

Содержание:

Введение

Актуальность выбранной темы заключается в распространенности необходимости проведения анализа внешней и внутренней среды для любого предприятия, осуществляющего свою хозяйственную деятельность в условиях современного рынка. Любая организация, функционирующая на рынке, работает в определенной среде и окружении. Она постоянно контактирует с другими организациями, людьми. На нее оказывают влияние различные политические и экономические события в стране.

Все это воздействует на организацию, оказывает влияние на ее деятельность, объем продукции и услуг. Поэтому для любой организации важен верный анализ внешней ситуации. Фирма не может изменить внешние факторы, но она может выработать правильную стратегию поведения в соответствии с этими факторами, и даже использовать себе на пользу некоторые из них.

Внутренняя ситуация на фирме – общая обстановка, финансовые показатели, отношения между сотрудниками фирмы, их мотивация к труду, структура фирмы – все это также оказывает значимое влияние на действия фирмы. И здесь верный анализ, и оценка ситуации могут помочь отыскать возможности для изменения и улучшения ситуации, что может повлечь за собой рост прибылей фирмы.

Любое предпринимательское предприятие является открытой системой. В процессе получения ресурсов со стороны, проектирования и производства продукции или оказания услуг, реализации этой продукции или этих услуг во внешнюю среду предприятие активно взаимодействует с этой средой, а также со средой внутренней. Все это содержится в предпринимательском процессе, направленном на достижение целей предприятия.

Изучив теоретические основы внутренней и внешней среды предприятия, можно сделать вывод, что внутренние факторы в сочетании с факторами внешней среды предприятия оказывают решающее воздействие на жизнедеятельность организации. Все составляющие внутренней и внешней среды тесно взаимодействуют между собой и оказывают влияние друг на друга. Внутренняя и внешняя среда предприятия должна подвергаться постоянному изучению и

анализу со стороны руководителя, для того чтобы в последствии принять верное решение и стабилизировать экономическое положение предприятия.

Объектом курсового исследования является АО «НПП «ЗВЕЗДА».

Предметом курсового исследования выступает внутренняя и внешняя среда АО «НПП «ЗВЕЗДА».

Цель курсовой работы - всестороннее изучение внешней и внутренней среды организации.

Исходя из объекта и предмета курсового исследования для достижения поставленной цели необходимо решить ряд взаимосвязанных задач, а именно:

- изучить различные источники по выбранной теме;
- рассмотреть теоретико-методологические основы анализа внешней и внутренней среды организации;
- рассмотреть внутреннюю и внешнюю среду организации;
- определить цели и принципы анализа внутренней среды организации;
- определить цели и принципы анализа внешней среды организации;
- провести исследование внешней и внутренней среды АО «НПП «ЗВЕЗДА»;
- дать краткую организационно-экономическую характеристику АО «НПП «ЗВЕЗДА»;
- выполнить анализ внешней среды АО «НПП «ЗВЕЗДА»;
- выполнить анализ внутренней среды АО «НПП «ЗВЕЗДА»;
- дать рекомендации по направлению совершенствования деятельности АО «НПП «ЗВЕЗДА» с учетом факторов внешней и внутренней среды;

Исходя из поставленных целей и задач, курсовая работа имеет следующую структуру: введение, три главы основной части, заключение, список использованных источников.

Глава 1. Теоретико-методологические основы анализа внешней и внутренней среды организации

1.1. Понятие и сущность внутренней и внешней среды организации

Внешняя среда предприятия – это совокупность экономических, политических, правовых, научных и технических, коммуникационных, природно-географических и других условий и факторов, которые оказывают прямое или косвенное воздействие на деятельность предприятия[1].

Внутренняя среда предпринимательского предприятия тесно связана с его внешней средой. Она в значительной степени зависит от внешней среды данного предприятия, а также от его целей и задач.

Для лучшего понимания сущности внешней и внутренней среды организации, рассмотрим составляющие, которые в них включены в таблице 1.

