтому к разработке бренда следует привлечь профессиональную, специализированную фирму.

2. Снижение цен на товары-индикаторы – к товарам-индикаторам относятся такие продукты питания, за которыми люди идут в магазин специально: хлеб, молоко, макароны, сахарный песок и некоторые другие. Если цену на эти товары снизить даже незначительно, спрос на них резко возрастет. Но, приходя в магазин, люди также покупают продукты, не относящиеся к товарам-индикаторам, на которые торговая наценка может быть установлена чуть выше нормы и тем самым увеличивается общая выручка магазина. В сети магазинов «Макаровский» средняя сумма чека составляет 110 рублей. При выручке 59890 тыс. рублей средняя проходимость в магазинах сети составляет: 59890 тыс. руб. / 0,11 тыс. руб. / 12 мес. = 45371 чел. в мес.

Целью снижения цены на товары-индикаторы и проведения акций по снижению цен на отдельные товары является привлечение новых покупателей. Увеличение числа покупателей в сети магазинов на 30 человек в день приведет к увеличению месячной выручки на 100,4 тыс. рублей (0,11 тыс. руб. \* 30 чел. \* 365 дней / 12 мес.), или 1205,4 тыс. рублей в год.

3. Изучение и освоение новых рынков сбыта – дальнейшее расширение сети путем открытия новых магазинов самообслуживания «Макаровский» как в городе Муром, так и в других населенных пунктах Владимирской области и близ лежащих регионов.

Неотъемлемой составляющей повышения эффективности деятельности организации является разработка и внедрение ***системы менеджмента качества***. Практический менеджмент качества начинается, прежде всего, с определения объекта управления. Понятие «качество» – слишком общее для того, чтобы на нем можно было основываться при построении работающей системы менеджмента качества, ведь даже для одного и того же предприятия на разных этапах его развития под «качеством» будет пониматься разное. Как объект управления следует рассматривать наиболее важные с точки зрения предприятия характеристики продукции, соответствием требованиям которых необходимо управлять.

Система менеджмента качества призвана обеспечить стабильное качество услуг, которое складывается из следующих характеристик:

– качество взаимодействия с поставщиками и потребителями – соблюдение установленных правил общения и процедур в процессе их взаимоотношений;

– качество продукции – это ее способность обеспечить потребителям получение желаемых выгод от совершения покупок;

– качество упаковки – состояние упаковки, исключающее потерю и (или) порчу продукции;

– качество финансовых документов – соответствие финансовых документов требованиям законодательства, внутренним правилам компании.

После того, как составляющие соответствующей продукции определены, нетрудно установить, какая деятельность необходима, чтобы управлять характеристиками качества или идентифицировать процессы, необходимые для системы менеджмента качества. Таким образом, видна четкая необходимость использования подхода, предполагающего построение сети процессов, охватывающей деятельность всего предприятия.

В завершение следует отметить, что опыт развития малого и среднего бизнеса, как в России, так и за рубежом, показал, что эффективность системы человеческих взаимоотношений в процессе труда является мощным резервом повышения производительности и увеличения общей эффективности сбыта продукции.

**Заключение**

В результате проведенного исследования установлено, что внешняя среда организации – совокупность факторов, оказывающих влияние на организацию с точки зрения эффективности ее работы и выживаемости, также это совокупность активных хозяйствующих субъектов, в числе которых экономические, общественные и природные условия, национальные и межгосударственные институциональные структуры и другие внешние условия и факторы, действующие в окружении предприятия и влияющие на различные сферы его деятельности.

Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям. Меняются вкусы потребителей, рыночный курс рубля по отношению к другим валютам, вводятся новые законы, совершенствуется налоговая система, изменяются рыночные структуры, новые технологии революционизируют процессы производства, действуют еще и многие другие факторы. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха.

Состояние внешней среды имеет ключевое значение для бизнеса, так как она существует независимо, что приводит к необходимости учета ее в своей деятельности. В связи с этим от правильности учета всех аспектов внешнего окружения зависит результативность и эффективность деятельности организации.

В современных рыночных условиях анализ внешней среды – это важный для выработки стратегии организации и сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих изменений, их правильной оценки и установления связи между факторами и теми сильными и слабы­ми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Орга­низация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвиже­ние к достижению целей, вырабатывает стратегию взаимодействия, обеспечивающую ей наиболее комфортное сосуществование.

