

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Любая организация функционирует в среде. Каждое действие всех организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. И каждая фирма должна решить две чрезвычайно трудные проблемы: выбрать нужное направление развития из многочисленных альтернатив и направить усилия коллектива в нужное русло.

При этом особенно важным становится анализ факторов внутренней и внешней среды предприятия. Для успешного функционирования организации руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом и внутренняя среда и внешнее окружение изучаются наукой об управлении в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Проблема взаимоотношения организации и среды в науке впервые была рассмотрена в первой половине XX века в работах А. Богданова и Л. фон Берталанфи. При этом в менеджменте значение внешней среды для организаций было осознано только в 60-е годы в условиях усиления активности воздействия ее факторов и нарастания кризисных явлений в экономике. Это послужило отправной точкой для интенсивного использования системного подхода в теории и практике управления, с позиций которого любая организация стала рассматриваться как открытая система, взаимодействующая с внешней средой. Дальнейшее развитие данной концепции привело к возникновению ситуационного подхода, согласно ему выбор метода управления зависит от конкретной ситуации, характеризуемой в значительной мере определенными внешними переменными [20, с.76].

Исследование результатов, полученных после анализа внешней и внутренней среды организации, позволяет выявить преимущества организации, ее стержневые компетенции и построить на их основе всю стратегию организации.

Таким образом, все вышеперечисленное говорит об актуальности темы данной курсовой работы.

Целью курсовой работы является изучение влияния параметров внешней и внутренней среды на деятельность организации (на примере Интернет-магазина «SportSeason»).

Исходя из цели, поставлены следующие задачи:

1. Определить понятие внешней и внутренней среды организации.
2. Выявить направления анализа внешней и внутренней среды организации.
3. Дать характеристику отдельных методов анализа внешней и внутренней среды организации.
4. Провести анализ внешней и внутренней среды Интернет-магазина «SportSeason».
5. Определить направления совершенствования менеджмента на основе анализа внешней и внутренней среды организации.

Объектом исследования является Интернет-магазин «SportSeason».

Предмет исследования – факторы внутренней и внешней среды Интернет-магазина «SportSeason».

При написании работы были использованы различные источники, большинство из них можно назвать достаточно надежными. Так, были использованы учебники по Теории управления Латфуллина Г,А., Мардаса А. Н., Петрова А. Н. и др., выпущенные такими издательствами, как Питер, Юрайт, Инфра-М. Также в связи с тем, что анализ среды организации является одним из этапов стратегического планирования, были широко использованы учебные пособия по Стратегическому менеджменту, изданные в крупных вузах страны. Среди журнальных статей выбран материал, опубликованный в цитируемых изданиях или на их сайтах.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие внешней и внутренней среды организации

Предпринимательская среда – это совокупность условий и факторов, которые оказывают влияние на функционирование предприятия, и требуют принятия определенных решений на управленческом уровне. Эти решения направлены либо на устранение этих факторов, либо на приспособление к ним [9, с.39].

Среда предприятия имеет определенную структуру, а именно подразделяется на внутреннюю и внешнюю сферу. Внешняя сфера предпринимательской среды подразделяется на микросреду (рабочая среда) и макросреду (общая, среда прямого воздействия).

Под внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию финансовой, научно - технической и производственно - сбытовой деятельности фирмы.

Под внешней средой понимают все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на ее функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений [4, с.102].

Рассмотрим их подробнее.

Внутренняя среда — это внутренние переменные организации, основные характеристики внутреннего устройства организации. При этом не все переменные могут контролироваться полностью, поэтому внутренние переменные подразделяются на в основном регулируемые и в основном неконтролируемые — их надо учитывать [25].

К внутренним переменным организации относятся:

1. Цели и задачи. Цель - это желаемый результат или желаемое конечное состояние организации (получение прибыли, доля рынка, объема продаж, снижение затрат, увеличение числа клиентов, повышение производительности, рентабельность). Задача — это работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом и в срок, определенный в плане.

2. Структура организации - это способ построения взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями (перечень работ, выполняемых определенным подразделением, например, при выполнении такой функции, как планирование, принимают участие и плановый отдел, и линейные руководители), обеспечивающий достижение цели организации [7, с.33].

Формирование структуры организации осуществляется на основе разделения труда: горизонтального (между специалистами, способными более эффективно выполнить данную работу; присуще как производственной, так и управленческой деятельности, например, в крупных организациях специалистов одного профиля объединяют в группы — отдел маркетинга, отдел продаж) и вертикального (включает разделение двух уровней: на первом — отделяется работа по выполнению производственных заданий от работы по координации такой деятельности, на втором — формируется иерархия управленческих уровней).

3. Технологии - это способ преобразования исходных ресурсов в готовые продукты (товар, работа, услуги). Основные элементы технологий: оборудование, информация; квалификация, навыки; знания, информация; инфраструктура [20, с.77].

4. Люди (персонал) - в управленческом процессе анализируется поведение людей (отдельных членов, людей в группах, руководителя, лидера и их влияние на поведение других людей) в процессе функционирования организации, а также их индивидуальные характеристики: способности, предрасположенность, потребности, ожидания, восприятия, отношения, ценности [25].

Внешняя среда, как было отмечено выше, подразделяется на среду прямого и косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия - это поставщики ресурсов; потребители продукции и услуг; конкуренты; государственные органы и нормативные акты, непосредственно воздействующие на деятельность организации. Основные элементы среды прямого воздействия представлены на рис. 1.

