

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 (бакалавриат), Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
(СПЕЦИАЛИСТА)**

Тема работы
Совершенствование деятельности компании в целях повышения ее эффективности

УДК 338.488.2: 640.43

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14А2Б	Шелистов Д.А.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Древаль А.Н.	К.Т.Н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Грахова Е.А.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	Хачин С.В.	К.Т.Н.		

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

БАКАЛАВР (38.03.02)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию.
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
<i>Общекультурные компетенции</i>	
Р9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
Р10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
Р11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации. .

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 (бакалавриат), Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Выпускной квалификационной работы бакалавра
(выпускной квалификационной работы бакалавра (специалиста), магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
14A2Б	Шелистову Д.А.

Тема работы: Совершенствование деятельности компании в целях повышения ее эффективности

Утверждена приказом директора ИСГТ	21.04.2016 № 3112/с
Срок сдачи студентом выполненной работы:	

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	1. Научная
---------------------------------	------------

(публикации в периодической печати, отчетность организации, самостоятельно собранный материал)	литература. 2. Статьи в периодических изданиях. 3. Отчет по преддипломной практике. 4. Отчетность предприятия ООО «ГРАСС-Томск»
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(соотносится с названием параграфов или задачами работы).</i>	Разработка рекомендаций по совершенствованию деятельности компании на примере предприятия ООО «ГРАСС-Томск»
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Грахова Е.А.
Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:	
Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Древаль А.Н.	К.Т.Н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14А2Б	Шелистов Д.А.		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 76 страниц, 2 рисунка, 11 таблиц, 31 источник.

Ключевые слова: ООО «ГРАСС-Томск»; основы управления предприятием; малое предпринимательство в России.

Объектом исследования является предприятие ООО «ГРАСС-Томск» магазин мебельной фурнитуры.

Предметом выпускной квалификационной работы является конкурентные преимущества деятельности компании ООО «ГРАСС-Томск».

Цель данной выпускной квалификационной работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию деятельности компании ООО «ГРАСС-Томск»

Актуальность работы вызвана тем, что в настоящее время изучение конкурентных преимуществ имеет большое значение для управления предприятием, так как развитие организации неизбежно связано конкуренцией и противостоянием на рынке другим производителям и поставщикам аналогичной продукции.

В процессе исследования проводились теоретическое исследование поставленных задач, так же был проведен анализ конкурентной среды и конкурентных преимуществ компании.

В результате исследования были разработаны рекомендации по совершенствованию деятельности компании ООО «ГРАСС-Томск».

Теоретическая и практическая значимость работы определяются актуальностью рассматриваемых положений в исследовании, а также в возможности дальнейшего применения полученных результатов работы в деятельности ООО «ГРАСС-Томск».

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	10
Глава 1. Теоретические основы управления предприятием малого бизнеса.....	13
1.1 Понятие малого предприятия.....	13
1.2 Менеджмент на малом предприятии.....	17
1.3 Организационная структура малого предприятия.....	20
1.4 Управление персоналом малого предприятия.....	22
Глава 2. Совершенствование деятельности компании в целях повышения ее эффективности на примере ООО «ГРАСС-Томск»	29
2.1 Краткая характеристика предприятия ООО «ГРАСС-Томск»	29
2.2 Конкурентная среда и анализ конкурентных преимуществ ООО «ГРАСС- Томск»	35
2.3.Предложения по совершенствованию деятельности торгового предприятия ООО «ГРАСС-Томск»..	54
Глава 3. Корпоративная социальная ответственность	61
3.1 Определение целей и задач программы КСО компании.....	61
3.2 Определение элементов программы КСО	65
3.3 Затраты на программы КСО предприятия.....	67
3.4 Ожидаемая эффективность программ КСО для предприятия.....	68
Заключение.....	70
Список публикаций.....	73

Список использованных источников.....	74
---------------------------------------	----

Введение

Совершенствование деятельности компании в целях повышения ее эффективности, напрямую связано с конкурентоспособностью предприятия и наличием у него конкурентных преимуществ.

Конкурентные преимущества должны обеспечивать уникальность торговой марки и удовлетворять специфические потребности клиента, умение правильно позиционировать конкурентные преимущества делает фирму сильной в борьбе за долю рынка.

Изучение конкурентных преимуществ компании играет очень важную роль в эффективности ее работы, необходимо правильно расставлять акценты и направления деятельности на том или ином рынке, чтобы быть конкурентоспособной компанией и занимать лидирующие позиции на рынке.

Следовательно, тема моей выпускной квалификационной работы является актуальной и важной. Так как завоевание и сохранение конкурентных преимуществ являются, как известно, ключевой функцией управления предприятием. Особенно важно добиться преимуществ на насыщенных рынках, где спрос удовлетворяется многими поставщиками.

При написании исследования применялись материалы из сети Интернет. Например, статьи о малом бизнесе, конкурентных преимущества компаний.

Для исследования теоретических аспектов конкурентных преимуществ применялись труды таких авторов, как Портер М.Э. «Конкуренция», Синяева М.А. «Основы менеджмента», Максименко С.В. Т.Г «Конкурентные преимущества компаний».

В работе использовались статьи из профильных периодических изданий по экономике, рекламе, маркетингу и менеджменту. Для написания практической части применялись делопроизводственные документы, устав организации, а также труды отечественных и зарубежных авторов, посвященных конкурентным преимуществам предприятия и особенностям.

Цель данной выпускной квалификационной работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию деятельности компании ООО «ГРАСС-Томск»

Задачи выпускной квалификационной работы:

- Исследовать теоретические основы управления предприятия малого бизнеса;
- Исследовать конкурентную среду предприятия ООО «ГРАСС-Томск»
- Оценить конкурентные преимущества предприятия ООО «ГРАСС-Томск»;

Объектом исследования является предприятие ООО «ГРАСС-Томск» магазин мебельной фурнитуры.

Работа представлена тремя главами. В первой главе работы на теоретическом уровне рассмотрены теоретические основы управления малым предприятием.

Во второй главе рассмотрена деятельность компании - ООО «ГРАСС-Томск». А также на основе проведенного анализа представлены рекомендации по совершенствованию деятельности компании.

В третьей главе работы рассмотрена КСО (концепция социальной ответственности) ООО «ГРАСС-Томск».

Научная и практическая новизна работы заключается в комплексном исследовании вопросов, касающихся управления малым предприятием и существующих инструментов для анализа деятельности компании, с возможностью их усовершенствования и внедрения в организацию.

Предметом выпускной квалификационной работы является конкурентные преимущества деятельности компании ООО «ГРАСС-Томск».

Исследование в выпускной квалификационной работе основывается на общенаучных методах познания: обобщение и систематизация теоретических данных; сравнение, анализ, изучение и обработка статистических данных; моделирование выводов исследования, их классификация.

Работа состоит из введения, трёх глав, одиннадцати параграфов заключения и списка использованной литературы.

Глава 1. Теоретические основы управления предприятием малого бизнеса

1.1 Понятие малого предприятия

Чтобы говорить об управлении на малом предприятии, необходимо ввести понятие самого малого предпринимательства. Малое предпринимательство - это вид предпринимательской деятельности, осуществляемой субъектами рыночной экономики при определенных, установленных законами, государственными органами или другими представительными организациями критериях.

Среди критериев, характеризующих небольшие компании, большое количество которых составляет более пятидесяти, особенно часто применяемыми считается средняя численность сотрудников, занимающихся в предприятии; ежегодный оборот, полученный предприятием; величина активов.

Фактически в целых образованных государствах главным аспектом отнесения компаний к субъектам небольшого предпринимательства считается количество работающих человек.¹

В русской практике наличие небольшого предпринимательства было допустимо в 1988 году. В данный момент к количеству небольших отнесли государственные компании, в которых среднее количество ежегодно занятых не было выше 100 чел.

В соответствии с действующим в настоящее время Федеральным законом Российской Федерации от 14 июня 1995 г. № 88-ФЗ «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» под субъектами малого предпринимательства понимаются коммерческие организации, в уставном капитале которых доля участия Российской

¹ Азоев Г.Л. Конкуренция, анализ, стратегия и практика. – М.: Е&М

Федерации, субъектов Российской Федерации, общественных и религиозных организаций, благотворительных и иных фондов менее 25%, либо не превышает это число.² Доля, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого предпринимательства, не превышает 25%, а средняя численность работников за отчетный период не превышает следующих предельных уровней:

- в промышленности—100 человек;
- в строительстве— 100 человек;
- на транспорте — 100 человек;
- в сельском хозяйстве — 60 человек;
- в научно-технической сфере — 60 человек;
- в оптовой торговле — 50 человек;
- в розничной торговле и бытовом обслуживании населения — 30 человек;
- в остальных отраслях и при осуществлении других видов деятельности — 50 человек.

Так же перед субъектами малого предпринимательства понимаются физические лица, специализирующиеся предпринимательской деятельностью в отсутствии воспитания юридического лица.³

Сообразно вышеупомянутому закону, многопрофильные небольшие компании (исполняющие некоторое количество вариантов деятельности) относятся к таким по критериям такого варианта деятельности, доля которого считается большей в годичном размере выражения либо годовом размере прибыли.⁴

² Анищенко, Александр Владимирович. Управление малым бизнесом / А. В. Анищенко. — Москва: Вершина,

³ Анчишкин А.И. Прогнозирование роста экономики. М.: Экономика

⁴ Ансофф И. Стратегическое планирование / Пер. с англ. — М.: Экономика, 2006.

Средняя количество рабочих незначительного предприятия за отчетный момент ориентируется с учетом целых его работников, в том количестве работающих сообразно договорам гражданско-правового характера и сообразно совместительству с учетом действительно проработанного времени, а еще работников отделений, офисов и остальных единичных подразделений предоставленного адвокатского лица. В случае превышения небольшим предприятием поставленной количества указанное начинание лишается льгот, предусмотренных работающим законодательством, в период, в течение которого положено указанное превышение, и на дальнейшие три месяца.⁵

Федеральный закон Российской Федерации «О развитии малого и среднего предпринимательства в российской федерации» в редакции Федерального закона от 18.10.2007 N 230-ФЗ, вступивший в силу с января 2008 года, внес изменения в критерии отнесения субъекта хозяйственной деятельности к малому предприятию:

- Общая доля участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, городских образований, иностранных юридических лиц, зарубежных людей, публичных и церковных организаций, филантропических и других фондов в уставном капитале указанных юридических персон никак не обязана превосходить 25% (за исключением активов акционерских инвестиционных фондов и прикрытых паевых инвестиционных фондов);
- Доля участия, являющаяся собственностью одному или нескольким юридическим персонам, никак не являющимся субъектами небольшого и среднего предпринимательства, не обязана превосходить 25%;
- Средняя численность работников за последний календарный год никак не обязана превосходить последующие предельные значения средней численности работников про каждой группы субъектов небольшого и среднего предпринимательства:

⁵ Бирнгольц С.Б., Мельник М.В. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего объекта

а) для средних предприятий от 101 до 250 человек включительно;
б) для малых предприятий до 100 человек включительно; среди малых предприятий выделяются микропредприятия (не более 15 человек);

- Выручка от реализации товаров (работ, услуг) без учета налога на добавленную стоимость или балансовая стоимость активов (остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов) за предшествующий календарный год не должна превышать предельные значения, установленные Правительством Российской Федерации для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства.⁶

Таким образом, новый Закон вводит понятие малых компаний, характеризуя их максимальное количество 100 человек за пределами зависимости от сферы деятельности организации, и мнение микропредприятий, количество которых никак не превосходит 15 человек. Настоящий закон также вводит лимитирования в балансовую значимость активов и выручку организации.

