

## **Содержание:**

# **Введение**

**Актуальность.** Проблема эффективного управления предприятием в условиях современной рыночной среды обретает особую актуальность. Последствия неверно выбранной стратегии предприятия в условиях высоко конкурентной среды становятся критическими и угрожают самому его существованию.

В условиях постиндустриальной экономики все процессы протекают более стремительно. Развиваются технологии, появляются новые материалы, расширяется спектр услуг, потребности потребителей от количества переходят в раздел качества, растет конкуренция за ресурсы, возрастает роль информационных технологий и интернета, изменяется роль человеческих ресурсов.

Все эти и ряд других факторов привели общество к пониманию возрастающего интереса к стратегическому управлению. Поэтому всем участникам экономических процессов, необходимо уделять внимание как внутренним факторам и проблемам, так и условиям внешней среды.

**Цель работы** – провести анализ внешней и внутренней среды ОАО СПРМЗ «Ремпутьмаш» и определить пути его развития.

### **Задачи работы:**

- 1) исследовать сущность внешней среды организации и рассмотреть методы ее анализа;
- 2) рассмотреть понятие и составляющие внутренней среды;
- 3) дать краткую характеристику ОАО СПРМЗ «Ремпутьмаш»;
- 4) проанализировать внешнюю и внутреннюю среду ОАО СПРМЗ «Ремпутьмаш»;
- 5) дать характеристику стратегических зон хозяйствования;
- 6) определить пути развития предприятия.

**Объектом исследования** является ОАО СПРМЗ «Ремпутьмаш».

**Предметом исследования** является внешняя и внутренняя среда предприятия.

**Научно-методической основой работы** являются исследования в области менеджмента, маркетинга, стратегического анализа.

**Источниками информации** явились данные ОАО СПРМЗ «Ремпутьмаш», публикации в сети Интернет.

## **Глава 1. Теоретические основы анализа внешней и внутренней среды организации**

### **1.1. Сущность внешней среды организации и методы ее анализа**

Внешняя среда хозяйствования предприятий характеризуется высокой степенью неопределенности, сложности и динамизма. Предприятие является сложной социально-экономической открытой системой, создаваемой для определённых целей, на которую воздействуют многочисленные факторы внутренней и внешней среды[1]. Одним из условий удержания предприятием конкурентной позиции на рынке и дальнейшего развития является возможность приспосабливаться к изменениям, которые происходят во внешней среде, то есть предприятие должно осознавать новый характер изменений в окружающей среде и эффективно на них реагировать. Внешняя среда несет угрозы, и уход от них составляет процесс адаптации. Но следует отметить, что и само предприятие генерирует изменения во внешней среде, например, выпуская новые виды продукции, создавая спрос на товары и услуги или используя новые виды сырья, материалов, внедряя инновационные технологии[2].

Проблема взаимодействия организации и среды впервые стала рассматриваться в первой половине XX века в работах Л. фон Берталанфи и А. Богданова. В 30-х гг. XX в. Людвиг фон Берталанфи ввел понятие «открытых систем», которые в отличие от «закрытых систем», изучаемых классической физикой, подпитываются потоком материи и энергии из окружающей среды[3]. Однако, только в конце 50-х гг. XX века окончательно сформировалось понимание важности оценки внешней среды в управлении деятельностью предприятия. Это было связано с усилением динамики влияния факторов внешней среды. Все это привело к использованию системного

подхода, согласно которому любая организация, эффективно и результативно работающая на современном рынке, является открытой системой, то есть системой, постоянно взаимодействующей с внешней средой. Данная концепция продолжала развиваться, что привело к возникновению ситуационного подхода. Согласно ситуационному подходу поведение организации в конкретной ситуации зависит от большого набора факторов, оказывающих на нее влияние именно в данный момент[4]. Предприятие находится в состоянии обмена с внешней средой постоянно, тем самым, обеспечивая себе выживание. Нужно учитывать, что ресурсы внешней среды не являются безграничными. На них так же претендуют другие предприятия, это влечет за собой возможность того, что предприятие может не получить вовремя и в нужном количестве необходимые ресурсы из внешней среды. В свою очередь, данная возможность может привести ко многим негативным последствиям для предприятия и ослабить его маркетинговый потенциал[5].

Внешнюю среду нужно рассматривать с двух точек зрения: ее изменчивости (насколько она стабильна или не стабильна) и однородности (насколько внешняя среда сложна — состоит из множества различных элементов; или насколько проста — включает несколько легко выделяемых элементов). Взаимодействие этих двух аспектов (изменчивости и однородности) позволяет определить степень неопределенности, создаваемой внешней средой[6].

Организации, работающие в динамической (изменчивой), но простой внешней среде, а также компании, работающие в стабильной, но сложной внешней среде, имеют умеренную степень неопределенности при принятии решений. Очевидно, что компании, работающие в однородной (простой) и стабильной внешней среде, испытывают наименьшую степень неопределенности. И наоборот, компании, работающие в изменчивой и сложной внешней среде, имеют наибольшую степень неопределенности и являются наиболее рисковыми[7].

Макросреда представлена силами более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду такими, как факторы демографического, экономического, технического, политического, культурного характера.

Рассмотрим основные факторы микросреды.

Основная цель любой фирмы — получить прибыль. Основная задача системы управления маркетингом — обеспечить производство товаров, привлекательных с точки зрения рынков. Но успех руководства маркетингом зависит и от

деятельности остальных подразделений фирмы, от действий посредников, конкурентов и различных контактных аудиторий.

**Фирма.** Разрабатывая маркетинговые планы, руководители службы маркетинга должны учитывать интересы прочих групп внутри самой фирмы, таких, как высшее руководство, финансовая служба, службы НИОКР и материально-технического снабжения, производственная служба, бухгалтерия. Все эти группы входят в состав микросреды фирмы. Высший эшелон руководства определяет цели фирмы, ее общие стратегические установки и текущую политику. Управляющие по маркетингу должны принимать решения, не противоречащие планам высшего руководства.

**Поставщики.** Поставщики — это фирмы и отдельные лица, которые обеспечивают компанию, ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров или услуг. События в «среде поставщиков» могут серьезно повлиять на маркетинговую деятельность фирмы. Управляющие по маркетингу должны следить за ценами на закупаемые материалы, поскольку рост цен на них ведет к повышению цен и на продукцию фирмы. Недостаток тех или иных материалов, забастовки и прочие события могут нарушить регулярность поставок и график отгрузки товаров заказчикам. Как следствие в краткосрочном плане будут упущены возможности сбыта, в долгосрочном — подорвана репутация фирмы[8].

**Маркетинговые посредники.** Существуют фирмы, которые помогают компании в продвижении, сбыте и распространении ее товаров среди клиентуры. К ним относятся торговые посредники, фирмы-организаторы товародвижения, агентства по оказанию маркетинговых услуг и кредитно-финансовые учреждения.