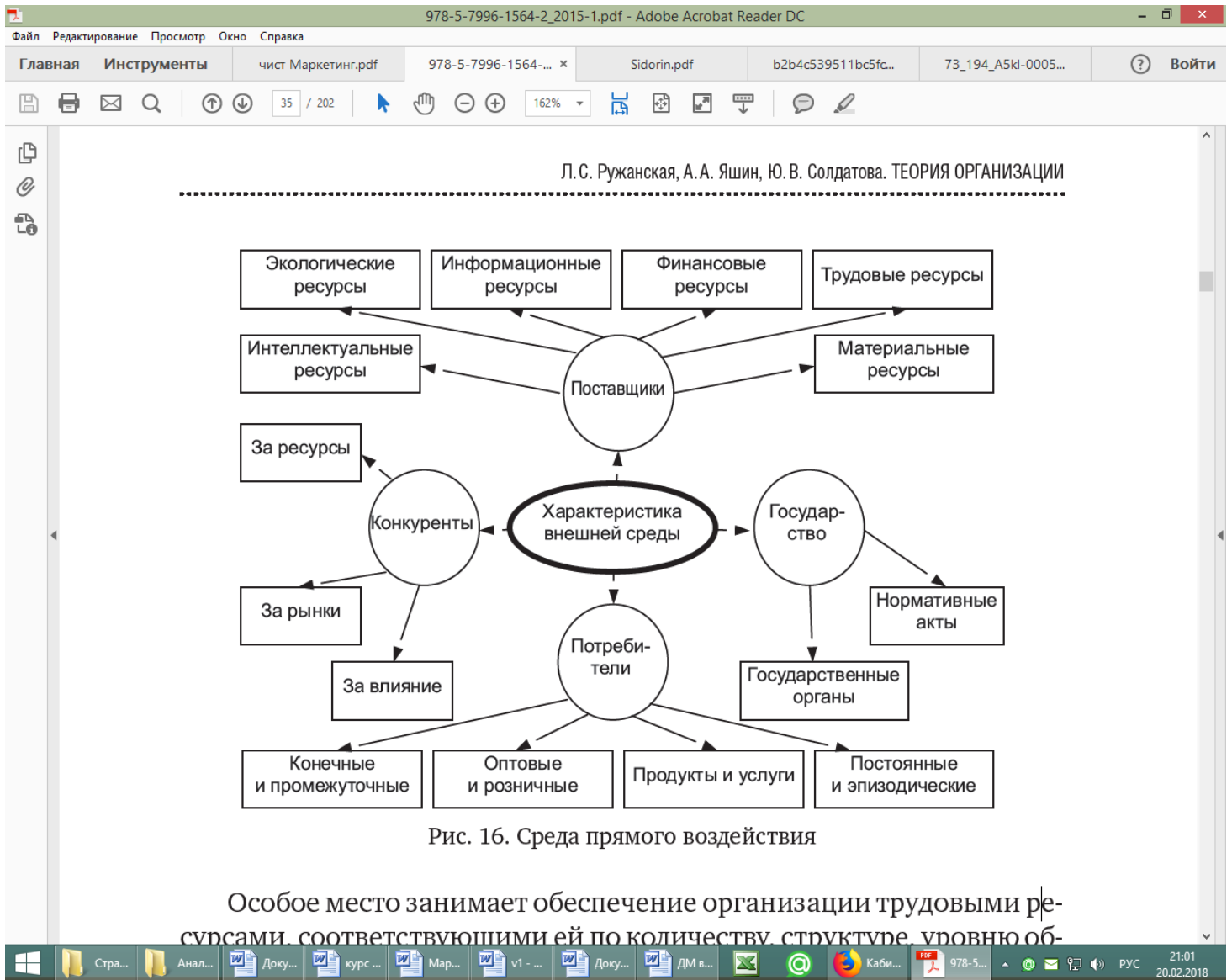


Рис. 1. Среда прямого воздействия [7, с.35]

Анализ среды прямого воздействия включает рассмотрение отдельных ее элементов и их взаимодействия.

Для современной организации возрастает значение обеспечения менеджмента качественными ресурсами. Это может быть трудовые, материальные, информационные и иные ресурсы. В этом состоит влияние поставщиков.

Потребители приобретают произведенные товары или услуги. В зависимости от объема спроса различают мелких и крупных потребителей. В зависимости от отношения к потребителям можно говорить о различных стратегиях организации: продавать уже производимую продукцию; производить продукцию, в которой нуждается потребитель; формировать своего потребителя, убеждая его в

необходимости приобретения продукции, которая будет производиться [22, с.45].

Государство также непосредственно воздействует на организацию, а следовательно, относится к среде прямого воздействия. Это налоговая инспекция, органы статистического учета и т. д. Государственное воздействие осуществляется через законодательство и деятельность государственных органов. Законодательно регулируются трудовые отношения между работниками и работодателями, налоговые, таможенные отношения, охрана труда, условия производства определенных видов продукции, защита прав потребителей, экологическая нагрузка на окружающую среду и т. д. [17, с.3865].

В результате взаимодействия организации с поставщиками и потребителями формируется система хозяйственных связей — одна из важнейших характеристик среды прямого воздействия.

Другая характеристика — это состояние рыночной среды. Здесь, прежде всего, определяется характер среды — монополия (чистая, естественная), олигополия, монополистическая конкуренция или совершенная конкуренция.

Многие из основных элементов внешней среды являются общими для большинства организаций в определенный период времени. Экономический спад, например, может оказать разрушительное воздействие не только на деятельность отдельной отрасли, но и на функционирование целых экономических систем. Эти общие факторы формируют основную внешнюю среду организации, в пределах которой функционируют организации, а значит, и менеджеры, или среду косвенного воздействия (рис. 2) [7, с.35].

Факторы среды косвенного воздействия имеют более сложную структуру, многоплановый характер. Они в меньшей мере, чем факторы среды прямого воздействия, испытывают влияние организации. Информация о среде косвенного воздействия часто неполная. [15, с.156].

Технологии как фактор среды косвенного воздействия характеризуют общий уровень производительных сил. Это наиболее динамичный фактор данной среды. Уровень и темп изменения технологий в различных отраслях существенно различаются.