Итак, при отнесении организаций к субъектам малого предпринимательства все наибольший интерес уделяется их денежному состоянию, а никак не количеству персонала.⁷

Кроме критериев, отмеченных в Федеральном законе Российской Федерации «О государственной помощи малого предпринимательства в Российской Федерации» с 14 июня 1995 г. № 88-ФЗ, существует ряд отличительных специфик предоставленной группы организаций.

Во-первых, эластичность и стремительность принятия решений, так как конкретно деятельность малого предприятия проще проверить относительно меняющихся условий рынка, характеризуя его хозяйственную политику.

Во-вторых, небольшие размеры разрешают свободно проверять промышленный ход компании, предавая его в связи с важными запросами

⁶ Веснин В.П. Менеджмент: Учебник. – М.: Проспект

⁷ Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. - М.: Инфра - М

покупателя. Для небольших компаний свойственна стремительная реакция в изменения в налогах, льготах, кредитно-валютной политике. Конкретно в малом бизнесе формируются обстоятельства для быстрого воздействия, изменения производственного дела, эффективного прорыва в рынке, устойчивости в конкурентноспособной борьбе.

В-третьих, прямая передача данных, ее быстрое изучение и стремительная реакция в поступающие установки и постановления в самом предприятии, а также взаимосвязи его с партнерами, обыкновенные коммуникационные связи внутри компании, предоставляют неплохой предпринимательский результат.⁸

В-четвертых, личные взаимосвязи, часто вредящие в большом процессе, в особенности на уровне взаимодействия больших организаций между собой, или же в муниципальном уровне, составляют основу небольшого бизнеса. Нередко неформальные дела между работниками компании либо в том числе и его покупателями, готовы привести к серьезному итогу. В малых фирмах их не только разрешено применять, однако и достаточно скоро получить успешную отдачу.

1.2 Менеджмент на малом предприятии

Менеджмент, в целом, определяется как система принципов, способов, средств и форм управления, нацеленная в более разумное внедрение целых ресурсов компании для достижения установленных целей. В малом предприятии к данному прибавляется еще и собственная особенность, как к примеру, то, что круг тем, охватываемых руководителем достаточно широк, к этому ведь руководителю приходится уже помогать с подчиненным, чтобы они продуктивнее действовали, самостоятельно, хочет он данного либо нет.

⁸ Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарики,

Конкретно приобретение продуктивности службы компании, приобретение определенных итогов характеризуют менеджера как профессионала по управлению.⁹

В данной взаимосвязи распознают менеджера сообразно вкладу (исполнение соответственных функций) и сообразно итогам (время от времени таковой подход именуют «управление по целям»). Рассмотрим, в чем отличия двух данных подходов к управлению.

Руководитель по итогам в собственной деятельности воспринимает в интерес окружение, как своего предприятия, так и внешнее; производит взгляды деятельности про собственных подчиненных и для всего предприятия. Подобный управляющий воспринимает в интерес запросы сформировавшейся ситуации; одобряет подчиненных ставить перед собой возвышенные миссии. Он способен отличить существенное с несущественного (в значении рационального применения времени), а этак ведь склоняется к плодотворной критике деятельности организации; не боится риска и ответственности.¹⁰

Руководитель сообразно вкладам сосредоточивается лишь в собственных подвластных и сотрудниках сообразно работе, работает элементарно в том числе и в изменяющихся критериях. Устремляется лично подарить как собственные, так и посторонние мысли, и заинтересован в главном лишь своей карьерой. Ограничивает собственные интересы этими особыми областями, которые освоены им в момент обучения и в практике. Осуждает способы работы, боится риска и ответственности.

К сожалению, в российской практике управления малыми предприятиями зачастую встречаются такие случаи, что для осуществления руководства деятельностью предприятия руководитель предприятия назначается исходя из субъективных факторов, таких как личные симпатии или родственные связи. В

⁹ Вишневская О.В. Направленность стратегии развития предприятия: модель контроль и управление. // Менеджмент в России и за рубежом

¹⁰ Михалкин, Владимир Анатольевич. Организация и формы международного бизнеса : учебное пособие / В. А. Михалкин. — Москва: Магистр Инфра-М

таком случае назначенный руководитель, как правило, оказывается вполне подходящим под описание руководителя по вкладам, что губительным образом сказывается на развитии доверенной такому управляющему фирмы.¹¹

Однако руководство на малых фирмах обязано существовать наиболее гибким, в данной взаимосвязи опытные владельцы небольших компаний выбирают управленческий штат для собственной компании среди «руководителей по результатам», и сами держатся данного вида управления около совмещения возможностей владельца и управляющего. Рассмотрим главные составляющие управления сообразно итогам.¹²

Суть данной концепции – целостная конструкция управления, нацеленная в конечные итоги и базирующаяся в применении креативного возможности персонала, а еще передовых способов и техник управления.

Цели – это те ключевые итоги, к которым предприятие устремляется в собственной деятельности в течении долгого времени времени. Цели никак не имеют все шансы существовать постоянными, они изменяются в взаимосвязи с переменами внешних и внутренних условий, при набирании предшествующих целей либо в силу признания их ошибочности.

Стадии процесса управления:

- Планирование результатов, включающее стратегическое, годовое и индивидуальное планирование (планы работы лиц, занимающих ключевые посты);
- Достижение результатов на основе ситуативного управления, отражающего динамичность компании и его окружения. При данном обращается интерес на способы и технику управления, манера управления, настойчивость управляющего, созидательный подход, исследование находящейся вокруг круга, людей и их занятий;

¹¹ Носова, Светлана Сергеевна. Экономическая теория: учебник / С. С. Носова. – 4-е изд., стер. – Москва: КноРус

¹² Волгин, Владислав Васильевич. Индивидуальный предприниматель: практическое пособие / В. В. Волгин. – 9-е изд., перераб. и доп. – Москва: Дашков и К

- Контроль с целью оценки достигнутых итогов и методик исполнения намеченных событий. Оценка итогов объединяется к конкретным выводам, которые надлежит учесть в предстоящей работе.¹³

Управление сообразно результатам подразумевает улучшение структуры компании, образование профессионально подготовленных руководителей. Само сообразно себе развитие выдается как некоторый ход изменений, которыми разрешено управлять.¹⁴

Таким ролью, регулирование по итогам ориентируется в приобретение определенных итогов вместо обычного исполнения функций и дает вероятность поставить возможности менеджера как руководителя компании, организатора действенной работы коллектива. Так как в бизнесе, в том числе и в малом, в окончательном счете, важны конкретно итоги, а не пути их достижения.

Результаты работы предприятия, положительные или отрицательные, — это, прежде всего, результаты управления. И если малое предприятие работает плохо и нерентабельно, не всегда стоит заменять рабочих, возможно, стоит заменить управляющего.

1.3 Организационная структура малого предприятия

Управление предполагает ведение предприятия к поставленной цели и использование его ресурсов наилучшим образом. Принято считать, что не существует идеальной модели управления, поскольку каждое предприятие уникально. Следовательно, из этого, предприятия постоянно находятся в поиске собственной модели управления.¹⁵

¹³ Портер М. Конкуренция. — М.: ИД «Вильямс»,

¹⁴ Гербер, Майкл Э. Малый бизнес: от иллюзий к успеху. Возвращение к мифу предпринимательства: пер. с англ. / М. Э. Гербер

¹⁵ Синяева, Инга Михайловна. Маркетинг в предпринимательской деятельности: учебник / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев; под ред. Л. П. Дашкова. —2-е изд. —Москва: Дашков и Ко

Современная система управления на малом предприятии должна быть, прежде всего, простой и гибкой. Главным критерием системы управления является обеспечение конкурентоспособности предприятия, а также, эффективности работы предприятия в целом. Достичь успеха на малых предприятиях без соблюдения этих условий будет крайне тяжело.

Организация управления малым предприятием предполагает решение вопросов. К таким могут относиться вопросы распределения обязанностей и создание структуры предприятия.¹⁶

При этом ключевым аспектом организации управления является создание структуры предприятия. Под структурой понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых взаимоотношениях, обеспечивающая их функционирование и развитие как единого целого. Элементами структуры предприятия могут выступать отдельные сотрудники, отделения и другие звенья аппарата управления. В рамках структуры предприятия происходит процесс управления (движение информации и принятие управленческих решений). Задачи и функции управления четко распределены между участниками процесса, ровным счетом как права и ответственность за их выполнение.

Организационная структура предприятия является средством для достижения поставленных перед предприятием целей и задач. Работа над созданием организационной структуры должна начинаться с определения целей и стратегии предприятия. Когда меняется стратегия предприятия, меняется и структура, следовательно, структура определяется стратегией.¹⁷

Для российского малого бизнеса наиболее простой является структура фирмы, находящейся в единоличном владении. Управление такой фирмой обычно берет на себя собственник, на которого ложится также вся

¹⁶ Дафт, Ричард Л. Менеджмент: учебник: пер. с англ. / Р. Дафт. – 10-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 655

¹⁷ Смагина, Ирина Анатольевна. Предпринимательское право: учебное пособие / И. А. Смагина. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Омега-Л

ответственность и риск предпринимательства. Высшее руководство в таком случае, бывает и само занимается бухгалтерским учетом, сбытом и снабжением, установлением цен и рекламой. При этом многое зависит от личных качеств, таких как работоспособность и целеустремленность.¹⁸

Таким образом, обеспечение предприятия гибкости и приспособляемости к изменяющимся условиям является главным требованием к управлению малым предприятием.

1.4 Управление персоналом малого предприятия

Для реализации функций управления коллективом используются определенные методы руководства, которые представляют собой комплекс приемов управления. Как правило, данные приемы управления фиксируются в специальных документах предприятия. Так называемая поведенческая модель руководителя складывается в процессе выполнения им профессиональных управленческих функций. Профессиональное мастерство руководителя определяется умением выбрать метод и прием эффективного воздействия на коллектив.

Первоначально, при характеристике методов управления все внимание было направлено только на экономические и административных методы. Но сейчас, ситуация изменилась, появилось представление о наличии трех основных групп методов управления: экономических, организационно-распорядительных и социально-психологических.

Экономические методы представляют собой комплекс образных экономических рычагов, создающих выгодные для хорошей работы условия.

Административные методы отличаются от экономических лишь тем, что имеют различные формы и приемы воздействия, например административный

¹⁸ Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. – М.: Финпресс

метод имеет однозначное воздействие, продиктованное приказом или распоряжением. В любом случае, оба этих метода призваны решать равные задачи.¹⁹

Социально-психологические методы заключаются, прежде всего, в создании определенных отношений в коллективе. Отношений, в процессе которых осуществляется добровольный выбор поведения, необходимый руководителю, соответствующий нормам общества и ценностям коллектива. Убеждение является ключевым элементом социально-психологического метода. Другие элементы также могут использоваться на усмотрение руководителя, такие как принуждение, убеждение или просьба.²⁰

При выборе методов воздействия, руководитель должен ориентироваться на их эффективность, беря во внимание индивидуальность каждого сотрудника, учитывая при этом форму работы коллектива. Но стоит учесть, что, различные методы управления тесно взаимосвязаны, и методы руководства нельзя противопоставлять друг другу.