**Клиентура.** Фирме необходимо тщательно изучать своих клиентов. Она может выступать на клиентурных рынках пяти типов:

- 1) потребительский рынок — отдельные лица и домохозяйства, приобретающие товары и услуги для личного потребления;
- 2) рынок предприятий — организации, приобретающие товары и услуги для использования их в процессе производства;
- 3) рынок промежуточных продавцов — организации, приобретающие товары и услуги для последующей перепродажи их с прибылью;

4) рынок государственных учреждений — государственные организации, приобретающие товары и услуги либо для последующего их использования в сфере коммунальных услуг, либо для передачи этих товаров и услуг тем, кто в них нуждается;

5) международный рынок — покупатели за пределами страны, в том числе зарубежные потребители, производители, промежуточные продавцы и государственные учреждения[9].

Конкуренты. Любая фирма сталкивается с множеством разнообразных конкурентов. Появляется целый ряд товарно-видовых конкурентов — разновидностей того же товара, способных удовлетворить конкретное желание покупателя[10].

Контактные аудитории. В состав маркетинговой среды входят и различные контактные аудитории фирмы. Контактная аудитория — это любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к организации или оказывает влияние на ее способность достигать поставленных целей.

Основные факторы макросреды. Фирма и ее поставщики, маркетинговые посредники, клиентура, конкуренты и контактные аудитории действуют в окружении более обширной макросреды сил, которые либо открывают новые возможности, либо грозят фирме новыми неприятностями. Эти силы не поддаются контролю фирмы, но компания может и должна внимательно следить за ними и реагировать на их действия. Макросреда складывается из шести основных сил[11].

Демографическая среда. В рамках краткосрочного и среднесрочного периодов демографические тенденции служат исключительно надежными факторами развития. По основным демографическим тенденциям можно судить, какое значение каждая из них будет иметь для конкретной фирмы.

Экономическая среда. Помимо самих людей, для рынков важна еще и их покупательная способность. Общий уровень покупательной способности зависит от уровня текущих доходов, цен, сбережений, от доступности кредита. На покупательной способности сказываются экономический кризис в стране, высокий уровень безработицы, высокая стоимость кредитов.

Природная среда. В 60-х гг. проявилось растущее беспокойство общественности по поводу разрушения окружающей природной среды. Законодатели стали выдвигать различные меры по охране окружающей среды. Изменения экологической

обстановки сказываются и на товарах, которые фирмы производят и предлагают рынку[12].

Научно-техническая среда. Наиболее драматичной силой, определяющей людские судьбы, оказалась техническая и прикладная наука. Научно-технический комплекс одарил мир такими чудесами, как пенициллин, операции на открытом сердце, противозачаточные пилюли, компьютеры. Он же породил и такие ужасы, как водородная бомба и нервно-паралитический газ. Тем не менее - развитие науки и техники является главным фактором экономического роста уже четвертое столетие.

Политическая среда. На маркетинговых решениях, сильно сказываются события в политической среде. Эта среда слагается из законов, нормативных документов государственных учреждений, требований групп общественности, которые оказывают влияние на различные организации, на отдельных лиц и ограничивают свободу их действий[13].

Культурная среда. Люди живут в конкретном обществе, которое формирует их основные взгляды, ценности и нормы поведения. Почти не осознавая того, человек воспринимает мировоззрение, которое определяет его отношение к самому себе и взаимоотношения с другими.

В результате усиления конкурентной борьбы появляется необходимость адекватной оценки внешней среды. Для этого используются ведущие мировые практики по оценке возможностей и слабостей предприятия; анализируются сильные стороны, при развитии которых предприятие может повысить конкурентоспособность. Комплексная оценка влияния факторов внешней среды на деятельность предприятия, а также определение стратегических управленческих решений возможно в рамках маркетинговой диагностики[14].

Для отслеживания изменений во внешней среде и учета влияния факторов на деятельность предприятия используются различные методы анализа SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ и другие методы. Выбор и органическое соединение методов возможно в рамках формирования инструментария маркетинговой диагностики, имеющего целевую направленность в рамках конкретной проблемы.

В настоящее время в мировой практике управления самым распространенным методом разработки стратегий развития предприятий и видов экономической деятельности на основе анализа внутренней и внешней экономической среды является SWOT-анализ[15].

На первом этапе SWOT-анализа дается характеристика внутренней среды предприятия. На втором этапе анализа определяются возможности и угрозы предприятия. На третьем этапе сопоставляются сильные и слабые стороны предприятия с возможностями и угрозами внешней среды, и результаты заносятся в таблицу[16].

После проведения SWOT-анализа чаще всего проводят и SNW-анализ, где помимо сильных и слабых позиций определяют и нейтральную позицию, которая учитывает среднерыночное состояние[17]. В борьбе с конкурентами достаточно, чтобы большинство факторов были нейтральными, а какой-нибудь только один сильный. Количество исследуемых факторов может быть различным. Данный анализ удобно проводить в форме таблицы[18]. В процессе анализа рыночной среды целесообразно использовать комплексный SWOT-анализ, так как именно его характеристики позволяют применить его на любом этапе деятельности предприятия[19].

В современных публикациях встречаются множество критических мнений о SWOT-анализе. Несмотря на то, что данному анализу уже более сорока лет, его применение и использование результатов вызывают неоднозначные оценки. Критики считают, что полученные результаты, особенно в случае использовании множества факторов внешней и внутренней среды, не являются однозначными. Это создает конфликт с современным представлением о стратегическом менеджменте как о науке, которая позволяет разработать уникальную стратегию и следовать ей всей организацией[20].

Анализ макросреды обычно проводят с помощью PEST-анализа. PEST-анализ вполне можно рассматривать как вариант системного анализа, так как факторы, которые относятся к перечисленным аспектам, обычно тесно взаимосвязаны и характеризуют различные иерархические уровни общества как системы. В научной и практической литературе описываются два метода проведения PEST-анализа использование четырехпольной матрицы и табличного формата. Вторым методом является более удобным, так как существует возможность дать количественную оценку влияния факторов и их числовой рейтинг. PEST-анализ позволяет выявить направления изменения факторов макросреды и определить уровень возможных изменений, а также динамику их влияния на предприятие. В результате получается модель реакции конкретного предприятия на набор факторов макросреды, которая в конечном итоге улучшает качество принятия решений предприятием[21].

PEST-анализ, столь же популярный в маркетинговом стратегическом анализе, как и SWOT, также существует в ряде вариаций, появление которых обусловлено акцентами, которые исследователь расставляет при разработке дизайна исследования внешней части глобальной маркетинговой среды. Среди этих вариаций, в которых выделены кластеры Ecological, Legislative и Industry Analysis можно отметить модели под названиями PESTEL и, соответственно, PESTELI, ориентированные не только на вопросы экологии и нормативно-правовой базы бизнеса, но и на мезоуровень маркетинговой среды.

Демографическая оболочка и актуальная сегодня тема этики бизнеса породили акроним STEEPLED. Некоторые исследователи считают, что особой необходимости в дальнейшей игре в акроним нет, поскольку PEST охватывает все эти расширения. Так, нормативно-правовые аспекты, непосредственно связанные с политикой, можно отнести к кластеру P, экологические - к нему же (хотя возможно отнести их и к другому). Демографические можно рассматривать в кластере E (ряд исследователей помещает эту информацию в кластер S) [\[22\]](#).