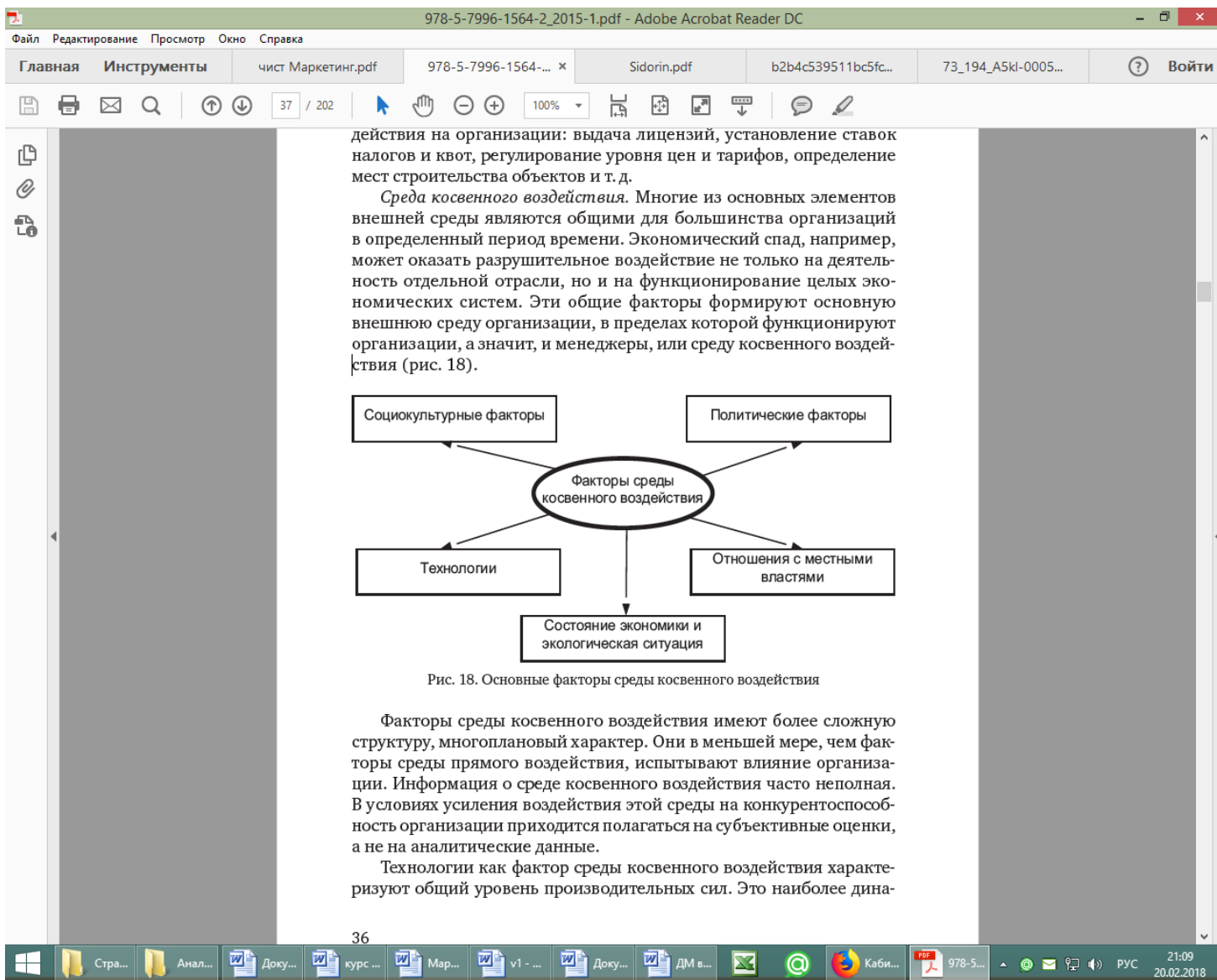


Рис. 2. Основные факторы среды косвенного воздействия [7, с.37]

Однако наиболее наукоемкие отрасли и производства — компьютерные технологии, системы телекоммуникаций, производство синтетических материалов оказывают значительное и все возрастающее воздействие на другие организации, эффективность деятельности. На смену трудоемкой и фондоемкой стадиям развития производства пришли наукоемкие технологии, позволяющие экономить традиционные ресурсы [5, с.81].

Темпы инфляции, безработицы, ставки налогов и банковских кредитов, формы и масштабы государственной поддержки бизнеса и т. д. непосредственно воздействуют на взаимосвязи организации с поставщиками и потребителями, на поведение конкурентов. Например, установление налоговых льгот способствует притоку капитала, а следовательно, облегчает удовлетворение потребности в

финансовых ресурсах. Прогноз повышения уровня инфляции побуждает увеличивать материальные запасы, получение кредитов. Возрастание спроса на материальные и финансовые ресурсы также затрудняет их приобретение [3, с.207].

Общие характеристики экономической системы - численность населения, наличие и использование ресурсов, тип государственного устройства, денежная система, валютное положение, отраслевая структура экономики, параметры внутреннего рынка, объем, структура и география экспорта и импорта и т. д.

Социокультурные факторы проявляются в социальных ценностях и установках, приоритетах, национальных традициях, влияющих на деятельность организации. В каждой стране существуют представления об этических методах ведения бизнеса, необходимых стандартах качества обслуживания, допустимых уровнях воздействия на окружающую среду [18, с.641].

Политические факторы определяют общую политическую ситуацию в стране, уровень ее стабильности, предсказуемости. Высокий уровень политического риска приводит к замедлению научно-технического обновления производства, устареванию структуры, снижению конкурентоспособности национальных предприятий.

Факторы среды косвенного воздействия существенно отличаются в различных странах. Это необходимо учитывать организациям, участвующим в международном бизнесе [25].

Рассмотрим направления анализа внешней и внутренней среды организации.

1.2. Направления анализа внешней и внутренней среды организации

Анализ внешней среды позволяет организации создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Однако для успешного планирования руководство должно иметь полное представление не только о существенных внешних проблемах, но и о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации [2, с.24].

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого менеджеры контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы

определить возможности и угрозы. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, можно выделить, в основном, в следующих областях:

1. Экономические факторы.
2. Политические факторы.
3. Рыночные факторы.
4. Технологические факторы.
5. Факторы конкуренции.
6. Факторы социального поведения.
7. Международные факторы [1, с.63].

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

С точки зрения оценки этих угроз и возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического управления заключается по существу в ответе на три конкретных вопроса:

1. Где сейчас находится организация?
2. Где, по мнению высшего, руководства, должно находиться организация в будущем?
3. Что должно сделать руководство, чтобы организация переместилась из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, где его хочет видеть руководство [13, с.94].

Анализ внешней среды предполагает изучение среды как макроокружения (среда косвенного воздействия) и микроокружения (среда прямого воздействия). Также фирмой может проводиться отраслевой и конкурентный анализ в зависимости от взаимодействий и влияний факторов деловой среды.

Для того чтобы оставаться прибыльными, организации должны противостоять неопределенности внешней среды. Под неопределенностью подразумевается то,

что зачастую решения приходится принимать без достаточной информации о факторах среды, и руководителям, принимающим решения, трудно предсказать внешние изменения. Неопределенность внешней среды повышает вероятность рисков провала стратегии организации и затрудняет расчет затрат, связанных с альтернативными стратегическими направлениями [10, с.47].

Организации стараются получить представление о неопределенных условиях посредством анализа, пытаясь свести многочисленные факторы обстановки к модели, которая будет понятной и согласно которой можно действовать. Обстановка, с которой сталкиваются организации, не одинакова, поэтому ей соответствуют различные уровни неопределенности, которые могут быть классифицированы на основе анализа двух характеристик:

- степени простоты или сложности обстановки;
- степени стабильности или нестабильности (динамичности) событий [11, с.139].

Неопределенность внешней среды возрастает с увеличением динамичности или же с усложнением ее условий. Степень динамичности внешней среды определяется темпом и частотой изменений.

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать организация в конкурентной борьбе в процессе достижения поставленных целей. Данный анализ позволяет лучше уяснить цели организации, более правильно сформулировать миссию.

Анализ внутренней среды осуществляется в форме управленческого анализа, в результате которого выявляются сильные и слабые стороны организации.

Управленческий анализ – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей организации, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем. Конечной целью управленческого анализа является предоставление информации менеджерам для принятия адекватных стратегических решений, выбора стратегии, которая в наибольшей степени соответствует будущему организации [7, с.39].

Выделяют, как мы отметили выше, различные факторы внутренней среды и системы ее оценки: структура, цели, задачи, технология, персонал, ценности, стиль организации, финансовая система, информационная система, стратегия, навыки персонала, бизнес-процессы, власть, культура организации и др. [19, с.169].

В ходе управленческого анализа исследуются факторы производства, как в совокупности, так и изолированно, определяется возможности организации к эффективному функционированию [12, с.151].

Одним из распространенных подходов к анализу внутренней среды является выделение нескольких ее срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Срезы внутренней среды организации:

- 1) кадровый срез охватывает такие процессы, как взаимодействие менеджеров и работников; найм, обучение и продвижение кадров, оценка результатов труда и стимулирование, создание и поддержание отношений между работниками.
- 2) организационный срез включает: организационные структуры, нормы, правила, процедуры, распределение прав и ответственности, иерархию подчинения.
- 3) производственный срез, в который входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства, обслуживание технологического парка.
- 4) маркетинговый срез охватывает стратегию продукта, стратегию ценообразования, стратегия продвижения продукта на рынке, выбор рынков сбыта и систем распределения.
- 5) финансовый срез – включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации, поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей [7, с.40].