Функции, методы и стиль руководства реализуются при конкретных обстоятельствах в оперативных действиях руководителя. К основным управленческим действиям оперативного характера относятся: применение стимулов для работы сотрудников, распределение заданий и полномочий, а также контроль над процессом их выполнения.

Стиль руководства можно определить, как совокупность определенных принципов, наиболее характерных и устойчивых методов решения поставленных задач и проблем, возникающих в процессе реализации функций

¹⁹ Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика стратегия управления. – М: ИНФРА-М

²⁰ Кантор, Евгений Лазаревич. Экономическая эффективность капитальных вложений в условиях полного хозрасчета и самофинансирования: текст лекций / Е. Л. Кантор, Д. К. Маргорин, Е. П. Худяков; Северо-Западный заочный политехнический институт (СЗПИ). – СПб: СЗПИ

руководства. Стил ь руководства отражает как характер применения методов, так и индивидуальные особенности руководителя, и его личные качества.

Можно выделить три ст иля руководства: директивный, товарищеский и попустительский.²¹

На практике, чаще остальных применяется директивный ст иль управления, при котором руководитель, агрессивно регламентируя задачи и способы деятельности подчиненных, сосредотачивает заключение всех тем в собственных руках, при этом фактически не советуется с подчиненными, никак не выносит противоречий и обсуждения собственных заключений. Часто это можно разъяснить психологией действия «собственника» или «хозяина», либо опасениями, будто никто кроме него никак не сумеет принять верного вывода, а это может вызвать негативный результат труда фирмы.²²

Однако понемногу в российском малом бизнесе руководители берутся придерживаться товарищеского либо демократичного ст иля, в особенности в небольших фирмах, где управление складывается из молодых и прогрессивных управляющих. Эти руководители информируют членов группы о собственных намерениях относительно деятельности компании, совещается с ними и говорят с их мнением в процессе принятия выводов. Не считая того, они избегают навязывания собственного представления подчиненным, обсуждают с ними возможные варианты, дают работникам независимость в этих вопросах, которые затрагиваются сферы деятельности каждого, применяют их инициативу при решении появляющихся проблем.²³

Руководители, придерживающиеся данного манеры, пребывают в дружеских отношениях с подчиненными, желая и соблюдает необходимую дистанцию. Они дают отличие методам взгляды и стимулирования и

²¹ Федорова, Наталья Николаевна. Организационная структура управления предприятием: учебное пособие / Н. Н. Федорова. – Москва: КноРус

²² Кондраков, Николай Петрович. Основы малого и среднего предпринимательства: практическое пособие / Н. П. Кондраков, И. Н. Кондраков. – Москва: Инфра-М

²³ Федько В.П. Основы маркетинга, «Феникс» Ростов-на-Дону

используют основным образом финансовые и общественно-психические способы управления, однако при надобности имеют все шансы использовать и к приказу. Санкциям применяются лишь в случае, если исчерпаны все остальные методы действия.²⁴

Руководитель попустительского (пассивного) стиля в практике среди управляющих сталкивается редко. Но такой стиль отличителен для управляющих, выделенных в основании родственных либо дружеских взаимосвязей, либо в случае надобности формального пребывания руководителя, в собственную очередность покоряющегося кому-ведь еще. Такой руководитель характеризуется робостью и отсутствием твердости около принятия решений. Задачи он ставит лично общей форме, фактически никак не осуществляя контроль ход их исполнения. Пассивно касается к быстрее службы, как как будто исполняет скучную и неинтересную службу, мастера тем вот наиболее кому-ведь одолжение. Время от времени устремляется дать заключение вопросов собственной компетенции кому-то из подчиненных, удаляясь с принятия заключений.

При выборе манеры управления следует учесть почти все факторы, такие как характер деятельности компании, специальность подчиненных, единство группы.

Нужно отметить, что в реальности каждый из отмеченных стилей управления в очищенном облике сталкивается достаточно изредка. В деятельности определенного управляющего традиционно переплетаются разные манеры.

Фактически главное смысл для успеха деятельности небольшого компании владеет формирование группы. Верный отбор персонала –

²⁴ Клокова, А. О. Малый бизнес в России: становление, развитие, проблемы / А. О. Клокова //

принципиальный аспект действенного маркетинга, к которому нужно подступать совсем основательно.²⁵

Чтобы принять на работу нужных работников, следует, прежде всего, найти задачи, которые они станут выполнять, свойства, которыми им нужно владеть, и их квалификацию. Таким образом, нужно в подробностях проверить содержание работы, в которую предприятие берет работника. В небольших фирмах фактически любой работник, будто правило, – единый специалист в собственной области, и если он собственными свойствами и умениями никак не соответствует занимаемой должности, или мало квалифицирован, его просто нечем будет сменить. Отсюда следует вывод о значимости верного выбора сотрудников.²⁶

В итоге проделанного разбора можно получить довольно совершенное понятие о необходимой должности. Далее в основе анализа нужно собрать официальную инструкцию, которая подключает последующие характеристики: заглавие должности и распоряжение вышестоящего работника; повинности и главные функции работника; возмездие, (зарплата, сверхурочные, декрет); дополнительные услуги.²⁷

Разработав официальную аннотацию, управляющий компании будет знать, что требуется с работника. Дальше нужно найти аспекты, сообразно коим компания станет выбирать работника, более подходящего для предоставленной должности, эти как физические данные, воспитание, собственные черты лица, расположение, разум и остальные. Для каждого предприятия эти критерии ориентируются отдельно, в зависимости от потребностей.

²⁵ Кузнецова, И. А. Большой справочник для малого бизнеса: практическое пособие / И. А. Кузнецова, Е. А. Петрухина, И. Ю. Руденко. – Москва: Дашков и К

²⁶ Логинова, Е. Ю. Искусство управления в малом бизнесе: учебно-практическое пособие / Е. Ю. Логинова, О. Д. Прянина. – Москва: Дашков и Ко

²⁷ Широков, Борис Михайлович. Малый бизнес. Финансовая среда предпринимательства: учебно-методическое пособие / Б. М. Широков. – Москва: Финансы и статистика

В основе всех критериев оформляется целый комплект требований про определенной должности. Таковой подход ускорит ход отбора претендентов и собеседования с ними.²⁸

Однако в малом бизнесе про большие эффективности труда принципиально никак не просто найти обученных профессионалов, однако и сформировать работоспособную категорию. При данном нужно учитывать ряд условий, которые конкретно воздействуют на результативность службы категории, таковых как:

- Размер – от 3 до 9 человек.
- Состав – люди с непохожими чертами характера.
- Конфликтность – различия во мнениях повышают уровень эффективности работы, то есть здоровый уровень конфликтности предпочтительнее единства во мнениях.
- Статус членов группы – имеющие более высокий статус члены группы не доминируют.²⁹

Руководителю следует учесть, что любая группа обладает собственной динамикой. Возникающие и создаваемые категории изучают приблизительно одни и те же стадии становления. Чем наиболее выработана категория, тем успешнее ее активность. Но различным группам пригодится разное время для достижения наивысшей отдачи. Сообразно данной фактору руководитель, направленный на результат, обязан отлично знать стадии становления группы и беспокоиться о выработывании сплоченной, трудоспособной группы.³⁰

Стадии развития группы:

²⁸ Шуман, Майкл. Революция малого бизнеса: пер. с англ. / М. Шуман. – Москва: Вершина, 2007. – 336 с.

²⁹ Маслов, Дмитрий Владимирович. Малый бизнес. Стратегии совершенствования на основе управления качеством / Д. В. Маслов, Э. А. Белокоровин. — Москва: ДМК Пресс,

³⁰ Маринко, Геннадий Иванович. Управленческий консалтинг: учебное пособие для вузов / Г. И. Маринко; Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова (МГУ), Факультет государственного управления. — Москва: Инфра-М

- Формирование новой группы – члены группы ищут свои роли.
- Приобретение навыков – выяснение форм деятельности.
- Упрочнение групповой работы – сотрудники начинают действовать как группа.
- Разделение на подгруппы – появление критикующих сторон.
- Создание внутренней гармонии – равновесие в группе любой ценой.
- Дробление – разрушение искусственного равновесия, критическая стадия.
- Идеальная группа – гибкая и эффективная группа, работа основывается не только на деловых отношениях, но и на чувствах.

В случае перехода группы к критической стадии становления, руководитель имеет возможность взять решение об изменении состава группы. Но следует подметить, что такого рода заключение имеет возможность губительным образом отразиться в деятельности небольшого предприятия. В всяком случае сокращение – мера последняя и не самая преимущественная, а члены хоть какой категории, в том числе и лично конфликтной, впоследствии имеют все шансы отыскать совместный язык, если перед ними хорошо ставить задачи.³¹

Таким образом, главными задачами руководителя малого компании считаются отбор персонала, создание трудоспособных групп и последующая устройство деятельности, как всего предприятия, так и единичных групп.

³¹ Медведев, Артем Павлович. Малый бизнес: с чего начать, как преуспеть. Советы владельцам и управляющим / А. П. Медведев. – СПб.: Питер

Глава 2. Совершенствование деятельности компании в целях повышения ее эффективности на примере ООО «ГРАСС-Томск»

2.1 Краткая характеристика предприятия ООО «ГРАСС-Томск»

Организация: магазин мебельной фурнитуры ООО «ГРАСС-Томск».

Вид деятельности: розничная торговля мебельной фурнитурой.

Юридический адрес: Россия, г. Томск, Томская обл., ул. Енисейская 34. 634059.

Фактический адрес в г. Томске: Россия, г. Томск, Томская обл., ул. Енисейская 34. 634059.

Компания ООО «ГРАСС-Томск» является одним из поставщиков мебельной фурнитуры зарубежного производства на рынке мебельной фурнитуры города Томска и Томской области.

Компания реализует изделия, произведенные в Испании, Турции и Италии. Являясь официальным дистрибьютором данной продукции в городе, компания имеет возможность предложить потребителям не только обширный выбор мебельных комплектующих, но и лучшие цены. Преимущества постоянного сотрудничества с данной организацией уже успели оценить многие томские производители мебельной продукции. В предлагаемом ассортименте товаров присутствует вся необходимая для изготовления мебели фурнитура. Это позволит значительно сэкономить свое время, ведь у нас можно купить все и сразу, т.е. любую востребованную позицию. Также компания регулярно пополняет ассортимент товаров последними новинками от мировых производителей, что наверняка представляет интерес для тех, кто желает быть в курсе последних тенденций в мире мебельного дизайна.

Еще одна важная особенность заключается в том, что компания стремится предложить своим заказчикам мебельную фурнитуру разных стилей

и форм, начиная от лаконичной классики и заканчивая экстравагантными изделиями в современном стиле, оригинальный дизайн которых способен полностью перевернуть ваше представление о том, как может выглядеть фурнитура и какие функции она способна выполнять.