Еще одна из расширенных версий PEST-анализа носит название T.E.M.P.L.E.S. (technology, economics, market, politics, laws, ecology, society)[\[23\]](#).

Также эффективным методом можно считать модель пята конкурентных сил Майкла Портера[\[24\]](#). Эта модель позволяет более целенаправленно оценивать конкурентную обстановку на рынке и на этой основе разрабатывать такой вариант долгосрочной стратегии предприятия, который в наибольшей мере обеспечит его защиту от воздействия конкурентных сил и одновременно будет способствовать созданию дополнительных конкурентных преимуществ. Майкл Портер выделил пять сил, которые влияют на компанию в отрасли: угроза появления новых игроков; уровень конкурентной борьбы; угроза появления продуктов-заменителей; рыночная власть поставщиков; рыночная власть покупателей. Возможность появления новых игроков в отрасли обусловлена уровнем входных барьеров. В теории существуют семь основных источников возникновения барьеров для вхождения в отрасль: 1) экономия на масштабе; 2) дифференциация продукта; 3) потребности в капитале; 4) издержки переключения; 5) доступ к оптовым и розничным каналам сбыта; 6) стоимостные препятствия, не связанные с масштабом; 7) государственная политика[\[25\]](#).

Существование полностью заменяющих продуктов - серьезная конкурентная угроза, ограничивающая цены предприятия и его прибыльность. Рыночная власть поставщиков проявляется в их способности повысить цену или снизить качество



поставляемых товаров и услуг. К рыночной власти также можно отнести наем работников, которые, по сути, продают свои способности и время предприятию.

Данный метод используют при выполнении следующих условий. Во-первых, поставщики, покупатели и конкуренты не связаны, не взаимодействуют, а также не сговариваются. Во-вторых, нестабильность на рынке низкая, что позволяет участникам рынка планировать и осуществлять реакцию на действия конкурентов [26].

Рассмотренные методы в силу своих достоинств могут составлять основной инструментарий маркетинговой диагностики внешней среды. Существуют и другие методы анализа, например, для оценки макросреды применяют когнитивное моделирование, сценарное планирование, для анализа мезосреды - репутационный аудит. Выбор того или иного метода в рамках формирования инструментария маркетинговой диагностики зависит от целей исследования, имеющихся ресурсов на предприятии и опыта аналитика [27].

## **1.2. Характеристика внутренней среды организации**

Несмотря на все возрастающее значение в развитии организации внешних факторов, именно основные факторы внутренней среды являются определяющими, источником ее жизненной силы [28]. Внутренняя среда организации - это:

- 1) та часть общей среды, которая находится в пределах организации;
- 2) ее внутренние элементы, подсистемы и процессы, которые влияют на ее потенциал, конкурентоспособность, способность развиваться;
- 3) часть общей маркетинговой среды, которая находится внутри предприятия и контролируется [29];
- 4) все ее составляющие элементы, связи и отношения между ними по поводу производства продукции (услуг) и управления [30];
- 5) совокупность ее внутренних элементов (объектов, процессов), так называемых внутренних переменных, придающих ей специфическое лицо;

б) это микросреда, то есть совокупность активных сил, имеющих непосредственное отношение к данному предприятию[31].

Внутренняя среда в процессе маркетинговых исследований должна анализироваться по следующим элементам, состояние которых определяет потенциал организации:

1. Персонал (потенциал, квалификация: подбор обучение и продвижение: оценка результатов труда и стимулирование: создание и поддержание отношений между сотрудниками);
2. Организация управления (коммуникационные процессы: организационные структуры: нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархия подчинения);
3. Производство (изготовление продукта; снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка: организация НИОКР);
4. Маркетинг (стратегия продукта, стратегия ценообразования: стратегия продвижения продукта на рынке: выбор рынков сбыта и систем распределения);
5. Финансы (поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности; создание инвестиционных возможностей);
6. Организационная культура (внутренние нормы, убеждения, традиции, ценности, правила поведения в организации)[32].

Цель изучения и анализа внутренней среды организации – уяснение её сильных и слабых сторон. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую ему следует расширять и укреплять, а от слабых оно должно стараться избавиться. Таким образом, формирование эффективной системы стратегического управления рыночной деятельностью любой организации, основанной на комплексном изучении и анализе состояния маркетинговой среды организации – актуальная проблема современного бизнеса. Поэтому изучение, анализ и описание основных факторов внутренней среды имеет важное значение для последующего выбора, реализации, оценки и контроля её высшим руководством собственной стратегии развития[33].

## **Выводы по Главе 1**

Внешняя среда — это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании. Факторы внешней среды можно объединить в две группы: 1) косвенно влияющие на работу предприятия, к ним относятся состояние экономики, политические, демографические, природные и другие факторы, которые не могут непосредственно контролироваться предприятием; 2) прямо влияющие на работу предприятия (конкуренты, потребители, поставщики и пр.).

Несмотря на все возрастающее значение в развитии организации внешних факторов, именно основные факторы внутренней среды являются определяющими, источником ее жизненной силы. Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации; ее внутренние элементы, подсистемы и процессы, которые влияют на ее потенциал, конкурентоспособность, способность развиваться.

Цель анализа внутренней среды организации – уяснение её сильных и слабых сторон.

Формирование эффективной системы стратегического управления рыночной деятельностью любой организации, основанной на комплексном изучении и анализе состояния маркетинговой среды организации – актуальная проблема современного бизнеса. Поэтому изучение, анализ и описание основных факторов внешней и внутренней среды имеет важное значение для последующего выбора, реализации, оценки и контроля её высшим руководством собственной стратегии развития.

## **Глава 2. Анализ внешней и внутренней среды ОАО СПРМЗ «Ремпутьмаш»**

### **2.1. Краткая характеристика предприятия**

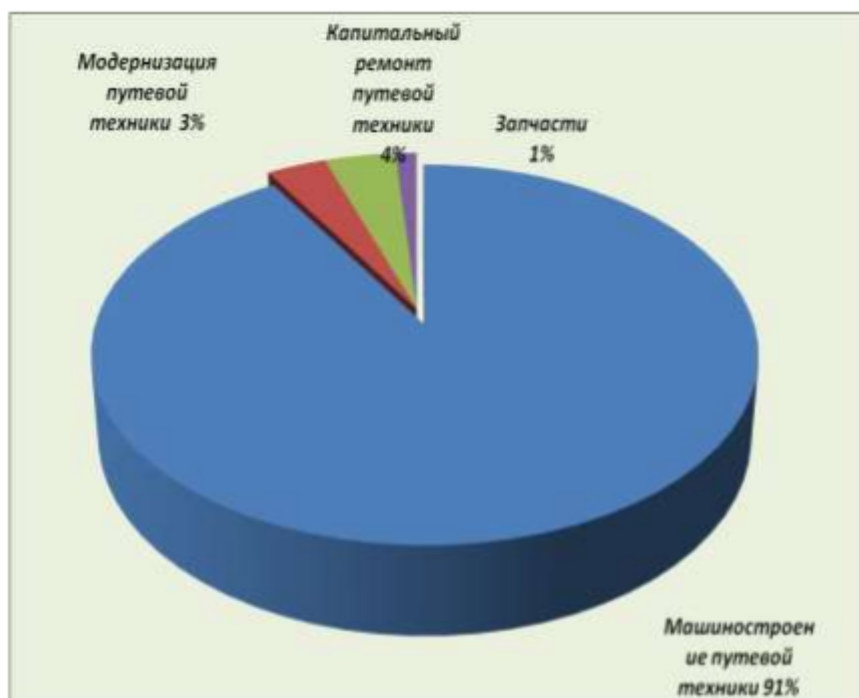
Открытое акционерное общество «Свердловский путевой ремонтно-механический завод «Ремпутьмаш» берет свое начало от Путевой машинной станции Пермской железной дороги им. Л. М. Кагановича, созданной 15 ноября 1934 г. при службе пути. Далее она претерпела ряд реорганизаций.