Далее рассмотрим ряд методов, с помощью которых проводится анализ среды.

1.3. Характеристика отдельных методов анализа внешней и внутренней среды организации

Популярным методом исследования происходящих во внешней среде (макросреде) изменений является PEST-анализ (метод). В ходе данного анализа отслеживаются изменения макросреды по четырем узловым направлениям и выявления тенденций и событий не подконтрольных организации, но оказывающих влияние на принятие стратегических решений. Эти направления выражены английскими словами, составляющими аббревиатуру PEST: P – Political-legal (политико-правовые), E –

Economic (экономические), S – Sociocultural (социокультурные) и T – Technological forces (технологические факторы) [8, с.44] (рис.3).



Рис. 3. Идентификация факторов макросреды - ПЭСТ-анализ [8, с.44]

Цель PEST-анализа заключается не просто в составлении перечня факторов внешней среды, но и в использовании схемы для выявления изменений или тенденций развития этих факторов, концентрации внимания на тенденциях, которые имеют наибольшее значение для организации, а также учет происходящих перемен при разработке стратегий организации.

PEST-анализ призван облегчить оценку менеджментом влияния факторов внешней среды на стратегию, он привлекает внимание к динамической природе деловой среды и подчеркивает необходимость периодического пересмотра планов [6, с.174].

Другим распространенным маркетинговым инструментом оценки рыночного потенциала является SWOT-анализ. Он учитывает как внешние силы, влияющие на организацию, так и ее внутренние ресурсы. Метод SWOT-анализа предложен в 1963 г. Кеннетом Эндрюсом на конференции Гарвардского университета. Метод включает определение цели проекта и выявление внутренних и внешних факторов, способствующих ее достижению или осложняющих его [10, с.95].

Группы переменных SWOT-анализа:

- Strengths (сильные стороны) – элементы внутренней среды организации, какого-либо бизнес-проекта, нового продукта и др., дающие преимущества перед конкурентами;
- Weaknesses (слабые стороны) – факторы внутренней среды организации, свойства ее продуктов или услуг, ослабляющие ее конкурентные позиции;
- Opportunities (возможности) – вероятные факторы внешней среды, дающие организации преимущества перед конкурентами;
- Threats (угрозы) – силы, факторы, влияния внешней среды, которые могут усложнить достижение ее стратегических целей [24].

Факторы внешней и внутренней среды организации заносятся в матрицу SWOT-анализа в соответствии с ее четырьмя полями:

- «СИВ» (сильные стороны → возможности);
- «СИУ» (сильные стороны → угрозы);
- «СЛВ» (слабые стороны → возможности);
- «СЛУ» (слабые стороны → угрозы) [24].

Для оценки внешних влияний может использоваться профиль среды. Факторы среды предприятия оценивают эксперты:

- важность фактора для отрасли (важное – 3 балла, не важное – 1 балл, умеренно важное – 2 балла);
- мера влияния фактора на данное предприятие (3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния);
- направленность влияния («+1» – позитивное, «-1» – негативное).

Из этих экспертных оценок получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для предприятия, по которой можно заключить, какие из факторов среды имеют более важное значение для предприятия [21, с.32].

Современные западные методики оценки внутренних возможностей базируются на цепочке (системе) ценностей М. Портера. В книге «Конкурентные преимущества» он установил, что на каждом этапе хозяйственной деятельности создаются свои ценности, которые признаются и оплачиваются потребителями.

Конкурентные преимущества организации формируются путем создания на каждом этапе своих ценностей. Выделяются пять основных этапов хозяйственной деятельности, создающие главные ценности:

- 1) материально-техническое обеспечение (логистика);
- 2) изготовление продукции;
- 3) складирование, доставка и распределение продукции;
- 4) маркетинг;
- 5) обслуживание товара у потребителя [14, с.162].

По Портеру, указанные виды деятельности являются лишь звеньями стандартной цепочки создания.

При проведении отраслевого и конкурентного анализа организации необходимо получить характеристику следующих аспектов:

- доминирующие в отрасли экономические характеристики;
- основные движущие силы, вызывающие изменение в отрасли;
- анализ конкурентных сил, действующих на фирму;
- оценка конкурентных позиций и возможных действий конкурирующих компаний;
- определение ключевых факторов успеха и корневых (ключевых компетенций) [18, с.643].

Доминирующие в отрасли экономические характеристики:

- размеры рынка;
- области конкурентной борьбы (локальная, региональная, национальная, глобальная);
- число конкурентов и их относительные размеры, степень концентрации;
- число покупателей и их относительные размеры;
- легкость входа и выхода;

- степень дифференциации продуктов/услуг конкурирующих фирм;
- уровень технологических изменений в производстве и в новых продуктах;
- влияние экономики на масштабы производства, транспортировку, маркетинг;
- требования к капиталу;
- прибыльность в отрасли выше или ниже средней в экономике [18, с.643].

По данным характеристикам можно составить «портрет» отрасли и его проанализировать.

Еще один инструмент - модель анализа 5 сил конкуренции была описана Майклом Портером в 1979 году. Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность. Конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них [23].



Рис. 4. Модель пяти сил Портера [23]

В целом, в литературе выделено значительное количество методов, с помощью которых можно проанализировать деловую среду организации. К ним относятся SCP-анализ, SNW-анализ, метод SPACE, GAP-анализ, система McKinsey, ABC-анализ, определение КФУ и др.

Итак, под внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию всех сторон деятельности фирмы. Под внешней средой понимают все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на ее функционирование. Анализ среды организации предполагает выявление опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде.

2. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ НА ПРИМЕРЕ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА «SPORTSEASON»

2.1. Характеристика Интернет-магазина «SportSeason»

Интернет-магазин «SportSeason» основан ИП Николаев М.С. и осуществляет свою деятельность на коммерческой основе. Предприятие имеет отдельный баланс, расчетный счет в банке, печать с обозначением своего наименования.

Сведения о видах экономической деятельности ИП Николаев М.С.:

- - торговля розничная спортивным оборудованием и спортивными товарами;
 - торговля оптовая одеждой, включая спортивную, кроме нательного белья и др.

ИП Николаев М.С. присвоен ОГРИП 312774606701462. Рассматриваемое предприятие является субъектом Малого и Среднего Предпринимательства.

К открытию бизнеса был разработан сайт. На сайте имеется гостевая книга, содержащая более 700 сообщений с ответами администраторов. Там же можно прочесть отзывы.

Летом Интернет-магазин «SportSeason» занимается, в основном, продажей велосипедов, велосипедных аксессуаров, запчастей, одежды. Зимой – продает горные лыжи, сноуборды, аксессуары, одежду.

В качестве консультантов работают профессионалы, которые знают ассортимент не по инструкциям, а по личному опыту.

Интернет-магазин «SportSeason» постоянно проводит различные акции, благодаря которым можно хорошо сэкономить.