Предприятие ООО «ГРАСС-Томск» работает на рынке мебельной фурнитуры города Томска и Томской области уже более шести лет. Компания является дилером в городе Томске фурнитуры следующих марок:

- G*GRASS
- BRASS,
- HAFELE,
- SCHOCK,
- Domus Line

Функциональный и лицевой ассортимент компании ООО «ГРАСС-Томск» призван не только обеспечивать рабочее состояние мебели, но и дарить новую, другую жизнь, организованную и продуманную до мелочей, наполненную комфортом и гармонией. Фурнитура представленных брендов успешно решает поставленные перед ней задачи. Каждая позиция ассортимента — это сочетание качества, технологичности, эффективности, надежности, долговечности и, конечно, стиля.

Ценности компании. Компания ООО «ГРАСС-Томск» не стоит на месте — она стремимся к росту и развитию. И всегда открыта новым тенденциям и знаниям, всему свежему, что приносит время.

Основные принципы компании:

1. Качество. Это значит, что качество должно быть во всем. Компания тщательно выбирает и ищет поставщиков фурнитуры, заключает контракты с ведущими мировыми производителями, контролирует качество заказанной фурнитуры и дает пожизненную гарантию на данный товар. Качество лежит в основе всей деятельности компании: качественный

сервис, логистика, маркетинг, развитие. Компания ставим качественные цели и работаем на качественную, масштабную перспективу.

2. Актуальность. Это основа востребованности продукции компании. Мы скрупулезно исследуем запросы наших покупателей, чтобы предложить актуальный продукт, который действительно нужен рынку и конечному потребителю.
3. Доступность. Это близость к каждому клиенту. Когда мы говорим о доступности нашего сервиса, мы подразумеваем грамотное, вежливое и профессиональное обслуживание, а также гибкий подход к каждому заказчику.

Лицевая и функциональная фурнитура, предоставляемая компании ООО «ГРАСС-Томск» — это оптимальное решение для мебели, сбалансированное по всем параметрам: цене, качеству, функциональности, эстетичности, узнаваемости бренда.

Миссия компании ООО «ГРАСС-Томск» магазин мебельной фурнитуры -насыщение рынка мебельной фурнитуры импортной продукцией высокого качества, как простых, так и эксклюзивных моделей различной фурнитуры, а также- сделать жизнь производителей и пользователей мебели лучше, интереснее и комфортнее.

Фурнитура компании ООО «ГРАСС-Томск» - это яркие эмоции и уверенный шаг к новой жизни — комфортной, совершенной, гармоничной.

Ассортимент фурнитуры мебельной от компании ООО «ГРАСС-Томск»:

- Мебельные фасады (из массива, МДФ, пластика);
- Мебельные ручки;
- Мебельные петли, трубы и держатели, плинтуса;
- Отделочные материалы;
- Механизмы для шкафов-купе,
- Раздвижных столов и обувниц;
- Вешалки и прочие аксессуары для мебели.

Так же в каталоге мебельной фурнитуры представлены следующие виды продукции: самый большой ассортимент мебельных ручек, крючки, мебельный декор, изящные мебельные ножки, аксессуары для ванной, замки, петли, вешалки, держатели для полок, мебельные светильники и многое другое.

Какому бы стилю и материалу изготовления вы ни отдали предпочтение, у всех наших товаров есть одно общее свойство – высокое качество, соответствующее мировым стандартам. При выборе материалов для изготовления мебели грамотный подбор фурнитуры имеет основополагающее значение как для внешнего вида изделия, так и для его функциональности. Выбирая нашу продукцию, вы можете быть полностью уверены в том, что результат вас не разочарует. Клиентом компании может стать каждый, так как мы предлагаем гибкие условия сотрудничества как крупным компаниям с большими объемами производства, которые испытывают необходимость в больших партиях продукции, так и субъектам малого бизнеса, которые специализируются на изготовлении мебели «под заказ».

Компания в работе с клиентами предоставляет множество каталогов фирм партнеров изготовителей мебельной фурнитуры.

Пример, одной из страниц каталога компании партнера Brass представлен на рисунке 1.

CRYSTAL 24K
SWAROVSKI ELEMENTS



08.02.MO19



10.32.MO07



10.02.MO07

005



26.30.07 SWA



26.30.19 SWA



26.30.19 SWA RE



Рисунок 1. Страница из каталога Brass 2016 мебельная фурнитура ручки/эксклюзив

Так же каталогах, предоставляемых компании ООО «ГРАСС-Томск» представлен богатый выбор фурнитуры для кухни. Кухня – это помещение, где

ежедневно собирается вся семья, поэтому функциональность и внешний вид интерьера имеют особое значение для создания настроения определенной атмосферы. Конечно же, создать стильную обстановку без качественной мебели просто невозможно, как и саму мебель невозможно изготовить без наличия качественных комплектующих и материалов. Предлагаемая нами мебельная фурнитура для кухни позволит успешно реализовать ваши идеи. Кроме того, благодаря своему изысканному дизайну она станет настоящим украшением изделия и органично подчеркнет его оригинальность. Это одинаково актуально как для эксклюзивных ручек для кухонной мебели, так и для других видов продукции.

Наиболее перспективные клиенты фирмы являются:

1. Мебельные фабрики
2. Частные мебельные производители
3. Физические лица

Далее, рассмотрим подробнее организационную структуру компании ООО «ГРАСС-Томск».

Организационная структура компании представлена на рисунке 2.

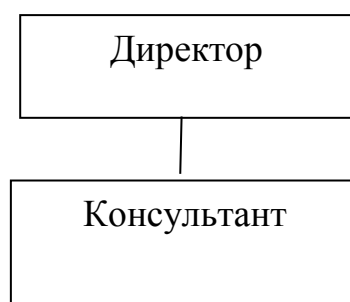


Рисунок 2 – организационная структура томского филиала
ООО «ГРАСС-Томск»

В следствии того что, у компании небольшой офис и в основном работа заключается в консультации потенциальных клиентов и оформлении заказов,

компания имеет всего одного сотрудника – консультанта, который работает с клиентами по следующим направлениям:

- Оформление заказов;
- Оформление и предоставление финансовой отчетности;
- Консультация и предоставление каталогов ассортимента зарубежных фирм;
- Контроль за чистотой в офисе.

Директор, компании ООО «ГРАСС-Томск» заключает договора с поставщиками мебельной фурнитуры, качественно анализируя рынок и выбирает только достойные изделия, руководствуясь одним из принципов компании качеством, не всегда получается так, что изделие стоит не дорого, но зато на каждое купленное изделие директор компании, готов дать пожизненную гарантию.

Следует отметить, что основными клиентами компании ООО «ГРАСС-Томск» магазин мебельной фурнитуры являются, уже наработанная база клиентов за прошлые годы работы.

Компания работает пять дней в неделю с 09:00-18:00 часов, выходными являются суббота и воскресенье.

2.2 Конкурентная среда и анализ конкурентных преимуществ ООО «ГРАСС-Томск»

Наблюдавшаяся в последние годы высокая динамика производства мебели обуславливала значительный спрос на мебельную фурнитуру. За предыдущий год, согласно данным официальной статистики, капитализация рынка мебельной фурнитуры в России увеличилась более чем на 28%.³²

Для исследования конкурентной среды компании ООО «ГРАСС-Томск» необходимо выявить основных конкурентов компании и исследовать их

³² <http://www.bestfurniture.ru/page/116.html>

сильные и слабые стороны, а также провести маркетинговые исследования рынка мебельной фурнитуры города Томска.

Главными конкурентами ООО «ГРАСС-Томск» являются компании:

1. Европейская фурнитура магазин- салон. Находится по адресу Лесной переулок, 7. Компания «Европейская фурнитура» поставляет высококачественные комплектующие для мебели ведущих европейских и российских производителей, а также фирм из Юго-Восточной Азии. Более 10 лет предприятие успешно сотрудничает с мелкими и средними производителями мебели. Компания является официальным представителем широко известной фирмы Hettich в Томске. Компания «Европейская фурнитура» много лет поддерживает партнёрство с предприятиями из России, Европы и Юго-Восточной Азии, зарекомендовав себя надёжным деловым партнёром. Клиентами компании являются более 300 производителей мебели в Сибирском регионе и за его пределами. В ассортименте присутствуют практически все разновидности мебельных комплектующих - от крепежа до механизмов с электроприводом. Богатство и разнообразие ассортимента достигается изучением потребностей покупателей. Мы стараемся помочь каждому клиенту найти то, что ему нужно, поэтому включаем в ассортимент фурнитуру разных ценовых сегментов. Сайт компании <http://europeanfittings.ru/catalog/>.

2. Компания Томплит. Магазин имеет четыре филиала в городе Томске по следующим адресам: пр.Фрунзе, 119е, Елизаровых, 29, Коларовский тр., 8/1, Иркутский тр.,118. Компания «Томплит» имеет собственные помещения- это четыре магазина и складской комплекс в черте города, которые позволяют поддерживать постоянный запас плиты и фурнитуры, необходимый для удовлетворения потребностей наших покупателей. Продажа мебельной фурнитуры и древесноплитных материалов- наша основная специализация.

Более десяти лет мы создавали стабильную, развивающуюся компанию с надёжной репутацией, чтобы уже сейчас ей можно было по праву гордиться. Мы изучили спрос и сформировали свой пакет предложений для организаций, работающих в мебельной индустрии, а также для частных клиентов. В настоящее время ассортиментный перечень компании насчитывает свыше 2000 наименований различной фурнитуры для производства корпусной мебели: кухонь, шкафов-купе, прихожих, комодов, детских, гардеробных, торгово-выставочного оборудования и т.д. Постоянные покупатели фурнитуры ценят многообразие предлагаемого товара. Сайт компании <http://tomplit.ru/about/>.

3. Mf.tom, торгово-сервисная компания. Это то молодая команда профессионалов, которая не только предлагает вам продукцию ведущих производителей в самом широком ассортименте, но и обеспечивает полную консультационную поддержку. Наши квалифицированные специалисты помогут вам сделать правильный выбор, подобрать комплектующие для мебели, ориентируясь на индивидуальные особенности каждого конкретного варианта. Это позволяет каждый раз достигать идеального решения с точки зрения качества, функциональности и оптимальной стоимости. Кроме этого, наши консультации помогут вам выбрать наиболее актуальный вариант с точки зрения последних тенденций моды. Компания готова удовлетворить потребности каждого клиента, и к каждому клиенту мы применяем индивидуальный подход. На нашем складе всегда в наличии широкий выбор комплектующих и аксессуаров - от сушек для посуды до барных стоек. Мы осуществляем прямое сотрудничество с производителями. Благодаря этому для наших клиентов доступна лучшая мебельная фурнитура и плитные материалы по самым выгодным ценам. Сайт компании <http://mf.tom.ru/>.