4 октября 2005 г. предприятие было зарегистрировано в реестре юридических лиц. Оплата уставного капитала ОАО СПРМЗ «Ремпутьмаш» произведена частично путем передачи имущества ОАО «РЖД», находившегося на балансе Свердловского ПРМЗ - филиала ОАО «РЖД», и частично путем перечисления денежных средств. С 1 января 2006 г. вновь созданное предприятие ОАО «Свердловский ПРМЗ «Ремпутьмаш» начало производственно-хозяйственную деятельность.

В настоящее время единственным акционером Свердловского ПРМЗ является Открытое акционерное общество «Калужский завод «Ремпутьмаш». Он же и является управляющей компанией Группы РПМ, в составе которой находится 13 заводов «Ремпутьмаш», в том числе и ОАО Свердловский ПРМЗ «Ремпутьмаш».

Завод производит путевые машины, предназначенные для динамической стабилизации пути: ДСП-С, МДС, СПП и серию многофункциональных автотрис: АГД-1М, АСГ-30, АСГ-30П, АС-01. Завод осуществляет капитальный ремонт более чем 20 видов машин, выпуск запасных частей, узлов и агрегатов практически для всех видов путевых машин[34].

Основной потребитель: ДЗО ОАО «РЖД» 99,2% от общего объема выпуска товарной продукции, ОАО «РЖД» и прочие организации 0,8%. В структуре выпуска продукции в 2015 г. основную долю составляет машиностроение путевой техники для железных дорог - филиалов ОАО «РЖД» - 91% и продукция капитального ремонта, модернизация и производство запчастей менее 10%[35].



## **Рис.1. Структура объемов производства**

### **ОАО СПРМЗ «Ремпутьмаш» за 2015 год**[\[36\]](#)

ОАО СПРМЗ «Ремпутьмаш» является одним из заводов Группы РПМ, поэтому так или иначе миссия Общества подчинена общей миссии Группы РПМ. Миссия Группы РПМ звучит так: «Группа РПМ — ведущий российский производитель путевых машин и технологий, мы работаем для того, чтобы наш стратегический партнер — ОАО «РЖД» — успешно и безопасно интегрировал экономическое пространство России в мировую систему перемещения людей, товаров и технологий. Мы становимся заметным игроком глобального рынка, предлагая нашим клиентам эффективные и надежные технические и технологические решения. Мы производим и обслуживаем «русские» путевые машины, создаваемые на базе передовых инженерных разработок, в необходимых случаях выстраивая производственную кооперацию с мировыми лидерами путевого машиностроения» [\[37\]](#).

Цели предприятия представлены на рис. 2.

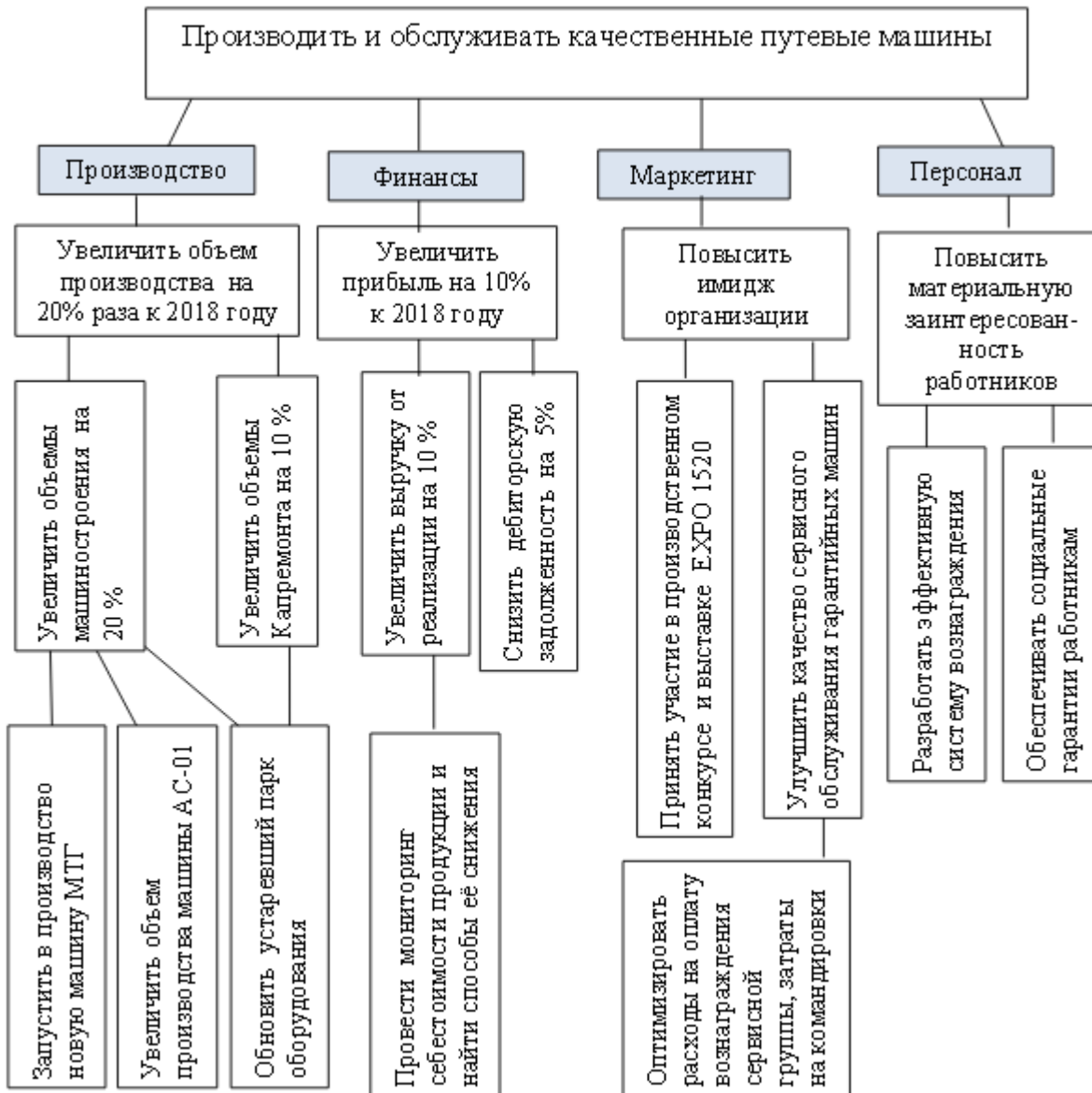


Рис.2. Иерархия целей ОАО СПРМЗ «Ремпутьмаш»[\[38\]](#)

## 2.2. Анализ внешней и внутренней среды предприятия

Один из основных инструментов менеджмента - системный подход - предписывает истоки проблем, возникающих в работе организации, искать в первую очередь за ее пределами, во внешней среде. И действительно, многие «внутренние» проблемы наших предприятий вызываются «внешними» причинами - несовершенством законодательства, противоречивостью макроэкономических процессов, ненадежностью партнеров, недоверчивостью клиентов, агрессивностью

конкуренентов. Значимость внешней среды для предприятия невозможно переоценить. Именно она заставляет искать свою «нишу» в рыночном пространстве, определяет стратегию и тактику, внутреннюю структуру предприятия, направления его развития.