Анализ внешней среды представляет собой один из инструментов, благодаря которому руководство организации может проектировать систему контроля за жизненно важными для нее внешними процессами и ресурсами; осуществлять мероприятия по снижению рисков, причинами которых выступают внешние по отношению к фирме воздействия; влиять на взаимоотношения с поставщиками и конкурентами, на спрос потребителей.

В первой главе данной дипломной работы рассмотрены теоретические аспекты, характеризующие внешнюю среду организации. Были раскрыты такие ее особенности, как взаимосвязанность факторов, сложность, подвижность, неопределенность. Также в первой главе приведена классификация факторов внешней среды организации, включающая среду прямого воздействия (микросреда) и среду косвенного воздействия (макросреда), были рассмотрены основные методы анализа внешней среды.

Во второй главе детально рассмотрены факторы внешней среды конкретного предприятия ООО «Макаров и компания». Был проведен подробный анализ поставщиков данной организации, ее потребителей и возможного конкурентного окружения (среда прямого воздействия), также рассмотрено влияние на организацию социокультурных, технологических, экономических, политических, экологических факторов. В заключение был проведен SWOT-анализ и STEP-анализ внешней среды данной организации.

В третьей главе размещены практические рекомендации по повышению эффективности деятельности ООО «Макаров и компания» в условиях изменяющейся внешней среды. Рекомендации коснулись факторов прямого воздействия, так как именно на них организация может оказать свое непосредственное влияние.

Организация не имеет возможности жестко контролировать внешнюю среду, но может и должна эффективно приспосабливаться к ней, непрерывно следить за ее изменениями, прогнозировать и своевременно реагировать на них.

**Список литературы**

1. Абчук В.А. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Союз, 2002. – 463 с. – (Серия «Высшая школа»).

2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 2005. – 647с.

3. Андрушкив Б.М., Кузьмин О.Е. Основы менеджмента. – М.: Проспект, 2003. – 316 с.

4. Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности. – СПб.: Питер, 2005. – 368с. – (Серия «Учебник для вузов»).

5. Багиев Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов – М.: Экономика, 2003. – 703 с.

6. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

7. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 2003. – 456с.

8. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. – М.: Инфра-М, 2002. – 347 с.

9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2002. – 528 с.

10. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2004. – 569с.

11. Гайденко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика. – М.: Эксмо, 2005. – 480 с.

12. Давыдова Л.А., Фальцман В.К. Экономика и управление предприятием. – М.: Финансы и статистика, 2003г. – 510с.

13. Данько Т.П. Управление маркетингом. – М.: Инфра-М, 2001. – 349с.

14. Дафт Р. Менеджмент. – 6-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006. – 864 с. – (Серия «Классика МВА»).

15. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента. – М.: Вильямс, 2004. – 357с.

16. Ермаков В.В. Менеджмент организации: Учеб. пособие. – Воронеж.: МОДЭК, 2005. – 208с. – (Серия «Библиотека менеджера»).

17. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. – М.: Олимп Бизнес, 2004. – 278с.

18. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: Проспект, 2003. – 336с.

19. Лебедев О.Т. Основы менеджмента. – СПб.: Издательский дом «МиМ», 2002. – 318 с.

20. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. – Москва-Новосибирск, Инфра-М, 2001. – 345 с.

21. Маркетинг: Учебник / Под ред. А.Н.Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002. – 410с.

22. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности / Под ред. В.А. Алексунина. – М.: Маркетинг, 2004. – 516 с.

23. Менеджмент: Учебник / Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт-Издат, 2003. – 591 с.

24. Менеджмент: Учебник / Под редакцией П.А. Кохно, В.А. Микрюкова, С.Е. Коморова. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 373 с.

25. Менеджмент организации / Под редакцией З.П. Румянцевой. – М.: Лига, 2004. – 377 с.

26. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 2005. – 720 с.

27. Муравьев А.И., Игнатьев А.М., Крутик А.Б. Предпринимательство: Учебник. – СПб.: Лань, 2001. – 696 с.

28. Нордстрем Кьелл А., Риддерстрале Йонас. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001. – 279 с.

29. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент. – М.: Инфра-М, 2002. – 250 с.

30. Попов С.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2003. – 345с.

31. Портер М. Конкурентная стратегия. – М.: Альпина Бизнес-бук, 2005. – 301с.

32. Томпсон А. А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. – 387 с.

33. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2003. – 641 с.

34. Федько В.П., Федько Н.Г. Основы маркетинга. – Ростов-на-Дону, 2002. – 480 с.

35. Цыгичко В.Н. Руководителю – о принятии решений. – М.: Инфра-М, 2002. – 311 с.