Заказ в данном интернет-магазине возможен через корзину на сайте, через форму обратной связи, по телефону, по электронной почте. Доставка осуществляется курьером, почтой России. Имеется возможность самовывоза, а также розничный магазин.

Организационная структура Интернет-магазина «SportSeason» линейно-функциональная, она направлена, в первую очередь, на определение четких взаимосвязей между отдельными подразделениями предприятия, распределение между ними прав и ответственности. Она показана на рис. 5.

Генеральный директор

Зам. директора по стратегии

Зам. дир. по коммерческим вопросам

Отдел управления

Отдел IT

Отдел сбыта

Склад готовой продукции

Бухгалтерия

Магазин

Отдел снабжения

Транспортная служба

Юридический отдел

Отдел кадров

Рис. 5. Структура управления компании

Рассмотрим основные финансово-экономические показатели деятельности Интернет-магазина «SportSeason» за 2015 - 2016 гг. (табл. 1). Динамика основных

финансово-экономических показателей Интернет-магазина «SportSeason» имеет и положительную, и отрицательную тенденцию.

По итогам 2016 года наблюдается увеличение выручки (рост 107,0 %), а также снижение себестоимости (на 6,0 %), в результате рост прибыли от продаж составил 152,7 %, что является положительным фактором деятельности организации.

Предприятие преодолевает кризис. Данное изменение показывает эффективность управления затратами на предприятии, так как при наращивании своей деятельности организация сокращает затраты.

Таблица 1

Динамика основных финансово-экономических показателей деятельности Интернет-магазина «SportSeason» за 2015 – 2016 гг.

Наименование показателя	Ед. изм.	2015 г.	2016 г.	Изменение	
				абсол. (±)	Темп, %
Выручка	тыс. руб.	29099	31127	2028	107,0
Себестоимость	тыс. руб.	23037	21656	- 1381	94,0
Прибыль от продаж	тыс. руб.	3674	5610	1936	152,7
Прибыль до налогообложения	тыс. руб.	3669	5606	1937	152,8
Чистая прибыль	тыс. руб.	2935	4485	1550	152,8

Среднегодовая численность работников	чел.	47	44	- 3	93,6
Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	1618	9493	7875	586,9
Среднегодовая стоимость оборотных активов	тыс. руб.	11597	16209	4612	139,8
Фондоотдача	руб./руб.	18,0	3,3	- 14,7	18,2
Среднегодовая стоимость активов	тыс. руб.	13214	25709	12495	194,6
Производительность труда	тыс. руб.	619	707	88	114,22
Рентабельность затрат	%	15,95	25,91	9,96	—
Рентабельность продукции	%	12,63	18,02	5,40	—
Экономическая рентабельность	%	27,77	21,81	- 5,96	—

Среднегодовая стоимость основных фондов за 2016 год увеличилась в 2,9 раза, оборотные активы организации увеличились в 2016 году - на 39,8 %.

Среднегодовая стоимость источников формирования имущества (пассивов баланса), в состав которого входит собственный капитал организации и привлеченные средства, по итогам 2016 года увеличился на 194,6 % или почти в 2 раза.

Значительный рост среднегодовой стоимости основных фондов (5,8 раза) (приобретение оборудования) способствовал значительному снижению фондоотдачи (на 81,8 %), расчеты свидетельствуют о снижении эффективности использования основных фондов, снижение выручки на рубль основных фондов

составило 14,7 руб.

Среднегодовая численность работающих на конец 2015 года составляет 44 чел., по итогам 2016 года она снизилась на 3 чел. Предприятие незначительно сократило персонал, что при росте выручки говорит о росте производительности труда. Она выросла на 88 тыс.руб., или на 114,22%.

Рост рентабельности затрат на 9,96% говорит о том, что предприятие получает на 9,96 коп. прибыли больше, чем в 2015 г. с каждой денежной единицы, инвестируемой в производство. Рентабельность продаж также выросла, рост составил 5,4%, значит, в Интернет-магазине «SportSeason» доля прибыли от продаж выросла в выручке на 5,4%.

Рост чистой прибыли составил 152,8 %. Значительный рост активов (194,6 %) снизил экономическую рентабельность, которая сократилась на 5,96 % и составила 21,81 %, что свидетельствует о снижении эффективности использования имущества, чистая прибыль на один рубль, вложенный в активы предприятия, снизилась на 5,96 коп.

Таким образом, деятельность Интернет-магазина «SportSeason» прибыльная и рентабельна, наблюдается значительный рост активов организации и источников их формирования. Темп роста себестоимости ниже темпа роста выручки, что говорит о положительной системе управления затратами на предприятии. Опережающий рост среднегодовой стоимости основных фондов над темпами роста выручки привел к снижению показателя фондоотдачи. Также опережающий рост среднегодовой стоимости активов привел к снижению показателя рентабельности активов. Значит, предприятие менее эффективно использует основные средства и в целом имущество предприятия.

2.2. Анализ внешней и внутренней среды Интернет-магазина «SportSeason»

Анализ деловой среды проведем с помощью методов PEST, SWOT, пяти сил Портера.

Анализ макроокружения Интернет-магазина «SportSeason» проведем по методике PEST (табл. 2).

Таблица 2

PEST - анализ Интернет-магазина «SportSeason»

Экономические факторы:

1. девальвация рубля (снижение стоимости национальной валюты).
2. высокий уровень безработицы.
3. снижение покупательной способности и среднего уровня доходов.
4. значительные темпы инфляции.
5. высокие ставки по кредитам в банке и сложность получения кредита.

Социально-демографические факторы:

1. наличие на рынке труда высококвалифицированных кадров.
2. рост увлечения населения спортом.
3. изменение привычек и запросов населения.

Политико-правовые факторы:

1. предвыборная ситуация в стране.
2. возможность применения к стране новых санкций и ограничений.
3. возможность общественных волнений, этнической и религиозной нестабильности.
4. изменение налогового законодательства.
5. изменением правил таможенного контроля и пошлин.

Технологические факторы:

1. новые информационные технологии в торговле.
2. новые технологии в безналичных расчетах.
3. Возможности выхода в регионы с помощью интернет-технологий.

Результаты анализа позволяют сформулировать вывод о том, что наиболее значимыми факторами, которые оказывают значительное влияние на деятельность Интернет-магазина «SportSeason», можно назвать технологические и экономические факторы. Необходимо отслеживать изменения экономической ситуации в стране и оперативно реагировать на них. Также отделу IT необходимо следить за уровнем развития информационных технологий и также оперативно внедрять их в деятельность.

Проведем анализ внешней и внутренней среды при помощи SWOT-анализа, который можно назвать эффективным и удобным методом стратегического анализа компании. Для этого в первую очередь определим сильные и слабые стороны Интернет-магазина «SportSeason», а так же угрозы и возможности для ее работы на рынке. Далее установим связи между ними, которые могут быть применены на предприятии для формирования стратегии развития организации (табл.3).