Внешняя среда - это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности. Внешняя среда зависит от внешних и внутренних факторов влияния. Внешние факторы влияния - условия, которые организация не может изменить, но должна постоянно учитывать в своей работе профсоюзы, правительство, экономические условия. Если говорить о числе внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то если на нее давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, положим, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологий. Подобным образом, когда речь идет о разнообразии факторов, организация, использующая всего несколько исходных материалов, нескольких специалистов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, должна считать условия обеспечения менее сложными, чем организация, у которой эти параметры иные.

Анализ внешней среды ОАО СПРМЗ «Ремпутьмаш» представлен в табл. 1.

## **Таблица 1**

Анализ внешней среды ОАО СПРМЗ «Ремпутьмаш»

### **Возможности Угрозы**

Экономические факторы	Падение рубля
	Рост инфляции, цен на сырье и материалы
	Экономические кризисы

## Продолжение таблицы 1

1	2	3
Политические факторы	Стабильность политического строя Направленность на внутренние ресурсы страны	Санкции США и Евросоюза
Рыночные факторы	Вхождение в структуру ОАО «РЖД» Вхождение в группу «РПМ»	Зависимость от единственного потребителя
Конкурентные факторы	Оптимальное соотношение «цена - качество»	Конкуренты обладают новым оборудованием, передовыми технологиями
Социальные факторы	Рынок труда позволяет быстро заполнять вакансии	Молодежь не стремится работать на производстве
Технологические факторы	Использование передовых технологий приводит к росту производительности	Медленное реагирование на технологические новинки в отрасли
Международные факторы	Сотрудничество с иностранными компаниями могло бы стать взаимовыгодным	Сложности в технологических различиях. Политическая нестабильность в странах.

## Таблица 2

Результаты анализа внешней среды по неотвратимости воздействия



## **Возможности**

## **Угрозы**

Рыночные факторы

Конкурентные факторы Экономические факторы

Политические факторы

Внутренняя среда организации - это ситуационные факторы внутри организации. Менеджер формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание ее внутренних переменных. Но для этого он должен уметь выделять и знать их. Внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто «данное», что руководство должно преодолеть в своей работе. Управленческий механизм ориентирован на достижение оптимального взаимодействия всех уровней управления и функциональных областей управления для наиболее эффективного достижения намеченных целей. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это цели, структура, задачи, технология и люди.

Анализ внутренней среды представлен в таблице 3.

### **Таблица 3**

Анализ внутренней среды организации ОАО СПРМЗ «Ремпутьмаш»

	<b>Сила</b>	<b>Слабость</b>
<b>Производство</b>	Высокое качество продукции Закупка нового модернизированного оборудования	Все еще большая доля технологически устаревшего оборудования

<b>Финансы</b>	Отсутствие задолженности по заработной плате и налогам	Недостаток средств на развитие предприятия
<b>Персонал</b>	Квалифицированный персонал	Текучесть кадров
<b>Имидж и организационная культура</b>	Положительный имидж у клиентов и работников Участие коллектива в спортивных и культурно-массовых мероприятиях	
<b>Маркетинг</b>	Хорошая репутация у заказчиков Информация о продукции общедоступна в интернете	Ограниченный ассортимент из-за узкой специализации производства

#### **Продолжение таблицы 4**

#### **Результаты анализа внутренней среды по неотвратимости**

#### **воздействия**

#### **Сила**

Производство

Маркетинг

Персонал

Имидж и организационная культура

#### **Слабость**

Финансы

## 2.3. Анализ стратегических зон хозяйствования

В структуре выпуска продукции в 2015 г. основная доля приходится на машиностроение - 91,3%. Динамика объемов выпуска продукции за 2014-2015 гг. представлена в таблице 5.

**Таблица 5**

**Объем выпуска продукции в 2014-2015 гг.**

Наименование продукции	2014 год		2015 год		% 2015 год к 2014 году
	Количество	Сумма, тыс. руб.	Количество	Сумма, тыс. руб.	
Продукция для ОАО «РЖД»					
Машиностроение	12	240 881			
Модернизация путевой техники	5	61 518			
Капитальный ремонт путевой техники	42	251 819	1	8 130	
Запчасти		12 495		5 619	
Итого для ОАО «РЖД»		566 716		13 749	2,4%

Продукция для ДЗО ОАО «РЖД»

Машиностроение	24	454 173	74	1 631570
Модернизация путевой техники			5	60 903
Капитальный ремонт путевой техники			11	64 410
Запчасти		9 764		15 633
Сервисное обслуживание		23 844		
Итого для ДЗО ОАО «РЖД»		487 781		1 772 516 363,4%
Запчасти		2 805		181
Итого для сторонних потребителей		2 805		181 6,5%
Итого		1 057302		1 786446 169,0%

Динамика объемов выпуска продукции за 2014-2015 гг. по видам деятельности представлена в сводной таблице 6.

**Таблица 6**

**Объем выпуска продукции в 2014-2015 гг. по видам деятельности**

<b>Наименование продукции</b>	<b>2014 г.</b>	<b>2015 г.</b>	<b>% 2015 к 2014 г.</b>
-------------------------------	----------------	----------------	-------------------------

Кол- во	Сумма, тыс. руб.		Кол- во		Сумма, тыс. руб.	
	2	3	4	5		
1						6
Машиностроение	36	695054	4	1631570		234,7%
Модернизация путевой техники		61518		60903		99%

### Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6
Капитальный ремонт путевой техники	2	251819	2	72540	28,8%
Запчасти		25067		21433	85,5%
Сервисное обслуживание		23844			
Итого		1 057 302		1 786 446	169%

В 2015 г. по сравнению с 2014 г. общий объем производства товарной продукции увеличился на 69%. Динамика изменения по всем видам производимых работ сложилась следующим образом: машиностроение - увеличение на 235%; капитальный ремонт - снижение на 25%; модернизация - на уровне 2014 г.