Таблица 1

Факторы внешней и внутренней среды организации[2]

Внешняя среда

- экономические показатели страны;
- политические изменения на федеральном и местном уровне;
- законодательные акты местного и федерального значения;
- развитие науки и техники;
- поведение других фирм;
- природно-климатические условия;
- поведение покупателей;

Внутренняя среда

- техническая оснащенность фирмы;
- организационные процессы внутри предприятия;
- социальные составляющие – обстановка, отношения в коллективе;
- информация внутри предприятия;
- экономические показатели фирмы;
- маркетинговая политика фирмы;
- поведение персонала и руководства фирмы

Анализируя таблицу 1, можно сделать вывод о том, что факторы внешней среды – это факторы, на которые фирма воздействовать не может, может только учитывать их при разработке своей стратегии поведения. Внутренние факторы же воздействию поддаются, фирма может менять и корректировать их, для того, чтобы подстроиться и наилучшим образом действовать при воздействии на нее внешних факторов.

Рассмотрим характеристики внешней среды, которые должна учитывать фирма на рисунке 1.

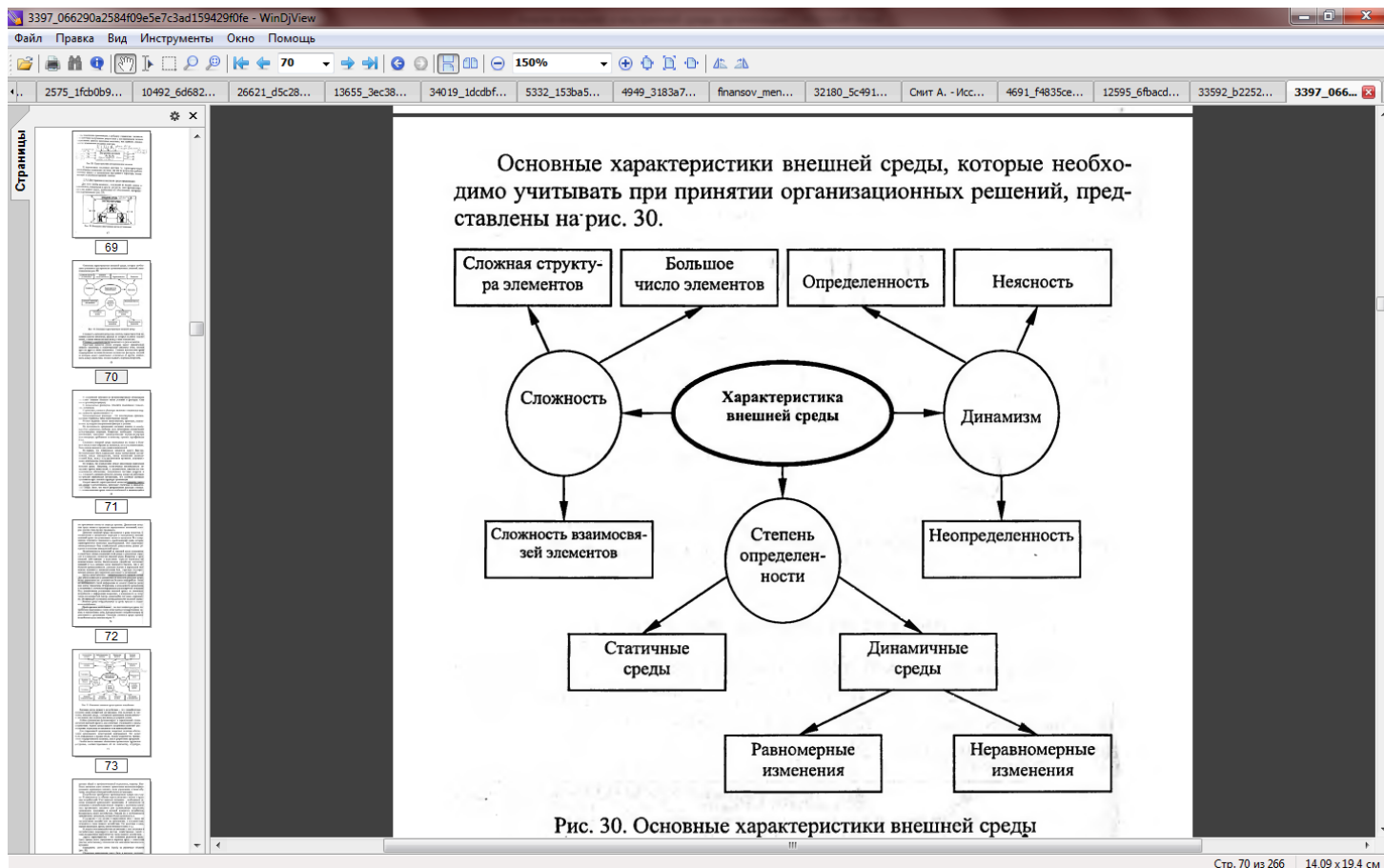


Рисунок 1. Характеристики внешней среды[3]

Из рисунка видим, что большинство из перечисленных факторов внешней среды – неопределенные, сложно поддающиеся воздействию и оценке. Сложность внешней среды характеризуется тем, что в ней существует множество элементов, каждый из которых в свою очередь является подсистемой и между этими элементами существует взаимосвязь.