Проведем подробный анализ, каждого из основных конкурентов компании ООО «ГРАСС-Томск» рассмотрим их сильные и слабые стороны в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ конкурентов ООО "ГРАСС-Томск"

Европейская фурнитура магазин- салон.	
Сильные стороны	Слабые стороны
1. Более десяти лет работы на рынке мебельной фурнитуры в городе Томске. 2. Продуманный удобный интернет магазин и интуитивным дизайном и ориентации на смарт устройства. http://europeanfittings.ru/6/ 3. Клиентами компании являются более 300 производителей мебели в Сибирском регионе и за его пределами. 4. Имидж компании 5. Ассортимент товаров в магазине	1. Отсутствует маркетинговое продвижение 2. Качество не всегда соответствует заявленному в каталогах. 3. Не большое количество фирм представителем, которых является компания.
Компания Томплит	
Сильные стороны	Слабые стороны
1. Имеет большой ассортимент товаров из Германии 2. Компания имеет четыре филиала в городе Томске и один в городе Кемерово. 3. Удобный интернет магазин 4. Есть бесплатный номер для консультации по телефону 5. Удобное местоположение, рядом с компанией много мебельных магазинов, которые с ней сотрудничают.	1. Небольшой опыт работы компании с 2007 г. 2. Высокая ценовая политика, неудобство при заказе через каталог, компания предоставляет заказ от 2500 тысячи рублей. 3. Старый сайт компании, не удобный, мало информативный без маркетинговых модулей для повышений конверсии продаж. (конверсия – то сколько людей на сайте потенциально хотят стать клиентами и становятся ими из-за каких то мотивационных факторов, который предоставляет им сайт для удобства

	пользования).
Mf.tom, торгово-сервисная компания.	
Сильные стороны	Слабые стороны
1. У компании есть интернет магазин удобный в использовании и интуитивно понятный. 2. Компания часто использует скидки и акции для повышения потока клиентов. 3. Компания предоставляет возможность доставки товара на дом. 4. Компания использует социальные сети для продвижения своего магазина.	1. Небольшой ассортимент товара в магазине

Можно сделать вывод, что каждая компания конкурент имеет как сильную так и слабую сторону, далее для определения конкурентных преимуществ перед компаниями конкурентами необходимо провести SWOT-анализ компании ООО «ГРАСС-Томск»

Прежде всего составим матрицу «SWOT-анализа», но сначала рассмотрим возможности и угрозы компании в таблице 2 и сильные и слабые стороны компании в таблице 3

Таблица 2 – Внешние возможности и угрозы ООО «ГРАСС-Томск»

Возможности	Угрозы
1. Снижение цен на мебельную фурнитуру	1. Снижение уровня жизни населения
2. Рост спроса на мебельную фурнитуру	2. Рост темпов инфляции
3. Выход на рынок новых поставщиков мебельной	3. Ужесточение законодательства (санкции)

фурнитуры	
4. Появление новых поставщиков	4. Изменение уровня цен
5. Разорение и уход фирм-продавцов	5. Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов
6. Неудачное поведение конкурентов	6. Усиление конкуренции
7. Основание новых технологий производства	7. Появление новых организаций на рынке мебельной фурнитуры
8. Улучшение уровня жизни населения	8. Рост налогов и пошлин
9. Изменение рекламных технологий	9. Изменение покупательских предпочтений
	10. Неустойчивость спроса
	11. Нестабильность доллара и евро
	12. Ужесточение правил ввоза продукции
	13. Появление принципиально нового товара
	14. Сбои в поставках продукции

Таблица 3 – Сильные и слабые стороны организации ООО «ГРАСС-Томск»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	1. Местоположение компании
2. Достоверный мониторинг рынка	2. Недостатки в рекламной деятельности, плохо организован маркетинг компании
3. Отлаженная сбытовая сеть	3. Отсутствие сайта у компании
4. Широкий ассортимент продукции	4. Не большая известность
5. Пожизненная гарантия на товар	5. Отсутствие собственного склада;

6. Дилерские отношения с компаниями	6.
7. Возможность доставки груза до дома заказчика.	7.

Перейдем, к составлению SWOT-анализа деятельности магазин мебельной фурнитуры «ГРАСС-Томск» в таблице 4.

Таблица 4 – Внутренняя и внешняя среда организации

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	СиВ	СиУ
Слабые стороны	СлВ	СлУ

СиВ:

- Привлечь большее количества клиентов за счет высокого качества товаров и улучшение рекламной политики;
- Повысить качество оказываемых услуг;
- Привлечь клиентов разорившихся фирм, торгующих фурнитурой;
- Повысить конкурентоспособности;
- Привлечь новых клиентов созданием сайта;
- Увеличить продажи качественной фурнитурой;
- Увеличить числа покупателей с высокими доходами;

СиУ:

- Провести обширный рекламной политики;
- Увеличить количества клиентов за счет сарафанного радио;

СлВ:

- Слабая известность компании будет препятствовать увеличению реализации продукции;
- Путем эффективной реализации определенных возможностей организации добиться уменьшения влияния слабых сторон;

СлУ:

- Разработать стратегию, реализация которой позволит минимизировать все угрозы и слабые стороны;
- Увеличить количества покупателей за счет сарафанного радио;
- Провести качественной рекламной политики;
- Увеличить уровня цен в случае возникновения инфляции;

На основании вышеизложенного анализа можно сделать вывод, магазин мебельной фурнитуры ООО «ГРАСС-Томск» является стабильной и конкурентно способной компании в своей отрасли, в частности за счет качественной продукции, которую они реализуют.

Организация делает упор на продажу большого ассортимента мебельной фурнитуры высокого качества. Для улучшения эффективности деятельности организации в городе Томске и Томской области на мой взгляд, необходимо принять ряд мер:

1. Изучить и провести анализ рынков мебельной фурнитуры в г. Томске и Томской области.

2. Вести дневник заказов, как крупных оптовых клиентов, так и розничных покупателей.

3. Организовать полноценный отдел маркетинга

Все эти мероприятия позволят магазину мебельной фурнитуры ООО «ГРАСС-Томск» повысить показатели эффективности работы, а также завоевать большую долю рынка.

Далее проведем ABC-анализ. Прежде всего составим матрицу угроз в таблице 5.

Таблица 5 – Матрица угроз ООО «ГРАСС-Томск»

Влияние Вероятность	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Незначительные потери
Высокая	-	11	4	5,6,7
Средняя	-	-	8	1
Низкая	14	9,10,13	2,3,12	12

На следующем этапе составляется матрица возможностей, представленная в таблице 6.

Таблица 6 – Матрица возможностей ООО «ГРАСС-Томск»

Влияние Вероятность	Сильное	Среднее	Низкое
Высокая		4,9	10
Средняя		3,6	-

Низкая	1,2,8	5,7	8
--------	-------	-----	---

По результатам анализа матрицы угроз и матрицы возможностей разработаем возможные действия по повышению конкурентных преимуществ:

- Внедрить новые методы управления;
- Более тщательное исследовать рынок;
- Расширить сферы деятельности;
- Разработать и внедрить новые способы продвижения товаров.

Вывод: данное предприятие имеет потенциал и возможности для своего развития. Прежде всего, необходимо оценить ресурсы, необходимые для реализации данных стратегий и возможности их привлечения. Крайне необходимо регулярно проводить анализ рынка мебельной фурнитуры в городе Томске и оценивать возможные конкурентные преимущества конкурентов для применения их в своей деятельности.

Далее стоит провести анализ конкурентной среды по модели пяти сил Майкла Портера, чтобы наиболее углубиться в понимание реального положения компании ООО «ГРАСС-Томск» на рынке.

Теория конкуренции Майкла Портера рассказывает о том, что в рынке есть 5 двигающих сил, которые характеризуют достижимый уровень выгоды в рынке. Любая сила в модели Майкла Портера представляет собой единичный уровень конкурентоспособности продукта:

- рыночная власть покупателей
- рыночная власть поставщиков
- угроза вторжения новых участников

- опасность появления товаров — заменителей
- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция

Майкл Портер считал, что данные составляющие рынка считаются движущими силами рыночной конкуренции, что и легло в название модели — модель 5 сил конкуренции согласно Портеру. Конкурентный анализ отрасли согласно Майклу Портеру подсобляет найти напряженность и конкурентоспособных сил в отрасли, отыскать эту сделку, в коей фирма станет очень берегаема с воздействия конкурентоспособных сил и сумеет с собственной стороны показывать воздействие в их.

Золотое правило теории пяти сил конкуренции Майкла Портера содержится последующем: чем меньше воздействие конкурентоспособных сил, тем вот более способностей к получению высочайшей выгоды в отрасли владеет фирма. И напротив, нежели больше воздействие конкурентоспособных мощи, тем больше возможность, что ни одна фирма не в состоянии станет обеспечить высшую рентабельность с капиталовложений.

А средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами.³³

Далее рассмотрим конкурентную среду компании ООО «ГРАСС- Томск» по каждому фактору.

Фактор 1. «Угроза появления новых конкурентов».

Сила влияния новых конкурентов зависит от входных барьеров в отрасль. Рассмотрим основные входные барьеры в отрасль мебельной фурнитуры:

1. *Небольшое количество возможных дилерских отношений с европейскими компаниями в городе Томске.* Это значит, что многие существующие компании уже являются единственными дилерами европейской фурнитуры различных ведущих мировых брендов, что

³³ <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/#f>

значительно лишает возможности новым компаниям, продавать тот же продукт, а, следовательно, уступать в качестве.

2. *Сложившиеся отношения с мебельными компаниями.* Это взаимные партнёрские отношения компаний мебельной фурнитуры с компаниями, производящими мебель или делающие ремонт, многие Томские компании уже давно существуют на рынке и являются компаньонами основных компаний, производящих мебель. Так как это в основном главный покупатель мебельной фурнитуры, то это является одной из главной статей доходов компаний, следовательно, отсутствие у компаний конкурентов подобных связей лишает их стабильного существования.

3. *Влияние курса валют.* Влияние курса валют является актуальным вопросом для каждой мебельной компанией работающей по курсу доллара или евро. Так, как многие компании мебельной фурнитуры существуют уже довольно давно, то можно сделать вывод что компании европейской фурнитуры относятся к своим постоянным партнерам лояльно и предоставляют возможные скидки при определенных ситуациях. Но новым компаниям, выходящим на рынок, придется закупаться по новой цене курса валют, что не выгодно при той же ценовой политики компаний конкурентов.

Таким образом можно сделать вывод, что угроза появление новых конкурентов не велика, за исключением если фирма из другого региона попытается выйти на Томский рынок мебельной фурнитуры. Так как для выхода на рынок мебельной фурнитуры в городе Томске, требуется много вложений и сил увеличения узнаваемости компании, стоит отметить что существования без значимых основных потребителей в данной сфере бизнеса, а это компаний производителей мебели, новой фирме будет очень сложно устоять.

Фактор 2. «Власть существующих конкурентов»

Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми силами улучшить свое положение на рынке, завоевать потребителей рынка. Интенсивная конкуренция приводит к ценовой конкуренции, увеличению затрат на продвижение товара, иногда к повышению качества продукции, увеличению инвестиций в новые разработки. Все это снижает прибыльность отрасли.

Для рынка мебельной фурнитуры города Томска, характерные следующие качества:

1. Высокий уровень насыщения рынка
2. Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается дополнительным преимуществом
3. Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен.

Данная характеристика, была проанализированная экспертным путем директором и сотрудниками компании ООО «ГРАСС-Томск», что рынок мебельной фурнитуры является высоко конкурентным и перспективным. Для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых конкурентов.

Фактор 3. «Рыночная власть поставщиков».

Поставщики могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара предприятия на рынке, так как являются владельцами ресурсов для производства товаров отрасли. Рост цен на сырье приводит к росту себестоимости готовой продукции, росту издержек производства. В случае невозможности повышения розничных цен на готовые товары на сопоставимом

с ростом сырья уровне — в отрасли снижается прибыльность от реализации товаров или услуг.