Практически вся продукция завода потребляется ОАО «РЖД» и его ДЗО. Объем потребления товаров и услуг ОАО «РЖД» в 2015 г. на рынке путевой техники для капитального ремонта и текущего содержания железнодорожного пути и капитального ремонта путевой техники составил 12 637 300 млн. руб., из них около 14,5 % товаров и услуг поставил Свердловский ПРМЗ.

Расчет емкости рынка приведен в таблице 7.

## Таблица 7

Расчет емкости рынка

<b>Виды производства</b>	<b>Доля каждого</b>	<b>Сумма по видам деятельности, тыс. руб.</b>
	<b>вида деятельности, %</b>	
Машиностроение	60	7 582 380,00
Капитальный ремонт	20	2 527 460,00
Модернизация	5	631 865,00
Запчасти	15	1 895 595,00
ИТОГО по РЖД		12 637 300,00

Основными конкурентами завода являются: Plasser&Theurer (Австрия) (доля Российского рынка 1%); MTHPraha a.s. (Чехия) (доля Российского рынка 1%); ОАО «Муромтепловоз» (доля Российского рынка 60%); ООО «Вест-Тер» (доля Российского рынка 80%); ЗАО «Тулажелдормаш» (доля Российского рынка 30%); Тихорецкий машзавод (доля Российского рынка 2%); ОАО Кировский машзавод (доля Российского рынка 1 %). Наибольшую долю рынка охватывает ООО «Вест-тер», но они специализируются на изготовлении кранов и запчастей к машинам. Далее по убыванию ОАО «Муромтепловоз», их продукция: военная техника, техника для пожаротушения, железнодорожная техника и тренажерные системы информации по объемам выпускаемой продукции не найдено). ЗАО «Тулажелдормаш» - гигант железнодорожной техники (информации по объемам выпускаемой продукции не найдено). С учетом того, что ОАО Свердловский ПРМЗ

«Ремпутьмаш» занимает всего порядка 10% доли Российского рынка, нет смысла делать сравнение с этими тремя конкурентами. Для расчета темпов роста и относительной доли рынка возьму данные ОАО «Кировский машзавод 1 Мая». Сведения о хозяйственной деятельности этого завода приведены в таблице 8.

### Таблица 8

#### Объем выпуска продукции ОАО «Кировский Машзавод 1 Мая»

в 2014-2015 гг.

	2014 г., тыс. руб.	2015 г., тыс. руб.	Темп роста
Общий объем выпуска продукции	2052534	1767565	<b>116,1%</b>
В т.ч.	Сумма	Сумма	
Машиностроение	27,2 558289	29,4 519 664	93%
Капитальный ремонт	2 41051	6,3 111 357	271%
Запчасти	14,4 231936	10,5 185 594	80%

Расчет темпов роста и относительной доли рынка приведен в таблицах 9 и 10.

### Таблица 9

**Расчет средневзвешенного темпа роста рынка** для матрицы

<b>Название группы</b>	<b>Объем производства, тыс. руб.</b>	<b>Объем производства конкурента, тыс. руб.</b>	<b>Темп роста</b>	<b>Емкость рынка</b>	<b>Взвешенный рост</b>	<b>Рост для матрицы</b>
Машиностроение	1 631 570	460 948	235%	7 582 380	140,82%	высокий
Модернизация	60 903	0	99%	631 865	4,95%	низкий
Капитальный ремонт	72 540	9 731	29%	2 527 460	5,8%	низкий
Запчасти	21 433	207 919	86%	1 895 595	12,83%	высокий
ИТОГО	1 786 446	678 598		12 637 300		

**Таблица 10**

**Расчет средневзвешенного темпа роста рынка для матрицы**

<b>Название группы</b>	<b>Объем производства, тыс. руб.</b>	<b>Объем производства конкурента, тыс. руб.</b>	<b>Доля рынка бренда в сегменте</b>	<b>Доля рынка ключевого конкурента</b>	<b>Относительная доля рынка</b>
Машиностроение	1 631570	460 948	21,52%	6,08%	3,54
Модернизация	60 903	0	9,64%	0,01%	963,86



Капитальный ремонт	72 540	9 731	2,87%	0,39%	7,45
Запчасти	21433	207 919	1,13%	10,97%	0,10
ИТОГО	1 786446	678 598			

На основании таблиц 9 и 10 можно построить матрицу по объему продаж. Матрица по объему продаж приведена на рисунке 11.

		наименование	объем продаж	наименование	объем продаж	
		Темп роста	Высокий (больше 10%)	ТРУДНЫЕ ДЕТИ		ЗВЕЗДЫ
Запчасти СЗХ4	21 433			Машиностроение СЗХ 1	1 631 570	
ИТОГО	21 433			ИТОГО	1 631 570	
Низкий (меньше 10%)	СОБАКИ		ДОЙНЫЕ КОРОВЫ			
				Модернизация СЗХ 2	60 903	
				Капитальный ремонт СЗХ 3	70 540	
	ИТОГО		-	ИТОГО	131 443	
Низкая (меньше 1)			Высокая (больше 1)			
Относительная доля рынка						

Рис.3. Матрица объема продаж ОАО «Ремпутмаш»[\[39\]](#)

## 2.4. Пути развития предприятия

Результаты анализа стратегических зон хозяйствования показали, что СЗХ 1 (Машиностроение) приносит значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждается в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.

Такие виды деятельности как СЗХ 2 (Модернизация) и СЗХ 3 (Капитальный ремонт) способны 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» СЗХ 4 (Производство запчастей) - 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.

Идеальный портфель должен состоять из двух групп товаров. Товаров, способных обеспечивать компанию свободными денежными ресурсами для возможности инвестирования в развитие бизнеса (звезды и дойные коровы). Товаров, находящихся на стадии внедрения на рынок и на стадии роста, нуждающихся в инвестировании и способных обеспечить будущую стабильность и устойчивость компании (трудные дети).

Другими словами, товары первой группы обеспечивают текущее существование компании, товары второй группы обеспечивают будущие доходы компании.

Таким образом, мы видим, что портфель производства достаточно сбалансирован. Учитывая возраст предприятия, текущую экономическую обстановку и финансовую слабость завода на данном этапе, организации необходимо придерживаться стратегии ограниченного роста (несколько процентов в год). Эта стратегия является наименее рискованной и может быть эффективна в зрелых отраслях со статичной технологией. Она предполагает определение целей от достигнутого уровня скорректированных с учетом инфляции.

Наиболее приоритетными направлениями являются СЗХ 1 (Машиностроение) и СЗХ 3 (Капитальный ремонт путевой техники). Текущее состояние СЗХ 1 приносит предприятию основной доход, прибыль не высока. В связи с подписанием лизингового договора, есть заказы на изготовление новой продукции, а именно машины АС-01. Желаемое состояние увеличение объемов производства к концу 2017 г. на 20%.

Альтернативы:

1. Освоить инвестиционную программу, направленную на техническое перевооружение и дальнейшее обновление устаревшего парка оборудования.
2. Произвести обучение персонала, который будет производить эксплуатацию и обслуживание нового оборудования.
3. Повысить материальную заинтересованность работников.

Текущее состояние СЗХ 3 приносит предприятию основной доход, прибыль на низком уровне, так как сложившиеся расценки на капитальный ремонт не существенно выше себестоимости производимых работ. Желаемое состояние: увеличить прибыль к концу 2017 г. на 10%.