Опишем более подробно характеристики внешней среды:

1) Сложность внешней среды для фирмы проявляется в том, что каждый из ее факторов сильно отличается от других и взаимосвязь между этими факторами сложно проанализировать. К числу таких внешних факторов относятся: государственные акты, заинтересованные группы влияния, конкуренты и действующие технологии. Организация, которая использует большое число различных видов исходных материалов, привлекающая специалистов, контактирует со многими компаниями (субподрядчиками), а также домохозяйствами. Она действует в более сложной среде, чем компания, у которой число таких параметров меньше. В более сложных условиях действуют быстро развивающиеся организации, которые используют разнообразные технологии.

2) Внешняя среда может быть более или менее подвижной. Степень подвижности внешней среды — скорость, с которой происходят изменения среды вокруг организации. Практика показывает, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Кроме того, подвижность внешнего окружения может проявляться неодинаково для различных подразделений одной компании. Подвижность среды заставляет компанию постоянно искать разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения. Подвижность среды также оценивается степенью изменчивости факторов внешней среды.

3) Неопределенность внешней среды является функцией объема информации, которой располагает управляющая подсистема о конкретном факторе, и функцией достоверности информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная, точная и надежная информация. Чем менее определенное внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения. По степени неопределенности хозяйственные ситуации, в которых предприниматели принимают решения, могут быть трех видов: определенности, риска и неопределенности. Степень неопределенности зависит также от структуры внешней среды.

В таблице 2 рассмотрим компоненты внешней среды и способы уменьшения их влияния на фирму.

Таблица 2

Компоненты внешней среды и способы уменьшения негативного влияния[4]

Компоненты	Способ уменьшения влияния
Поставщики	Поиск альтернативных поставщиков или поддержание резервного объема запасов
Капитал	Привлечение различных инвесторов – фонды, акционеры, частные лица, банки
Законодательство	Верное определение правового статуса предприятия, постоянный мониторинг изменений законодательства
Покупатели	Поиск обратной связи с покупателями для подстройки под их требования и желания
Конкуренты	Выделение уникальности в своей деятельности, отличительной черты от деятельности конкурентов
Технологии	Посещение выставок, слежение за достижениями науки и техники в своей области
Экономическая ситуация в стране	Корректная внутренняя экономическая политика
Политическое влияние	Постоянное отслеживание факторов, которые могут повлиять на фирму и быстрое реагирование

Из таблицы 2 видим, что снижение воздействия большинства внешних факторов на фирму заключается в постоянном мониторинге внешней ситуации.

Рассмотрим в таблице 3 факторы внутренней среды организации.

Таблица 3

Факторы внутренней среды организации[5]

Фактор	Характеристика
Производственно-технические	Это машины, оборудование, инструменты, технологии производства продукции. Оказывают влияние на состав и качество продукции.
Социальные	Люди и отношения между ними. Особое значение здесь имеет формирование организационной культуры и правильная мотивация работников к труду.
Организационные	Структура управления фирмой и взаимодействия между ее отделами. От верно выбранной структуры зависит эффективность функционирования всей организации
Информационные	Организация передачи информации между отделами. Большую роль здесь играют информационные технологии, которые упрощают и ускоряют процесс взаимодействия между отделами или отдельными сотрудниками фирмы
Маркетинг	Путем изучения рынка помогает удовлетворить все потребности покупателей в товарах и услугах.

Из таблицы 3 видим, что организация может и должна воздействовать на внутренние факторы, и это может помочь ей достигнуть эффективности в своем развитии.

Внутренняя среда включает основные элементы, условия и подсистемы внутри организации, обеспечивающие осуществление протекающих в ней процессов. Она включает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, существовать и выживать в определенном промежутке времени.