Данный фактор является, очень важным для компаний реализующих европейскую фурнитуру.

В случае компании ООО «ГРАСС- Томск» этот фактор является ключевым, что максимально воздействует на деятельность компании. Из-за того, что компания работает по курсы иностранных валют в евро и долларах. Увеличение курса доллара для компании за последние два с половиной года, играли ключевую роль в эффективности данного бизнеса. Компании ООО «ГРАСС- Томск» пришлось повысить цены, раньше многих компания в городе Томске из-за того, что основной ассортимент компании относится к ведущим европейским брендам.

Фактор 4. «Рыночная власть потребителей».

Покупатели могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара предприятия на рынке, так как по факту являются потребителями готового товара и обеспечивают за счет удовлетворения своих потребностей существование рынка.

Для анализа власти потребителей следует определить наиболее перспективных:

1. Мебельные фабрики;
2. Частные мебельные производители;
3. Физические лица.

Таким образом, стоит отметить что наиболее выгодные потребители мебельной фурнитуры — это компании производители различной мебели. Так, как существование этих компаний строится на партнерских отношениях с

компаниями, реализующими мебельную фурнитуру то следует сделать вывод, что эти деловые отношения выгодны обеим сторонам и что в конечном случае компании производителю придется, так же поднять цену на свою продукцию. А это значит, что компании реализующие мебельную фурнитуру будут получать свою обычную прибыль и смогут стабильно продолжать свою работу.

Фактор 5. «Угроза появления товаров-субститутов».

Угроза товаров субститутов на рынке мебельной фурнитуры минимальна, так как каждая мебель нуждается в мебельной фурнитуре и ее актуальность еще не устарела, можно сделать вывод, что появление субститутов на рынке мебельной фурнитуры, а точнее вероятность их использования очень низка особенно на Российских рынках.

Таким образом, подводя итог анализа пяти сил Майкла Портера, следует отметить, что наиболее влияющей силой является власть поставщиков, так как компания работает по курсу доллара и евро, и в случае из повышения будет вынуждена повысить свои цены, что может отрицательно сказаться на всей деятельности компании вплоть до ее банкротства.

Проанализировав каждую из сил Майкла Портера, стоит отметить основные направления деятельности для повышения конкурентных преимуществ и уменьшения возможных рисков.

1. Начать сотрудничать с маркетинговыми компаниями с целью популяризации основных товаров компании через акции и продвижения в СМИ, а также более детально изучать рынок валют и в перспективе начать сотрудничать с ведущими Российскими брендами, продающими мебельную фурнитуру по курсу рубля.

2. Делать акцент на возможную лояльность со стороны поставщиков к сложившейся ситуации на взаимовыгодных условиях. То есть работать с

наиболее продаваемой продукцией поставщиков готовых дать на нее скидку, а также в замены на рабочем месте популяризировать продукцию данного поставщика перед остальными, что повысит продажи его продукции и увеличит прибыль компании.

Следующим шагом, необходимо более детально проанализировать внутреннюю деятельность компании с помощью БКГ –анализа.

Появление модели или матрицы БКГ явилось логическим завершением одной исследовательской работы, проведенной в свое время специалистами Бостонской консультативной группы в области стратегического планирования. В основе матрицы БКГ лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-"проблема"), рост (товар-"звезда"), зрелость (товар-"дойная корова") и спад (товар-"собака").

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса в матрице БКГ используются два критерия: темп роста отраслевого рынка; относительная доля рынка. Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует предприятие, или принимается равным темпу роста валового национального продукта. Темпы роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие. Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.³⁴

В основе матрицы БКГ лежат два предположения:

Бизнес, имеющий существенную долю рынка, приобретает в результате действия эффекта опыта конкурентное стратегическое преимущество в отношении издержек производства. Отсюда следует, что самый крупный

³⁴ <http://www.stplan.ru/articles/theory/bkg.htm>

конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.

Присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для своего развития, т.е. обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т.д. Если темп роста рынка невелик, например, зрелый рынок, то товар не нуждается в значительном финансировании. В том случае, когда обе гипотезы выполняются, можно выделить четыре группы рынков товара, соответствующие различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям:

"Проблемы" (быстрый рост/малая доля): товары этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование.

"Звезды" (быстрый рост/высокая доля) – это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.

"Дойные коровы" (медленный рост/высокая доля): товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель – "сбор урожая".

"Собаки" (медленный рост/малая доля) – это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми

расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия – прекращение инвестиций и скромное существование.³⁵

Для анализа компании ООО «ГРАСС-Томск» занимающейся реализации мебельной фурнитуры европейских брендов. Будет использоваться экспертный анализ по модели матрицы БКГ в качестве экспертов компании будет выступать директор компании Шапиро Ирина. Матрица анализа отображена в таблице 7.

Таблица 7 – Матрица БКГ ООО "ГРАСС-Томск"

«Проблемы»	«Звезды»
Стеллажные системы; Реставрационные материалы; Системы выдвижения; Мебельное освещение; Механизмы для мягкой мебели.	Ручки мебельные; Мойки и смесители; Фурнитура для стекла; Крючки мебельные; Опоры мебельные.
«Собаки»	«Дойные коровы»
Профиль Gola для фасадов без ручек; Мебельные фасады PROXIMA; Кромочные материалы;	Петли мебельные; Фурнитура для кухни; Фурнитура для офисов; Системы раздвижных дверей; Системы складных дверей; Крепежная фурнитура;

При построении портфеля матрицы БКГ, были сделаны следующие выводы:

³⁵ <http://www.stplan.ru/articles/theory/bkg.htm>

1. Товары находящиеся в группе «Собаки» должны быть исключены из портфеля ассортимента компании. Так, как это долго реализуемый товар, который не оправдывает свои затраты, а это значит, что эти товары лишают компанию свободных денежных средств для вложения их в более продаваемый товар. Второй способ проработки группы «Собаки» — это обновление и репозиционирование товаров из этой группы.
2. Товары находящиеся в группе «Проблемы» — это продукция, которая занимает низкую долю рынка и имеет слабое положение на рынке. При дальнейшей реализации товаров данного квадрата компании ООО «ГРАСС-Томск» стоит, провести подробный анализ данных товаров на рынке мебельной фурнитуры, чтобы принять решение о инвестировании или прекращении дальнейших продаж.
3. В квадрате «Звезды» обозначены товары, которые являются лидерами в своей отрасли, компания должна поддерживать и укреплять данный вид бизнеса, а значит не снижать, а, возможно, и увеличивать инвестиции. Данный ассортимент товаров является будущим стабильным поставщиком денежных средств для компании.
4. В квадрат «Дойные коровы» входят самые продаваемые, товары компании ООО «ГРАСС-Томск» они приносят компании основную часть прибыли и не требуют больших вложений, для продвижения. Денежные средства, полученные с данного квадрата, компания может использовать для развития «Звезд» или «проблем» в будущей перспективе для получения денежных средств.

Далее необходимо рассмотреть возможную стратегию роста компании ООО «ГРАСС-Томск» на рынке мебельной фурнитуры города Томска, с помощью матрицы Игоря Ансоффа.

2.3.Предложения по совершенствованию деятельности торгового предприятия ООО «ГРАСС-Томск»

Для улучшения конкурентных преимуществ ООО «ГРАСС-Томск» необходимо на современном этапе предпринять определенные действия, связанные с улучшением узнаваемости и благоприятного отношения к самой фирме так и к ее продукции среди населения города Томска.

Предлагаемые мероприятия в этом направлении основываются на улучшении деятельности компании. Таким образом, для повышения конкурентных преимуществ в ООО «ГРАСС-Томск» стоит осуществить следующие рекомендации:

1. *Создать сайт.* Создание сайта для компании будет иметь очень важное значения для повышения конкурентоспособности фирмы. Стоит отметить, что при анализе слабых и сильных сторон компаний конкурентов у каждой из них был свой корпоративный сайт с общей информацией о их деятельности. Необходимо обозначить основные целевые аудитории компании, а это мебельные фабрики, частные мебельные компании и просто люди покупающие мебельную фурнитуру для ремонта в своих квартирах. Создание сайта компании ООО «ГРАСС-Томск» будет направлена сразу на все целевые аудитории компании. Он позволяет выполнить сразу две задачи: знакомство потребителей с предприятием и расширение сбытовых возможностей.

Корпоративный сайт – это лицо компании в глазах поставщиков, покупателей. На нем можно разместить информацию о деятельности компании, ее продуктовом портфеле, местах приобретения продукции, а также информировать целевые аудитории об изменении ассортиментного ряда.

Были сформулированы рекомендации по созданию корпоративного сайта:

- Использование картинок, фотографий и инфографики вместо текстов для упрощения восприятия информации;
- Особое внимание к дизайну, он должен вызывать такие ассоциации: экологичность, практичность, безопасность, качество, легкость;
- Максимальная структурированность информации. Рекомендуемые разделы: «о компании», «наша продукция», «наши поставщики», «где купить», «новости», «партнерам». Максимум информации, подробное описание продукции и её преимуществ, а также преимуществ сотрудничества с компанией; для увеличения времени контакта пользователя необходимо внедрять интересные разделы для покупателей (каталоги изделий, видео и т.п.);
- В разделе «о компании» описание достижений и наград, которые получали реализуемые ею товары; в разделе «наши поставщики» - фотографии и видео с предприятий поставщиков для увеличения доверия к брендам. Желательно описать весь процесс производства и реализации продукции от производства ткани до реализации готового изделия;
- Оформление раздела «где купить» в виде интерактивной карты торговых точек.
- Кроме того, перспективным направлением развития для компании является электронная коммерция – развитие собственного Интернет-магазина с доставкой на дом продукции. В продолжение темы Интернета нельзя не упомянуть о таком эффективном инструменте как социальные сети, в особенности ВКонтакте и Facebook. Кроме того, продвижение в

социальных сетях не требует денег, необходимо лишь время, поэтому это очень подходит развивающимся фирмам таким как ООО «ГРАСС-Томск».

Таким образом, создание компанией корпоративного сайта и его продвижение, поможет компании ООО «ГРАСС-Томск» максимизировать свою прибыль, а также повысит конверсию приходящих клиентов с сетевых ресурсов. Что непременно повысит основной денежный приход, а также повысит конкурентоспособность компании перед другими в интернет пространстве. Даст возможность потенциальным покупателям более удобно смотреть и заказывать продукцию, не требуя затрат времени приезжая в магазин, а более быстрее через функцию заказа сайта.

2. *Усовершенствовать рекламную компанию.* Основными задачами для данной рекомендации являются: 1. Повышение имиджа и известности предприятия 2. Увеличение уровня продаж посредством продвижения продукции с помощью рекламы.

На текущий момент у компании ООО «ГРАСС-Томск» отсутствуют виды деятельности, связанные с продвижением товара. Компания работает со сложившейся базой клиентов в большинстве случаев это мебельные компании и не как не продвигает себя на рынке в городе Томске. Что не скажешь о конкурентов компании таких, как Европейская фурнитура и Томплит, которые используют многие инструменты продвижения такие как: рекламу в журналах, рекламу на радио, бегущую строку. Так же в интернет сети компания Европейская фурнитура активно продвигает свой сайт через Яндекс Директ и google AdWords, это интернет службы помогающие продвижению и узнаваемости сайту по ключевым словам. Тем самым можно сделать вывод, что компания ООО «ГРАСС-Томск» уступает в этом своим конкурентам, хоть и имеет конкурентоспособный продукт в своем ассортименте.