Альтернативы: снизить себестоимость работ за счет повышения технического уровня производства и за счет повышения производительности труда.

## **Выводы по Главе 2**

ОАО Свердловский ПРМЗ «Ремпутьмаш» - производственное предприятие, выпускающее путевые машины, предназначенные для динамической стабилизации пути. Завод осуществляет капитальный ремонт более чем 20 видов машин, выпуск запасных частей, узлов и агрегатов практически для всех видов путевых машин.

Основной потребитель: ДЗО ОАО «РЖД».

Анализ внешней среды выявил, что основной угрозой является ухудшение экономической ситуации в стране: падение курса рубля, рост инфляции, цен на сырье и материалы; продление санкций со стороны США и Евросоюза.

Анализ внутренней среды выявил, что слабыми сторонами предприятия являются: высокая доля устаревшего оборудования; недостаточность собственных средств для развития предприятия; высокая текучесть кадров; ограниченный ассортимент из-за узкой специализации производства.

В структуре выпуска продукции в 2015 г. основная доля приходится на машиностроение - 91,3%. Результаты анализа стратегических зон хозяйствования показали, что СЗХ 1 (Машиностроение) приносит значительную прибыль, благодаря своей конкурентоспособности, но нуждается в финансировании для поддержания

высокой доли динамичного рынка.

СЗХ 2 (Модернизация) и СЗХ 3 (Капитальный ремонт) способны 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» СЗХ 4 (Производство запчастей) - 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.

## **Заключение**

Внешняя среда — это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании.

Факторы внешней среды можно объединить в две группы: 1) косвенно влияющие на работу предприятия, к ним относятся состояние экономики, политические, демографические, природные и другие факторы, которые не могут непосредственно контролироваться предприятием; 2) прямо влияющие на работу предприятия (конкуренты, потребители, поставщики и пр.).

Несмотря на все возрастающее значение в развитии организации внешних факторов, именно основные факторы внутренней среды являются определяющими, источником ее жизненной силы. Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации; ее внутренние элементы, подсистемы и процессы, которые влияют на ее потенциал, конкурентоспособность, способность развиваться.

Цель анализа внутренней среды организации – уяснение её сильных и слабых сторон.

Формирование эффективной системы стратегического управления рыночной деятельностью любой организации, основанной на комплексном изучении и анализе состояния маркетинговой среды организации – актуальная проблема современного бизнеса. Поэтому изучение, анализ и описание основных факторов внешней и внутренней среды имеет важное значение для последующего выбора, реализации, оценки и контроля её высшим руководством собственной стратегии

развития.

ОАО Свердловский ПРМЗ «Ремпутьмаш» - производственное предприятие, выпускающее путевые машины, предназначенные для динамической стабилизации пути. Завод осуществляет капитальный ремонт более чем 20 видов машин, выпуск запасных частей, узлов и агрегатов практически для всех видов путевых машин.

Основной потребитель: ДЗО ОАО «РЖД».

Анализ внешней среды выявил, что основной угрозой является ухудшение экономической ситуации в стране: падение курса рубля, рост инфляции, цен на сырье и материалы; продление санкций со стороны США и Евросоюза.

Анализ внутренней среды выявил, что слабыми сторонами предприятия являются: высокая доля устаревшего оборудования; недостаточность собственных средств для развития предприятия; высокая текучесть кадров; ограниченный ассортимент из-за узкой специализации производства.

В структуре выпуска продукции в 2015 г. основная доля приходится на машиностроение - 91,3%. Результаты анализа стратегических зон хозяйствования показали, что СЗХ 1 (Машиностроение) приносит значительную прибыль, благодаря своей конкурентоспособности, но нуждается в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.

СЗХ 2 (Модернизация) и СЗХ 3 (Капитальный ремонт) способны 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» СЗХ 4 (Производство запчастей) - 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.

## **Список литературы**

1. Абчук В. А. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2012.

2. Балашов А. П. Основы менеджмента : учеб. пособие / А. П. Балашов. – М.: Вузовский учебник, 2011.
3. Годин, А.М. Маркетинг: учебник для экономических вузов по направлению «Экономика» и специальности «Маркетинг» [Текст] / А. М. Годин. – Москва: Дашков и К<sup>о</sup>, 2010.
4. Голубков, Е.Маркетинг для профессионалов. Практический курс. Учебник и практикум [Текст] / Е.Голубков. – М.: Юрайт, 2014.
5. Дощанов А. Е. Менеджмент: учеб. пособие / А. Е. Дощанов. – Алматы: Экономика, 2013.
6. Емельянов С. Г., Кабанов В. А. SWOT-анализ проектов коммерциализации // Теоретические основы и инструменты управления инновациями. 2010. С. 60-62.
7. Захарова, И.В.Маркетинг в вопросах и решениях: учебное пособие для студентов [Текст]/ И.В.Захарова, Т.В.Евстигнеева. – Москва: КноРус, 2011.
8. Иванов В. Н., Куликова О. М. Методика анализа внешней и внутренней среды предприятия для принятия оптимальных управленческих решений // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2013. № 1 (11). С. 252-256.
9. Калыгина В. В. Стратегический маркетинг : материалы лекции. – М. РУДН. 2014.
10. Менеджмент: учебник для бакалавров / под ред. проф. А. Н. Петрова. - М.: Издательство Юрайт. 2011.
11. Мешков, А.А.Маркетинг: учебник для студентов [Текст]/ Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – Москва: Инфра-М, 2013.
12. Моисеев А. М. Стратегическое управление на основе анализа внешней среды // Народное образование. 2010. № 9. С. 120-131.
13. Никифорова Е. В., Бердникова Л. Ф., Авинова В. А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 1. С. 79-81.
14. Огнев Д. В., Чернышенко М. С. Оценка внешней и внутренней среды малых инновационных предприятий на базе учебных организаций // Вестник экономической интеграции. 2013. №11 (68). С. 73-81.
15. Переверзев М. П., Шайденко Н. А., Басовский Л. Е. Менеджмент: Учебник / Под общ. Ред. проф. М. Л. Переверзева. - М.: ИНФРА-М. 2009.
16. Пустынникова Е. В. Основы менеджмента: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2011.
17. Синяева, И.М. Маркетинг: учебное пособие для магистров, аспирантов и специалистов, осуществляющих маркетинговую деятельность [Текст] / И.М.Синяева. – М.: Вузовский учебник: Инфра-М, 2013.