Внутреннюю среду организации можно рассматривать с точки зрения статики, выделяя состав ее элементов и структуру, и с точки зрения динамики, то есть протекающих в ней процессов. К элементам внутренней среды относятся цели, задачи, люди, технологии, информация, структура, организационная культура и

другие составляющие. Особое место во внутренней среде организации занимают люди. Для совокупного анализа внешней и внутренней среды организации используют SWOT- анализ. Аббревиатура этого метода составлена из первых букв слов «сила», «слабость», «возможности», «опасности»; однако чаще используется английская аббревиатура – SWOT-анализ.

Анализ слабых и сильных сторон компании, благоприятных для нее возможностей и возможных угроз выполняется с помощью SWOT-анализа.

На рисунке 2 представлена матрица SWOT-анализа.

ренней среды организации используют *ССВО-анализ (SWOT-анализ)*. Автор *SWOT* –анализа Кеннет Эндрюс из Гарвардской школы бизнеса. Аббревиатура этого метода составлена из первых букв слов «сила», «слабость», «возможности», «опасности»; однако чаще используется английская аббревиатура – *SWOT-анализ*. *Анализ слабых и сильных сторон компании, благоприятных для нее возможностей и возможных угроз* выполняется с помощью *SWOT-анализа*.

<i>Потенциальные сильные внутренние стороны</i>	<i>Потенциальные слабые внутренние стороны</i>
<i>Потенциальные внешние возможности</i>	<i>Потенциальные внешние угрозы</i>

Рис. 6. Структура матрицы SWOT - анализа

На первом этапе для проведения *SWOT-анализа* заполняется матрица (рис. 6). Это позволит установить связи между сильными и слабыми позициями предприятия, открывающимися возможностями и возможными угрозами. Сильные стороны определяют

PDF created with FinePrint pdfFactory Pro trial version <http://www.pdffactory.com>

3 / 57

74 В.В. Петров. Стратегическое управление

тип конкурентного преимущества предприятия и являются осно-

Рисунок 2. Матрица SWOT-анализа[6]

1.2. Цели и принципы анализа внутренней среды организации

Целью анализа факторов внутренней финансовой среды является характеристика не только объема финансового потенциала предприятия, но и эффективность его

использования. Исследование факторов внутренней финансовой среды в процессе разработки финансовой стратегии предприятия традиционно базируется на SWOT-анализе, направленном на выявление сильных и слабых сторон финансовой деятельности предприятия.

Систему исследуемых факторов внутренней финансовой среды каждое предприятие формирует самостоятельно с учетом специфики своей финансовой деятельности, факторы, которые характеризуют отдельные аспекты финансовой деятельности предприятия, рассматриваются обычно в комплексе и отражают его финансовую политику по тому или иному из этих аспектов.

Примерный состав наиболее важных факторов внутренней финансовой среды, подлежащих оценке в процессе стратегического финансового анализа в разрезе доминантных сфер (направлений) финансового развития предприятия, представлен в таблице 4.

Характер факторов, определяющих сильные и слабые стороны финансовой деятельности предприятия оценивается по пятибалльной системе (оценка нейтральной позиции принимается за нулевую). Результаты оценки отдельных факторов внутренней финансовой среды, полученные в процессе SWOT-анализа и SNW-анализа, дополняются при необходимости их оценкой методами портфельного (портфеля дебиторской задолженности, портфеля кредиторской задолженности, портфеля инвестиций, портфеля финансовых рисков и т.д.) сценарного и экспертного стратегического финансового анализа.

Таблица 4

Состав наиболее важных факторов внутренней финансовой среды [\[7\]](#)

Сфера	Факторы внутренней среды
Потенциал формирования финансовых ресурсов	Операционный левиредж, политика формирования прибыли предприятия, амортизационная политика предприятия, налоговая политика предприятия, дивидендная политика предприятия, эмиссионная политика, уровень кредитоспособности предприятия, средневзвешанная стоимость капитала

Уровень эффективности инвестиций предприятия	Инвестиционная политика предприятия в разрезе направлений и форм инвестирования, структура инвестиционных ресурсов, структура активов реализованных инвестиционных проектов, оборачиваемость активов реализованных инвестиционных проектов
Уровень финансовой безопасности предприятия	Политика управления оборотными активами предприятия, состав текущих финансовых обязательств, структура капитала, политика управления денежными потоками предприятия, уровень самофинансирования инвестиций, политика управления финансовыми рисками, формы страхования финансовых рисков, методы диагностирования симптомов финансового кризиса
Уровень качества управления финансовой деятельностью предприятия	Уровень образования финансовых менеджеров, широта финансовой информации, прогрессивность используемых форм и методов анализа, планирования и контроля; уровень технической оснащенности финансовых менеджеров, эффективность организационной структуры управления финансовой деятельностью; уровень корпоративной культуры финансовых менеджеров

Внутренний анализ организации можно проводить через несколько различных аспектов.