У компании всего два сотрудника это директор, занимающийся основной хозяйственной деятельностью компании и продавец консультант, помогающий оформлять заказы и демонстрирующий каталоги клиентам. Отсюда можно сделать вывод, что работникам не когда заниматься продвижением компании, что существенно снижает ее конкурентоспособность перед фирмами конкурентами. Поэтому важно увеличить штат кадров минимум на одного специалиста маркетолога, который бы занимался продвижением компании ООО «ГРАСС-Томск» в Томске через существующие средства массовой информации. Таким образом можно отметить, что создание собственной рекламной компании и использование всех возможных способов для продвижения товара повысят денежный доход компании, увеличивая ее потенциальных клиентов. А также реализуют поставленные задачи увеличат узнаваемость компании и повысят продажи.

3. *Разработать мероприятия по стимулированию сбыта.* Главной задачей данной рекомендации является мотивация потенциальных покупателей мебельной фурнитуры совершить покупку у компании ООО «ГРАСС-Томск». У компании ООО «ГРАСС-Томск» отсутствует мероприятия по стимулированию сбыта, что не всегда дает возможность потенциальному покупателю совершить значимую для компании покупку из-за высокой стоимости товара. Мероприятия по стимулированию сбыта на рынке мебельной фурнитуры могут быть следующими:

- Скидки за большой объём закупок, то есть снижение обычной отпускной стоимости, которая гарантируется покупателю, если он разово приобретает партию продукции фурнитурных изделий в размере, превышающем установленную величину. Например, при заказе смесителей или моек компании Arpell или EMAR в количестве более 10 штук, то скидка составляет 5% с каждой мойки или смесителя.

- Скидки за ускорение оплаты при работе с большими партиями товаров, то есть когда снижаются стандартные отпускные цены, которые гарантируются покупателю предприятием ООО «ГРАСС-Томск.», если приобретающая компания произведёт оплату приобретаемой партии фурнитуры ранее установленного контрактом срока.
- Скидки для постоянных потребителей данной продукции у предприятия ООО «ГРАСС-Томск» то есть, мера снижения стандартной отпускной цены на продукцию, которая гарантируется покупателю, если он приобретает мебельную фурнитуру у ООО «ГРАСС-Томск» в течение длительного периода времени или относится к категории престижных клиентов предприятия ООО «ГРАСС-Томск». Например Если клиент совершает большие объёмы закупок у компании более года с периодичностью не менее 4 раза в год, то скидка составляет 4% то суммы заказа.
- Созданий акций для долго реализуемых товаров, таких как два плюс два равно три. С целью продажи залежавшихся товаров.

Таким образом, стимулирование сбыта продукции ООО «ГРАСС-Томск» увеличит клиентов компании, что непосредственно повлияет на доход.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
14A2B	Шелистов Денс Александрович

Институт	ИСТТ	Кафедра	ИП
Уровень образования	бакалавриат	Направление/специальность	080200 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения: - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шум, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)	— Методические указания к М00 выполнению раздела «Социальная ответственность» выпускной квалификационной работы для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.01 «Экономика» / сост.: Н.В. Черепанова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – 21 с. — Изучение объекта исследования - ООО «ГРАСС-Томск», — Внутренняя документация фирмы, — Материалы официального сайта.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	Разработать программу КСО для предприятия ООО «ГРАСС-Томск», Определить цели и задачи программы КСО
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	Определение стейкхолдеров и элементов программы внешней КСО для компании ООО «ГРАСС-Томск»
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	Определить наличие внутренних нормативных документов и регламентов организации в области КСО и их соответствия нормам трудового законодательства.

Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	-

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	8 февраля 2016
---	----------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ассистент	Е.А. Грахова	-		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14A2Б	Шелистов Денис Александрович		

Глава 3. Корпоративная социальная ответственность ООО «ГРАСС-Томск»

Корпоративная социальная ответственность (КСО) - это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, беря на себя ответственность за влияние их деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны общественной сферы. Это обязательство выходит за рамки установленного законом и предполагает, что организации добровольно принимают дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом.

У компании ООО «ГРАСС-Томск» магазин мебельной фурнитуры, отсутствует корпоративная социальная ответственность.

В данной главе будет рассмотрен процесс разработки программ корпоративной социальной ответственности предприятия ООО «ГРАСС-Томск».

Разработка программы КСО будет строиться на основе учебно-методического пособия и будет проходить рамках стратегической модели. Этапы программы КСО:

- Определение целей и задач программы КСО
- Определение стейкхолдеров программы КСО
- Определение элементов программы КСО
- Определение затрат на программу
- Ожидаемая эффективность программы КСО

3.1. Определение целей и задач программы КСО

Для того чтобы программы КСО приносили различные социальные и экономические результаты, необходима их интеграция в стратегию компании.

Иными словами, деятельность компании и программы КСО должны иметь одинаковый вектор. Тогда программа КСО будет выступать органическим вспомогательным элементом деятельности компании.

Для того, чтобы определить цели компании необходимо рассмотреть существующую стратегию предприятия и ее миссию, что представлено в таблице 8.

Таблица 8 – Определение целей КСО на предприятии

Миссия компании	Миссия компании ООО «ГРАСС-Томск» магазин мебельной фурнитуры -насыщение рынка мебельной фурнитуры импортной продукцией высокого качества, как простых, так и эксклюзивных моделей различной фурнитуры.	Цели КСО: 1. Улучшение имиджа компании, рост репутации; 2. Реклама товара и услуги;
Стратегия компании	ООО «ГРАСС-Томск» придерживается стратегии «Ограниченного (краткосрочного) роста, потому, что в нынешних экономических условиях, она хочет удержаться как экономическая ячейка, поэтому старается работать в том же ритме, что и раньше, без желания идти на значительные риски. Так как очень сильно зависит от курса валют работая в долларах и в евро	3. Освещение деятельности компании в СМИ;

Таким образом, были определены основные направления корпоративной социальной ответственности для предприятия ООО «ГРАСС-Томск».

Данные цели положительно будут влиять на стратегию компании и увеличат в перспективе ее конкурентоспособность за счет узнаваемости бренда , а также реклама товаров увеличит объем продаж компании и усилит репутацию.

Следующим шагом следует определить основных стейкхолдеров программы корпоративной социальной ответственности.

3.2 Определение стейкхолдеров программы КСО для предприятия ООО «ГРАСС-Томск»

Стейкхолдеры - лица и институты внутри или вне компании, либо оказывающие влияние на то, как компания осуществляет свою деятельность, либо испытывающие на себе влияние деятельности компании. Это государство и общество, инвесторы, кредиторы, потребители, поставщики, работники, менеджеры.

Выбор основных стейкхолдеров будет проводится исходя из целей программы КСО, которая была определена в таблице 3.

К каждой цели программы будет определены наиболее влиятельные стейкхолдеров. Результаты наиболее влиятельных стейкхолдеров корпоративной социальной ответственности компании ООО «ГРАСС-Томск» определены в таблице 9.

Таблица 9 – Определение стейкхолдеров программ КСО для ООО «ГРАСС-Томск»

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	Улучшение имиджа компании, рост репутации;	Собственники; Покупатели; Сотрудники;
2	Реклама товара и услуги;	Поставщики; Конкуренты; Инвесторы;
3	Освещение деятельности компании в СМИ;	Жители региона; Местные власти;

Выбранные стейкхолдеры, важны для компании ООО «ГРАСС-Томск» так, как непосредственно могут влиять на предприятие, что может в плохом случае поставить под угрозу деятельность компании, поэтому важно сократить подобный риск и направить корпоративную социальную деятельность на данных стейкхолдерах.

После определения целей корпоративной социальной ответственности и основных стейкхолдеров компании ООО «ГРАСС-Томск» необходимо определить основные элементы программы. Что будет рассмотрено далее.

3.2 Определение элементов программы КСО

Следующим этапом разработки программы корпоративной социальной ответственности бизнеса является определение элементов программы КСО. Это

будет зависеть от множества факторов, таких как:

- 1) сфера деятельности компании;
- 2) финансовые возможности;
- 3) размер компании;
- 4) приверженность сотрудников компании;
- 5) сотрудничество с местными органами самоуправления и местными экологическими организациями;
- 6) ожидаемые результаты реализации программ .

Для того, чтобы определить необходимый перечень мероприятий, необходимо сопоставить главных стейкхолдеров компании, их интересы, мероприятия, которые затрагивают стейкхолдеров. Необходимо обратить внимание, что каждый элемент программ КСО рассчитывается на определенное время, следовательно, может быть краткосрочным или среднесрочным.

Ожидаемый результат от реализации программы позволяет оценить значимость будущих итогов реализации программ. Результаты определения элементов программы корпоративной социальной ответственности для компании ООО «ГРАСС-Томск» отображены в таблице 10.

Таблица 10 – Определение элементов программы КСО для ООО «ГРАСС-Томск»

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
---	--------------	-------------------	---------------------

1.	Собственники; Покупатели; Сотрудники; Жители региона; Местные власти; Поставщики; Конкуренты; Инвесторы;	Социальные инвестиции – вид инвестирования, нацеленный на поддержку социально одобренных проектов. Социально значимый маркетинг – форма адресной финансовой помощи, которая заключается в направлении процента от продаж конкретного товара или услуги на проведение социальных программ компании.	Повышение узнаваемости компании и лояльности, укрепления имиджа и репутации предприятия, а также возможные льготы для совершенствования деятельности от местных властей. Увеличение постоянных клиентов, популяризация деятельности компании, повышение конкурентоспособности и конкурентных преимуществ. Увеличение привлекательности для инвесторов. Положительное отношение жителей региона.
----	---	--	--

Данные элементы корпоративной социальной ответственности наиболее подходят для компании ООО «ГРАСС-Томск», потому что направлены на повышения положительных откликов основных стейкхолдеров и повышения прибыли предприятия. А также наиболее подходят по финансовым затратам для их реализации.

Следующим этапом разработки корпоративной стратегии предприятия мебельной фурнитуры ООО «ГРАСС-Томск» будет являться расчет основных затрат на реализацию программ.

3.3 Затраты на программы

Затраты на программы КСО могут определяться по остаточному принципу и расходоваться в зависимости от их наличия, а могут стать частью ежемесячных, поквартальных отчислений. В первом случае, компании будет трудно ожидать результатов деятельности программ КСО, поскольку мероприятия будут финансироваться время от времени. Если компанией не предусмотрено иное, то студенту рекомендуется применять стратегическое планирование в рамках разработки КСО.

Бюджет на корпоративную социальную ответственность компании ООО «ГРАСС-Томск» будет формироваться по остаточному принципу денежных средств. Так как компания находится в сложных экономических условиях работая по курсу доллара. Затраты будут просчитаны в таблице 11.