Таблица 3

SWOT-анализ Интернет-магазина «SportSeason»

	Возможности	Угрозы
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дальнейшее развитие современных технологий продажи и продвижения 2. Рост рынка спортивных товаров 3. Стабилизация экономической и политической ситуации 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Политическая нестабильность 2. Нестабильность валютного курса 3. Рост конкуренции на рынке спортивных товаров 4. Рост налогов
Сильные стороны		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Молодой, грамотный и перспективный персонал 2. Наличие постоянных клиентов 3. Стабильные отношения с партнерами 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение современных технологий продаж и продвижения компании на рынке за счет трудового потенциала коллектива 2. Привлечение новых клиентов, в том числе за счет развития сервиса 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предоставление скидок постоянным клиентам при колебаниях рынка 2. Заключение эксклюзивных выгодных договоров с поставщиками.

Слабые стороны

1. Слабая политика продвижения

2. Недостаточное изучение потенциальных клиентов и их требований к обслуживанию

3. Недостаточно широкий и глубокий ассортимент

1. Повышение эффективности продвижения товаров предприятия путем повышения эффективности применения информационных технологий

2. Расширение и углубление ассортимента для увеличения доли на рынке

1. Изучение и мониторинг рынка в целях привлечения новых клиентов и удовлетворения их требований к сервису

2. Разработка программ лояльности и продвижения для получения конкурентных преимуществ на рынке

Итак, данные анализа позволяют сделать следующие выводы.

К сильным сторонам Интернет-магазина «SportSeason» можно отнести, во-первых, молодой и грамотный персонал, стремящийся к получению новых знаний и опыта. Также у компании имеется стабильная база постоянных клиентов, которые ценят внимательное отношение персонала к ним. Также сильными сторонами можно назвать стабильные отношения с партнерами. Слабыми сторонами является недостаточно активное продвижение своего бренда на рынке, недостаточно широкий и глубокий ассортимент и, можно сказать, отсутствие маркетинговых исследований.

К возможностям предприятия на рынке можно отнести дальнейшее развитие современных методов продажи и продвижения. Кроме того рынок спортивных товаров растет, появляются новые возможности. В целом, в экономической ситуации наметилась стабилизация.

Среди основных угроз – возможная политическая нестабильность, рост налогов, колебания на валютном рынке, что может послужить причиной ухода клиента и необходимостью вести гибкую политику лояльности. Кроме того, на рынке появляются новые компании-конкуренты, что также ставит перед предприятием новые задачи удержания и привлечения клиентов.

Для использования сильных сторон и возможностей Интернет-магазина «SportSeason» необходимо активно внедрять и использовать современных технологии продаж и продвижения, развивать сервис. Это привлечет новых клиентов. Также возможно заключение эксклюзивных выгодных договоров с поставщиками. Для преодоления угроз необходимо в случае колебаний цен необходима гибкая политика скидок постоянным клиентам. Предприятию необходимо активно проводить исследования рынка, и на основании этого разрабатывать стратегию и тактику продвижения.

Представим сводную таблицу пяти сил Портера (табл.4).

Угрозу со стороны товаров заменителей можно считать средней, так как заменить данный товар может только прокат оборудования. Это уже другая услуга со значительной стоимостью. Угрозы внутриотраслевой конкуренции и со стороны новых игроков оцениваются как высокие, так как высококонкурентен, заниматься спортом сейчас модно, появляется много новых игроков, барьеры входа на рынок низкие.

Угроза потери клиентов средняя, так как с одной стороны у предприятия имеется значительное количество постоянных клиентов, которые ценят качество. А с другой стороны, на рынке имеются и более экономичные предложения (но менее качественные), что при снижении уровня доходов может повлиять на количество покупателей. Кроме того, по данным опроса, проведенного предприятием, ряд клиентов не довольны сервисом и не знакомы с отдельными спецпредложениями.

Таблица 4

Описание и степень влияния пяти сил по М.Портеру

Параметр	Значение	Описание
Угроза со стороны товаров-заменителей	Средняя	Компания обладает уникальным предложением на рынке, заменить данный товар может только прокат оборудования

Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Высокий	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным.
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	Риск входа новых игроков высокий. Новые компании появляются из-за относительно невысоких барьеров входа и среднего уровня первоначальных инвестиций.
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Портфель клиентов обладает средними рисками. Существование менее качественных, но экономичных предложений. Неудовлетворенность клиентов текущим уровнем работ по отдельным направлениям.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков

Угроза со стороны поставщиков низкая, так как предприятие давно и успешно сотрудничает с большинством из них.

В заключение приведем рекомендации предприятию на основе проведенного анализа:

1. Основные усилия Интернет-магазин «SportSeason» должен сосредоточить на построении высокого уровня знания товара и сервиса высокого качества, а также на построении осведомленности покупателя об этих уникальных особенностях.
2. Для сохранения конкурентоспособности необходимо проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков.
3. Снижать влияние конкуренции на продажи Интернет-магазина «SportSeason», а также расширять и углублять ассортимент.
4. Основная цель акций по стимулированию сбыта - построение длительных отношений с покупателем. Требуется специальные программы для VIP - клиентов и

эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене.

5. Необходимо проводить активную рекламную политику.

Таким образом, Интернет-магазину «SportSeason» необходимы управленческие решения в вышеуказанных направлениях.

2.3. Совершенствование менеджмента на основе анализа внешней и внутренней среды организации

Сформулируем миссию Интернет-магазина «SportSeason»:

- ○ развивать успешный бизнес, предлагая клиентам оптимальный ассортимент качественных товаров для спорта и активного отдыха при оптимальном уровне сервиса;
- способствовать оздоровлению наций, продвигая ценности здорового образа жизни, спорта и активного отдыха, улучшая качество жизни наших клиентов.

Миссия должна реализовываться

- ○ через лидерство на рынке спортивных товаров в регионе;
- через работу с оптимальным ассортиментом и высокий сервис.

Сформулируем цель:

- ○ рост рыночной доли на 10%;
- увеличение объема продаж на 20%.
- удержание и рост числа клиентов на 15%.

Задачи предприятия:

- ○ 1. Формирование клиентоориентированной организации путем повышения сервиса и информированности покупателей о нем;
- 2. Удержание и привлечение клиентов путем использования спецпредложений и акций;
- 3. Расширение и углубление предлагаемого ассортимента;
- 4. Повышение рекламной активности компании.

Рассмотрим предложения для достижения указанных цели и задач.

Предлагается расширить ассортимент за счет таких известных брендов как Quiksilver, Speedo, Roces и др. Кроме того углубить ассортимент летних товаров. Также необходимо развить систему заказа товаров, если их нет в ассортименте магазина, для чего необходимо связаться с поставщиками редких и уникальных спортивных товаров и заключить с ними соглашения. С помощью такой услуги любой покупатель может заказать редкий товар из любой точки России и из-за рубежа.