1) Кадровый аспект внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и его стимулирование.

Организационный аспект включает в себя: коммуникационные процессы, организационные структуры, распределение прав и ответственности, иерархию подчинения.

2) Маркетинговый аспект внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования, стратегия продвижения продукта на рынке, выбор рынка сбыта и систем распределения.

Производственный аспект представляет собой набор процессов, обеспечивающих изготовление продукции, т.е. это технологии, оборудование, организация производства, а также научные исследования и разработки.

3) Финансовый аспект включает в себя процессы, связанные с эффективным использованием и движением денежных средств в организации. Таким процессами является поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей.

Внутренняя среда пронизывается организационной культурой, которая также как и перечисленные аспекты внутренней среды подвергается тщательному анализу.

4) Анализ внутренней среды организации – это процесс комплексного изучения и оценки внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

В основе анализа внутренней среды организации лежат следующие принципы:

- системность - организация рассматривается в виде сложной системы, включающей ряд функциональных подсистем (видов деятельности) и компонентов (структурных подразделений),
- комплексность – анализу подвергаются все составляющие частей предприятия,
- сопоставимость – показатели организации рассматриваются в динамике и в сравнении с аналогичными показателями конкурентных фирм;
- уникальность – учитывается специфика деятельности и целей организации.

Основными способами анализа внутренней среды организации являются ресурсный анализ, анализ цепи затрат, SWOT – анализ.

1.3. Цели и принципы анализа внешней среды организации

Целью анализа внешней среды организации является возможность регулирования стратегии поведения фирмы на рынке в зависимости от влияния этих факторов.

Состав наиболее важных факторов внешней финансовой среды непрямого влияния, подлежащих оценке в процессе стратегического финансового анализа в разрезе доминантных сфер (направлений) финансового развития предприятия, приведен в таблице 5.

Таблица 5

Состав наиболее важных факторов внешней финансовой среды [8]

Сферы

Факторы

Потенциал формирования финансовых ресурсов предприятия	Система налогообложения; нормы амортизационных отчислений; соотношение параметров потребления и накопления используемого национального дохода; учетная ставка национального банка; характер регулирования эмиссионной деятельности предприятий; характер государственной поддержки отдельных отраслей и сфер деятельности; государственная политика привлечения и защиты иностранных инвестиций
Уровень эффективности инвестиций предприятия	Инвестиционный климат страны; динамика учетной ставки; темп инфляции; структурные сдвиги в экономике; государственная региональная экономическая политика
Уровень финансовой безопасности предприятия	Темпы экономической динамики; формы и методы регулирования финансовой деятельности предприятий; характер государственной поддержки отдельных отраслей и сфер деятельности; темпы инфляции, динамика валютных курсов, характер государственного регулирования платежной дисциплины; характер государственного регулирования процедур финансовой санации и банкротства предприятий

Анализ факторов внешней финансовой среды проводится отдельно в разрезе среды непрямого и непосредственного влияния. Анализ факторов внешней финансовой среды непрямого влияния базируется на основном методе

стратегического анализа – SWOT.

Первым этапом его осуществления является группировка факторов внешней финансовой среды непрямого влияния по отдельным признакам. В стратегическом финансовом анализе в этих целях используется принцип группировки факторов этого уровня, рассматриваемый в системе PEST-анализа (т.е. макроэкономических факторов).

Рассмотрим состав важнейших факторов системы PEST-анализа, которые играют наиболее важную роль в стратегическом развитии предприятия. В политико-правовой среде основное влияние на развитие финансовой деятельности в стратегической перспективе оказывают формы и методы государственного регулирования финансового рынка, финансовой деятельности предприятия, денежного обращения в стране; политика государственной поддержки отдельных отраслей и сфер деятельности; государственная политика подготовки высококвалифицированных специалистов; политика привлечения и защиты иностранных инвестиций; правовые аспекты регулирования процедур финансовой санации и банкротства предприятий; стандарты финансовой отчетности предприятий.