18. Скобкин С. С. Менеджмент в туризме: учеб. пособие. - М.: Магистр, 2013. - С. 71.
  19. Христова Е. Ю., Молибог А. И., Колбасова М. Д. Обзор методов анализа внешней среды рынка // Актуальные вопросы экономических наук. 2014. № 36. С. 142-149.
  20. Годовая бухгалтерская отчетность ОАО Свердловский путевой ремонтно-механический завод «Ремпутмаш». [Электронный ресурс] Режим доступа <http://www.rempm.ru>.
- 
1. Никифорова Е. В., Бердникова Л. Ф., Авинова В. А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 1. С. 79-81. [↑](#)
  2. Моисеев А. М. Стратегическое управление на основе анализа внешней среды // Народное образование. 2010. № 9. С. 120-131. [↑](#)
  3. Иванов В. Н., Куликова О. М. Методика анализа внешней и внутренней среды предприятия для принятия оптимальных управленческих решений // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2013. № 1 (11). С. 252-256. [↑](#)
  4. Иванов В. Н., Куликова О. М. Методика анализа внешней и внутренней среды предприятия для принятия оптимальных управленческих решений // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2013. № 1 (11). С. 252-256. [↑](#)
  5. Моисеев А. М. Стратегическое управление на основе анализа внешней среды // Народное образование. 2010. № 9. С. 120-131. [↑](#)
  6. Никифорова Е. В., Бердникова Л. Ф., Авинова В. А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 1. С. 79-81. [↑](#)
  7. Иванов В. Н., Куликова О. М. Методика анализа внешней и внутренней среды предприятия для принятия оптимальных управленческих решений // Наука о

человеке: гуманитарные исследования. 2013. № 1 (11). С. 252-256. [↑](#)

8. Годин, А.М. Маркетинг: учебник для экономических вузов по направлению «Экономика» и специальности «Маркетинг» [Текст] / А. М. Годин. – Москва: Дашков и К<sup>о</sup>, 2010. – С. 102. [↑](#)
9. Годин, А.М. Маркетинг: учебник для экономических вузов по направлению «Экономика» и специальности «Маркетинг» [Текст] / А. М. Годин. – Москва: Дашков и К<sup>о</sup>, 2010. – С. 102. [↑](#)
10. Синяева, И.М. Маркетинг: учебное пособие для магистров, аспирантов и специалистов, осуществляющих маркетинговую деятельность [Текст] / И.М.Синяева. – М.: Вузовский учебник: Инфра-М, 2013. – С. 80. [↑](#)
11. Захарова, И.В.Маркетинг в вопросах и решениях: учебное пособие для студентов [Текст]/ И.В.Захарова, Т.В.Евстигнеева. – Москва: КноРус, 2011. – С. 154. [↑](#)
12. Мешков, А.А.Маркетинг: учебник для студентов [Текст]/ Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – Москва: Инфра-М, 2013. – С. 171. [↑](#)
13. **Голубков, Е.Маркетинг для профессионалов. Практический курс. Учебник и практикум [Текст] / Е.Голубков. – М.: Юрайт, 2014. – С. 46.**

[↑](#)



14. Никифорова Е. В., Бердникова Л. Ф., Авинова В. А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 1. С. 79-81. [↑](#)
15. Переверзев М. П., Шайденко Н. А., Басовский Л. Е. Менеджмент: Учебник / Под общ. Ред. проф. М. Л. Переверзева. - М.: ИНФРА-М. 2009. - С.56. [↑](#)
16. Менеджмент: учебник для бакалавров / под ред. проф. А. Н. Петрова. - М.: Издательство Юрайт. 2011. - С. 125. [↑](#)
17. Огнев Д. В., Чернышенко М. С. Оценка внешней и внутренней среды малых инновационных предприятий на базе учебных организаций // Вестник экономической интеграции. 2013. №11 (68). С. 73-81. [↑](#)
18. Скобкин С. С. Менеджмент в туризме: учеб. пособие. - М.: Магистр, 2013. - С. 71. [↑](#)
19. Емельянов С. Г., Кабанов В. А. SWOT-анализ проектов коммерциализации // Теоретические основы и инструменты управления инновациями. 2010. С. 60-62. [↑](#)
20. Христова Е. Ю., Молибог А. И., Колбасова М. Д. Обзор методов анализа внешней среды рынка // Актуальные вопросы экономических наук. 2014. № 36. С. 142-149. [↑](#)
21. Иванов В. Н., Куликова О. М. Методика анализа внешней и внутренней среды предприятия для принятия оптимальных управленческих решений // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2013. № 1 (11). С. 252-256. [↑](#)
22. Моисеев А. М. Стратегическое управление на основе анализа внешней среды // Народное образование. 2010. № 9. С. 120-131. [↑](#)

23. Иванов В. Н., Куликова О. М. Методика анализа внешней и внутренней среды предприятия для принятия оптимальных управленческих решений // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2013. № 1 (11). С. 252-256. [↑](#)
24. Никифорова Е. В., Бердникова Л. Ф., Авинова В. А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 1. С. 79-81. [↑](#)
25. Огнев Д. В., Чернышенко М. С. Оценка внешней и внутренней среды малых инновационных предприятий на базе учебных организаций // Вестник экономической интеграции. 2013. №11 (68). С. 73-81. [↑](#)
26. Абчук В. А. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2012. – С. 64. [↑](#)
27. Иванов В. Н., Куликова О. М. Методика анализа внешней и внутренней среды предприятия для принятия оптимальных управленческих решений // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2013. № 1 (11). С. 252-256. [↑](#)
28. Доцанов А. Е. Менеджмент: учеб. пособие / А. Е. Доцанов. – Алматы: Экономика, 2013. – С. 102. [↑](#)
29. Пустынникова Е. В. Основы менеджмента: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2011. – С. 11. [↑](#)
30. Балашов А. П. Основы менеджмента : учеб. пособие / А. П. Балашов. – М.: Вузовский учебник, 2011. – 288 с. [↑](#)
31. Калыгина В. В. Стратегический маркетинг : материалы лекции. – М. РУДН. 2014. [↑](#)
32. Огнев Д. В., Чернышенко М. С. Оценка внешней и внутренней среды малых инновационных предприятий на базе учебных организаций // Вестник

экономической интеграции.

2013. №11 (68). С. 73-81. [↑](#)

33. Никифорова Е. В., Бердникова Л. Ф., Авинова В. А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 1. С. 79-81. [↑](#)
34. Годовая бухгалтерская отчетность ОАО Свердловский путевой ремонтно-механический завод «Ремпутьмаш». [Электронный ресурс] Режим доступа <http://www.rempm.ru>. [↑](#)
35. Годовая бухгалтерская отчетность ОАО Свердловский путевой ремонтно-механический завод «Ремпутьмаш». [Электронный ресурс] Режим доступа <http://www.rempm.ru>. [↑](#)
36. Годовая бухгалтерская отчетность ОАО Свердловский путевой ремонтно-механический завод «Ремпутьмаш». [Электронный ресурс] Режим доступа <http://www.rempm.ru>. [↑](#)
37. Годовая бухгалтерская отчетность ОАО Свердловский путевой ремонтно-механический завод «Ремпутьмаш». [Электронный ресурс] Режим доступа <http://www.rempm.ru>. [↑](#)
38. Годовая бухгалтерская отчетность ОАО Свердловский путевой ремонтно-механический завод «Ремпутьмаш». [Электронный ресурс] Режим доступа <http://www.rempm.ru>. [↑](#)
39. Годовая бухгалтерская отчетность ОАО Свердловский путевой ремонтно-механический завод «Ремпутьмаш». [Электронный ресурс] Режим доступа <http://www.rempm.ru>. [↑](#)