Также в рамках ценовой стратегии предлагается использование следующих скидок:

- ○ сезонные скидки предоставляются покупателям за приобретение товара вне активного сезона продаж. Они позволят Интернет-магазину «SportSeason» сглаживать сезонные колебания спроса, снизить коммерческие риски, если товар ориентирован на сезон а также минимизировать издержки на хранение товара;
- бонусная скидка предоставляется постоянным клиентам, в зависимости от объема продаж. Интернет-магазин «SportSeason» может выпустить бонусную карту, где будут накапливаться бонусы от покупки и по ней предоставляться скидка;
- специальные скидки (привилегированные) предоставляются тем покупателям, в которых продавец наиболее заинтересован. Это могут быть постоянные и иные категории, в которых магазин заинтересован;
- скидки к определенным датам (юбилеи организации, общественно значимые события), как и льготные скидки, служат целям формирования репутации компании. Они демонстрируют социальную ответственность компании, ее финансовую состоятельность, чем привлекают дополнительных потребителей и оказывают психологическое влияние на конкурентов. Так, интернет-магазин «SportSeason» может установить скидки на летние товары, приурочив их, например, к Чемпионату мира по футболу или к летней Олимпиаде.

Предлагается широко использовать рекламу в Интернете и посредством SMS-рассылок.

SMS-рассылка сообщений клиентам является эффективным инструментом, так как сообщение, пришедшее на телефон, имеет некую персонализацию, личный подтекст, поэтому предлагаем внедрить данный инструмент в Интернет-магазине «SportSeason». Таким образом, компания как бы напрямую будет обращаться к

потребителю лично, предлагая определенные товары и услуги, сообщая о новых акциях и распродажах, поздравляя с праздниками.

Рассылку смс-сообщений можно дополнить инструментом email-маркетинга - email-рассылкой (серия писем, которые постепенно увеличивают заинтересованность покупателя, тем самым повышая готовность к сделке). Таким образом, клиенты получат персональные предложения принять участия в акциях и воспользоваться специальными предложениями магазина.

В целом, продвижение услуг или товаров с помощью инструментов Интернет - маркетинга может включать в себя следующее:

- - контекстная реклама;
 - медийная реклама (баннерная реклама);
 - e-mail маркетинг;
 - SEO (search engine optimization, поисковая оптимизация);
 - SMO (social media optimization, продвижение сайта в социальных медиа - сетях) и SMM (social media marketing, маркетинг в социальных медиа-сетях) и др.

Кроме того, предлагается формирование Стандартов обслуживания. Данный этап предусматривает сокращение разницы между двумя уровнями качества обслуживания - тем, которое желаемо, и которое имеется. Стандарты по работе с клиентом разнообразны, поэтому стоит выделить несколько основных документов, которые предлагается разработать в дополнение к должностным инструкциям и корпоративным правилам:

- - документ, описывающий бизнес-процессы обслуживания клиента - связанные с продажами, маркетингом и сервисом;
 - регламент ведения переписки, телефонных разговоров и других контактов с клиентами;
 - методика количественной оценки основных показателей эффективности функционирования подразделений продаж.

Важно, чтобы качественное обслуживание в Интернет-магазине «SportSeason» осуществлялось на систематической основе, для чего необходимо выдерживание ряда условий. В целом, условия обеспечения качественного обслуживания клиентов в Интернет-магазине «SportSeason» представлены далее:

1. Наличие в структуре компании ответственного за сервис. На него должна возлагаться ответственность за качество обслуживания.
2. Регулярное обучение персонала. Основными направлениями обучения будут обучение технике работы с клиентом, техническим знаниям о товаре, информации о компании, технике продаж, аспектам, относящимся к товарному ассортименту. Обучение требует системности и контроля уровня знаний в виде аттестации.
3. Контроль качества обслуживания покупателей. Важно обеспечение контроля качества взаимодействия продавцов с клиентами посредством маркетинговых исследований.
4. Регулярная практика продвижения/популяризации среди работников Интернет-магазина «SportSeason» идеи высокой значимости достижения высококачественного обслуживания клиентов. Эта практика может выражаться в публикациях итогов мониторинга обслуживания. Причем особо важно отмечать успехи отдельных работников, отличившихся в отношении сервиса. Полезно прибегать к награждению консультантов, демонстрирующих наилучшие результаты по качеству сервиса. Это повысит мотивацию персонала.

Благодаря внедрению структурированных и понятных всем правил и стандартов и формированию клиентоориентированной организации Интернет-магазин «SportSeason» сможет:

- - повысить показатели продаж и уровень сервисного обслуживания, снизить число жалоб, повысить удовлетворенность потребителей;
 - добиться высокой лояльности к организации, как среди клиентов, так и среди сотрудников;
 - ускорить развитие организации;
 - улучшить имидж организации;
 - снизить до минимума конфликтные ситуации.

Таким образом, в данной главе был проведен анализ внутренней и внешней среды предприятия. На основе его разработаны миссия, цели и задачи, а также рассмотрены рекомендации по их достижению.

Так, в качестве стратегии ориентации на рынок предложена стратегия концентрированного маркетинга. В качестве конкурентной стратегии выбрана стратегия широкой дифференциации. Интернет-магазин «SportSeason» должен дифференцировать себя по нескольким направлениям: сервисная и имиджевая

дифференциация.

Для Интернет-магазина «SportSeason» предложено продвижение через SMS-рассылки, а также использование Интернет-рекламы. Для повышения качества сервиса и имиджа Интернет-магазина «SportSeason» рекомендовано внедрение Стандартов обслуживания. Кроме того предлагается расширить и углубить ассортимент предлагаемых товаров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В главе 1 проведено теоретическое исследование анализа внешней и внутренней среды организации. Под внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию всех сторон деятельности фирмы. Выделяют различные факторы внутренней среды и системы ее оценки: структура, цели, задачи, технология, персонал, ценности, стиль организации, финансовая система, информационная система, стратегия, навыки персонала, бизнес-процессы, власть, культура организации и др.

Под внешней средой понимают все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на ее функционирование. Внешняя среда подразделяется на среду прямого и косвенного воздействия. Среда прямого воздействия - это поставщики ресурсов; потребители продукции и услуг; конкуренты; государственные органы и нормативные акты, непосредственно воздействующие на деятельность организации. К факторам среды косвенного воздействия можно отнести экономические, политические, рыночные, технологические, социокультурные факторы и т.д.

Каждая организация должна выделить свой набор факторов, наиболее значимые для нее.

Анализ среды организации предполагает выявление опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. В литературе выделено значительное количество методов, с помощью которых можно проанализировать деловую среду организации. К ним относятся конкурентный профиль организации, анализ пяти сил конкуренции, SWOT-анализ, PEST-анализ, SCP-анализ, SNW-анализ, метод SPACE, GAP-анализ, система McKinsey, ABC-анализ, определение КФУ и др. В работе рассмотрены ряд из них.

В главе 2 был проведен анализ внешней и внутренней среды Интернет-магазина «SportSeason». Для этого применялись методы PEST, SWOT, метод пяти сил Портера.

Результаты PEST-анализа позволяют сформулировать вывод о том, что наиболее значимыми факторами, которые оказывают значительное влияние на деятельность Интернет-магазина «SportSeason», можно назвать технологические и экономические факторы.