Таблица 11 – Затраты на мероприятия КСО для предприятия ООО «ГРАСС-Томск»

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Социальные инвестиции	рубли	25 000	25 000
2	Социально значимый маркетинг	рубли	25 000	25 000
				ИТОГО: 50 000

Компания ООО «ГРАСС-Томск» способна позволить тратить сумму не более 50 000 тысяч рублей ежеквартально на мероприятия корпоративной социальной ответственности, такая сумма обусловлена низким финансовым положением компании и о решении формировать фонд корпоративной социальной ответственности опираясь на остаточные средства.

Таким образом, участвуя в мероприятиях, увеличивающих доверие основных стейкхолдеров компании, ООО «ГРАСС-Томск» сможет увеличить число постоянных клиентов, а так же повысить основной приход денежных средств.

Поскольку в компании как таковой ответственности не предполагалась и в настоящем разделе только предлагаются подобные методы. Определить наличие внутренних нормативных документов и регламентов организации в области КСО и их соответствия нормам трудового законодательства. В случае необходимости сделать рекомендации по разработке локальных документов.

Далее проведем оценку эффективности разработанной программы корпоративной социальной ответственности для предприятия ООО «ГРАСС-Томск».

3.4. Ожидаемая эффективность программ КСО для предприятия ООО «ГРАСС-Томск»

Следует определить эффективность разработанных программ корпоративной социальной ответственности. При этом, необходимо помнить, что каждая реализуемая программа КСО связана с целями деятельности предприятия, ее миссией. Поэтому необходимо определить эффект от реализации программ не только для общества, но и для организации.

Эффект программ КСО по отношению к предприятию может выражаться в:

- улучшении имиджа компании;

- стимулировании сбыта;
- повышении узнаваемости товаров и услуг;
- снижении текучести кадров;
- повышении морального духа персонала;
- повышении квалификации персонала;
- установление связи с органами местного самоуправления;
- привлечении инвестиций

В настоящий момент из нормативных документов для регулирования трудовых отношений компания ориентируется на нормы трудового кодекса, на основании которых у нее складываются отношения со своими сотрудниками (компания исполняет свои обязательства, выплачивает белую зарплату и постоянно платит налоги). Таким образом, трудовые отношения оформляются в компании в соответствии с нормам трудового законодательства, внутренние нормативные документы и регламенты в области КСО отсутствуют. Организации стоит разработать внутренние нормативные документы и регламенты, определяющие социальную ответственность перед своими работниками. И в последующем разместить материалы на официальном сайте, после его разработки. Это будет популяризировать компанию как социально ответственную.

Выводы по разделу:

Корпоративная социальная ответственность находится на стыке дисциплин (экономики, связей с общественностью, управления предприятием и пр.). В разрезе связей с общественностью корпорации, она полностью совпадает с целями PR-деятельности, т.е. способствует построению гармоничных взаимовыгодных отношений между корпорацией и всеми заинтересованными сторонами. КСО расширяет спектр коммуникационных возможностей связей с общественностью корпорации, привлекая новые инструменты взаимодействия со стейкхолдерами.

Заключение

В теоретической части выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические основы управления малого бизнеса.

Исследуя предприятие малого бизнеса рассматривая детально его особенности, можно сказать, что управлять малым бизнесом не просто.

У малого бизнеса, как и у больших компаний существуют свои законы существования, за рамки которые компании не могут выйти.

Стоит заметить, что конкуренция малого бизнеса более ужесточенная, чем у крупных компаний, так как создание небольшой компании, не является барьером для предпринимателей, это подтверждает, тот факт что ежедневно на рынке появляются тысячи новых компаний готовых бороться за свою долю рынка.

В качестве практического исследования был проведен анализ деятельности компании мебельной фурнитуры ООО «ГРАСС-Томск»

В ходе анализа была дана краткая характеристика предприятия, и выявлены ее основные конкуренты:

1. Томлит
2. Еврапейская фурнитура
3. Mf.tom

Был проведен анализ сильных и слабых сторон каждого из конкурентов. И после проанализированы сильные и слабые стороны компании ООО «ГРАСС-Томск», а так же рассмотрены возможности и угрозы.

И представлены в SWOT-анализе компании ООО «ГРАСС-Томск». Так же были предложены следующие меры

1. Изучить и провести анализ рынков мебельной фурнитуры в г. Томске и Томской области;
2. Вести дневник заказов, как крупных оптовых клиентов, так и розничных покупателей;

3. Организовать полноценный отдел маркетинга.

После проведения SWOT- анализа, была произведена оценка вероятностей осуществления возможностей и угроз компании. Методом ABC- анализа.

По результатам анализа матрицы угроз и матрицы возможностей разработаем возможные действия по повышению конкурентных преимуществ:

- Внедрить новые методы управления;
- Более тщательное исследовать рынок;
- Расширить сферы деятельности;
- Разработать и внедрить новые способы продвижения товаров.

А так же сделан общий вывод: данное предприятие имеет потенциал и возможности для своего развития. Прежде всего, необходимо оценить ресурсы, необходимые для реализации данных стратегий и возможности их привлечения. Крайне необходимо регулярно проводить анализ рынка мебельной фурнитуры в городе Томске и оценивать возможные конкурентные преимущества конкурентов для применения их в своей деятельности.

На следующем этапе работы был проведен анализ по модели пяти сил Майкла Портера.

Проанализировав влияние всех пяти сил на компанию, был определён, что наибольшей силой обладают поставщики и покупатели. Так как компания работает по курсу евро и доллара, то рост цен мебельной фурнитуры у поставщиков, непосредственно отразится на росте цен компании.

А это значит, что потребитель может найти взаимозаменяемый товар по выгодной цене.

Следующим шагом, был проведен портфельный анализ ассортимента компании ООО «ГРАСС-Томск» методом БКГ.

И в заключении работы, были даны рекомендации по совершенствованию деятельности компании, а именно:

1. Создать сайт;

2. Разработать мероприятия по стимулированию сбыта;
3. Усовершенствовать рекламную компанию.

Данные рекомендации, были сформулированы опираясь на проделанное исследования компании.

В результате проведённого исследования, поставленная автором в начале работы цель разработать рекомендаций по совершенствованию деятельности компании ООО «ГРАСС-Томск» была достигнута.

Список публикаций

1. <http://sci-article.ru/stat.php?i=1426072396> – Подходы к построению систем маркетинга инноваций на предприятии.
2. <http://ucom.ru/doc/na.2016.03.01.pdf> – Векторы развития потенциала компании.
3. <http://ucom.ru/doc/na.2016.03.01.pdf> – Управление конкурентоспособностью предприятия.
4. http://e.lanbook.com/journal/element.php?pl10_id=2454 – Конкурентная среда: методы исследования.

Список использованных источников

1. Азоев Г.Л. Конкуренция, анализ, стратегия и практика. – М.: Е&М, 2014. – 156 с.
2. Анищенко, Александр Владимирович. Управление малым бизнесом / А. В. Анищенко. — Москва: Вершина, 2006. — 200 с.:
3. Ансофф И. Стратегическое планирование / Пер. с англ. – М.: Экономика, 2006.
4. Анчишкин А.И. Прогнозирование роста экономики. М.: Экономика, 2011. – 98 с.
5. Бирнголец С.Б., Мельник М.В. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего объекта: Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2013. – 240 с.
6. Веснин В.П. Менеджмент: Учебник. – М.: Проспект, 2013. – 504 с.
7. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. - М.: Инфра - М, 2012. – 347 с.
8. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарики, 2012. – 257 с.
9. Вишневская О.В. Направленность стратегии развития предприятия: модель контроль и управление. // Менеджмент в России и за рубежом №5 2014
10. Волгин, Владислав Васильевич. Индивидуальный предприниматель: практическое пособие / В. В. Волгин. – 9-е изд., перераб, и доп. –Москва: Дашков и К, 2007. –544 с.
11. Гербер, Майкл Э. Малый бизнес: от иллюзий к успеху. Возвращение к мифу предпринимательства: пер. с англ. / М. Э. Гербер. – Москва: Олимп-Бизнес, 2005. – 240 с.
12. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: учебник: пер. с англ. / Р. Дафт. – 10-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 655 с.
13. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. – М.: Финпресс, 2015. – 21 с.

14. Кантор, Евгений Лазаревич. Экономическая эффективность капитальных вложений в условиях полного хозрасчета и самофинансирования: текст лекций / Е. Л. Кантор, Д. К. Маргорин, Е. П. Худяков; Северо-Западный заочный политехнический институт (СЗПИ). – СПб: СЗПИ, 2010. – 50 с.
15. Кондраков, Николай Петрович. Основы малого и среднего предпринимательства: практическое пособие / Н. П. Кондраков, И. Н. Кондраков. – Москва: Инфра-М, 2013. – 445 с.
16. Клокова, А. О. Малый бизнес в России: становление, развитие, проблемы / А. О. Клокова // Т. 1. – 2009. – С. 32-33.
17. Кузнецова, И. А. Большой справочник для малого бизнеса: практическое пособие / И. А. Кузнецова, Е. А. Петрухина, И. Ю. Руденко. – Москва: Дашков и К, 2009. – 368 с.
18. Логинова, Е. Ю. Искусство управления в малом бизнесе: учебно-практическое пособие / Е. Ю. Логинова, О. Д. Прянина. – Москва: Дашков и Ко, 2009. – 295 с.
19. Маслов, Дмитрий Владимирович. Малый бизнес. Стратегии совершенствования на основе управления качеством / Д. В. Маслов, Э. А. Белокоровин. — Москва: ДМК Пресс, 2008. — 190 с.
20. Маринко, Геннадий Иванович. Управленческий консалтинг: учебное пособие для вузов / Г. И. Маринко; Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова (МГУ), Факультет государственного управления. — Москва: Инфра-М, 2009. — 381 с.
21. Медведев, Артем Павлович. Малый бизнес: с чего начать, как преуспеть. Советы владельцам и управляющим / А. П. Медведев. – СПб.: Питер, 2010. – 224 с.
22. Михалкин, Владимир Анатольевич. Организация и формы международного бизнеса : учебное пособие / В. А. Михалкин. — Москва: Магистр Инфра-М, 2015. — 448 с.

23. Носова, Светлана Сергеевна. Экономическая теория: учебник / С. С. Носова. – 4-е изд., стер. – Москва: КноРус, 2013. – 792 с.
24. Портер М. Конкуренция. – М.: ИД «Вильямс», 2005. – 495 с.
25. Синяева, Инга Михайловна. Маркетинг в предпринимательской деятельности: учебник / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев; под ред. Л. П. Дашкова. – 2-е изд. – Москва: Дашков и Ко, 2010. – 267 с.
26. Смагина, Ирина Анатольевна. Предпринимательское право: учебное пособие / И. А. Смагина. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Омега-Л, 2009. — 288 с.
27. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика стратегия управление. – М: ИНФРА-М 2000.
28. Федорова, Наталья Николаевна. Организационная структура управления предприятием: учебное пособие / Н. Н. Федорова. – Москва: КноРус, 2003. – 256 с.
29. Федько В.П. Основы маркетинга, «Феникс» Ростов- на-Дону, 2014. – 349 с.
30. Широков, Борис Михайлович. Малый бизнес. Финансовая среда предпринимательства: учебно-методическое пособие / Б. М. Широков. – Москва: Финансы и статистика, 2006. – 496 с.
31. Шуман, Майкл. Революция малого бизнеса: пер. с англ. / М. Шуман. – Москва: Вершина, 2007. – 336 с.