На основе SWOT-анализа выявлено, что для использования сильных сторон и возможностей Интернет-магазина «SportSeason» необходимо активно внедрять и использовать современных технологии продаж и продвижения, развивать сервис. Также возможно заключение эксклюзивных выгодных договоров с поставщиками. Для преодоления угроз необходимо в случае колебаний цен необходима гибкая политика скидок постоянным клиентам. Предприятию необходимо активно проводить исследования рынка, и на основании этого разрабатывать стратегию и тактику продвижения.

Анализ пяти сил Портера показал, что угрозы внутриотраслевой конкуренции и со стороны новых игроков оцениваются как высокие, так как высококонкурентен, заниматься спортом сейчас модно, появляется много новых игроков, барьеры входа на рынок низкие.

На основе анализа разработаны миссия, цель и задачи деятельности организации, среди которых формирование клиентоориентированной организации путем повышения сервиса и информированности покупателей о нем; удержание и привлечение клиентов путем использования спецпредложений и акций; расширение и углубление предлагаемого ассортимента; повышение рекламной активности компании.

Далее были разработаны рекомендации по их достижению.

Предлагается расширить ассортимент за счет известных брендов и углубить ассортимент летних товаров. Также необходимо развить систему заказа товаров, если их нет в ассортименте магазина. Все это повысит уровень сервиса.

Необходимо шире внедрять различные виды скидок. Предлагается использование таких видов скидок как сезонные, бонусные (бонусная программа с выдачей карты), привилегированные, скидки к определенным датам.

Для Интернет-магазина «SportSeason» предложена активная рекламная и промокампания, направленная на конечного потребителя. В качестве инструмента продвижения выбираем рекламу в Интернете и посредством SMS-рассылок. С помощью SMS-информирования можно сообщать покупателям о новых акциях и предложениях, обновлении ассортимента и т.д. Рассылку смс-сообщений можно дополнить инструментом email-маркетинга - email-рассылкой. В целом, продвижение услуг или товаров с помощью инструментов Интернет - маркетинга может включать в себя следующее: контекстная реклама; медийная реклама (баннерная реклама); e-mail маркетинг; продвижение в социальных сетях и др.

В связи с необходимостью повышения уровня сервиса рекомендовано внедрение Стандартов обслуживания. Для этого необходимо формирование документа, где будут рассмотрены бизнес-процессы обслуживания клиента – связанные с продажами, маркетингом и сервисом; регламент ведения переписки, телефонных разговоров и других контактов с клиентами; методика количественной оценки основных показателей эффективности функционирования подразделений продаж и т.д.

Для реализации данного направления потребуется регулярное обучение персонала. Основными направлениями обучения будут обучение технике работы с клиентом, техническим знаниям о товаре, информации о компании, технике продаж, аспектам, относящимся к товарному ассортименту. Обучение требует системности и контроля уровня знаний в виде аттестации. Также необходим постоянный контроль качества обслуживания покупателей и поощрение отдельных работников, отличившихся в отношении сервиса.

Реализация данных мероприятий позволит достичь поставленные цели и повысить конкурентоспособность предприятия.

Список использованных источников

- 1. Бгашев М.В. Стратегический менеджмент. Учеб. пособие. – Саратов: Изд-во Сарат. ун-та, 2012. - 181 с.
- 2. Дацко В. Теория организации: учебное пособие/ Дацко В.Н.— Химки: Российская международная академия туризма, 2013. - 96 с.
- 3. Латфуллин Г,А., Никитин А.С., Серебрянников С.С. Теория менеджмента. Санкт-Петербург: Питер, 2016. - 464 с.

4. Мардас А. Н. Теория менеджмента: учебник для академического бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2017. - 288 с.
5. Менеджмент: учебник для бакалавров / под ред. А. Н. Петрова. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 645 с.
6. Основы теории управления: учеб. пособие для вузов / Т. В. Шарапова. М.: Издательство Юрайт, 2017. - 210 с.
7. Ружанская Л. С. Теория организации: учебное пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова; под общ. ред. Л. С. Ружанской. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. - 200 с.
8. Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р. Современный стратегический анализ. Конспект лекций. / М.Р.Сафиуллин, М.Р. Зайнуллина; Каз.федер.ун-т. - Казань, 2013. - 109 с.
9. Сергеев А.М. Теория менеджмента: учеб. для студ. учреждений высш. проф. образования / А. М. Сергеев, И. А. Иванова. — М. : Издательский центр «Академия», 2013. — 320 с.
10. Сорокина А.В. Стратегический менеджмент: теория и практика. Учебное пособие. - М.: МГУПС, 2015. - 175 с.
11. Стратегический менеджмент: учебник. / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 365 с.
12. Теория управления: учебник для академического бакалавриата / под общ.ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. М.: Издательство Юрайт, 2016. - 375с.
13. Угрюмова Н.В., Блинов А.О. Теория организации и организационное поведение. Санкт Петербург: Питер, 2015. - 288 с.
14. Шичиях Р. А. Стратегический анализ: учебное пособие / Р. А. Шичиях, С. Н. Сычанина, В. М. Смоленцев. - Краснодар: КубГАУ, 2014. - 232 с.
15. Иванова О.Е. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации // Научные исследования и разработки в эпоху глобализации. - 2016. - №1. - С.153-156.
16. Ковалева Т. В. Изучение факторов внешней и внутренней среды организации // Молодой ученый. - 2016. - №12. - С. 1293-1296.
17. Лейченко И.В. Сущность и проблемы анализа внутренней и внешней среды организации // Образование, наука, производство. - 2015. - №1. - С.3863-3866.
18. Павлова Е.А. Влияние факторов внешней среды на формирование инновационного потенциала предприятия / Е. А. Павлова, Л. А. Смирнова // Фундаментальные исследования. - 2015. - № 5-3. - С. 640-644.

19. Полунина Н. Факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на социальную и экономическую эффективность предпринимательской деятельности // Вестник ТГУ. - 2013. - №3 (119). - С.167-175.
20. ПолUTOва М. Теоретико-методологические подходы к организации как открытой системе: внутренняя и внешняя среда организации // Вестник ЗабГУ. 2014. - №3. - С.75-87.
21. Сидорин А.В. Процессный подход к разработке адаптивной стратегии организации на основе анализа ее внешней и внутренней среды // Организатор производства. - 2016. - № 3. - С.28-42.
22. Чупин Ю. Н. Анализ внешней и внутренней среды в формировании стратегии предприятия // Аграрное образование и наука. - 2017. - № 3. - С.43-46.
23. Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера
URL: https://iteam.ru/publications/strategy/section_16/model-analiza-pjati-konkurentnyh-sil-majkla-portera (дата обращения: 22.02.2018).
24. Патрахина Т.Н. SWOT-анализ как инструмент планирования стратегии образовательной организации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». - 2015. - Том 7, №2. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/08PVN215.pdf> (дата обращения: 22.02.2018).
25. Филичкина А.Ю., Агафонова М.С. Теоретические основы внутренней и внешней среды предприятия // Международный студенческий научный вестник. - 2014. - № 1.
URL: <http://eduherald.ru/ru/article/view?id=11830> (дата обращения: 22.02.2018).