В экономической среде наиболее осязаемое влияние на стратегическое финансовое развитие предприятия оказывают темпы экономической динамики (измеряемые показателями валового внутреннего продукта и национального дохода); соотношение параметров потребления и накопления используемого национального дохода; темпы инфляции; система налогообложения юридических и физических лиц; скорость денежного обращения; динамика валютных курсов; динамика учетной ставки национального банка.

В социокультурной среде на развитие финансовой деятельности предприятия наибольшее влияние оказывают образовательный и культурный уровень трудоспособного населения; уровень подготовки специалистов в области финансовой деятельности в системе высшего образования; отношение населения к осуществляемым рыночным реформам.

В технологической среде наибольшее влияние на стратегическое финансовое развитие предприятия оказывают инновации в сфере технических средств управления, финансовых технологий и инструментов.

Основными принципами, которые необходимо учитывать при организации исследования внешней среды являются принципы объективности, системности,

развития, регулярности, гибкости и релевантности.

Глава 2. Анализ внешней и внутренней среды АО «НПП «ЗВЕЗДА»

2.1. Краткая организационно-экономическая характеристика АО «НПП «ЗВЕЗДА»

Научно-производственное предприятие «Звезда», основанно в 1952 году и преобразовано в 1994 году в акционерное общество. Является ведущим предприятием в России в области создания и производства индивидуальных систем жизнеобеспечения летчиков и космонавтов, средств спасения экипажей и пассажиров при авариях летательных аппаратов, систем дозаправки самолетов топливом в полете.

Предприятию присвоены следующие реквизиты: ИНН 5027030107, ОГРН 1025003219515, ОКПО 07540610. Юридический адрес АО «НПП «Звезда» - 140070, Московская область, Люберецкий район, поселок Томилино, улица Гоголя, 39.

Организация действует с 18 марта 1994 г., ОГРН присвоен 25 декабря 2002 г. регистратором «Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №17 по Московской области». Руководитель АО «НПП «ЗВЕЗДА»: генеральный директор Поздняков Сергей Сергеевич.

Основным видом деятельности является «Научные исследования и разработки в области естественных и технических наук прочие», также зарегистрированы 23 дополнительных вида деятельности.

Полное наименование предприятия: акционерное общество «Научно-производственное предприятие «Звезда»» имени академика Г.И.Северина.

Созданные АО «НПП «ЗВЕЗДА» системы успешно эксплуатируются на тысячах военных и гражданских самолетов и вертолетов в России и за рубежом, на всех российских пилотируемых космических кораблях и орбитальных станциях, а также на международной космической станции.

Главными задачами коллектива «Звезды» являются:

- обеспечение высокой работоспособности летчиков и космонавтов при выполнении ими своей профессиональной деятельности (в том числе - в экстремальных условиях полета);
- повышение эффективности применения летательных аппаратов за счет сокращения ограничений, накладываемых «человеческим фактором»;
- спасение пилотов в аварийных ситуациях и возвращение их к своей профессиональной деятельности.

В результате глубоких научных исследований и поиска новых, подчас нетрадиционных решений «Звездой» разработан ряд высокоэффективных интегрированных систем для всех типов современных и перспективных летательных аппаратов.

«Звезда» работает в тесном контакте с ведущими научно-исследовательскими институтами, конструкторскими бюро и серийными предприятиями России, активно участвует в международных программах.

Миссия предприятия определена как «Сохранение и укрепление позиции России в пилотируемой космонавтике и боевой авиации, повышение безопасности полётов за счёт создания высокотехнологической конкурентоспособной продукции с опережающим уровнем научно-технических решений».

Ключевой стратегической целью является сохранение и усиление позиций лидера по основным направлениям деятельности, расширение присутствия на внешнем и внутреннем рынках товаров и услуг.

В организации выделены три базовых направления продукции:

- продукция военного назначения;
- продукция двойного назначения и профессиональные системы связи и управления;
- продукция гражданского назначения.

Особенностью функционирования АО «НПП «ЗВЕЗДА» в том, что основным потребителем услуг организации является государство, что определяет нерыночный характер значительной части соглашений между отдельными структурными единицами предприятия, а также между государством и предприятием. Причиной этому является тот фактор, что разработка и производство принципиально новых продуктов и процессов несет в себе элемент государственной тайны, а это является предметом национальной и экономической

безопасности.

Структура управления предприятием отражена на рисунке 3.

The screenshot shows a web browser window with the URL works.doklad.ru/view/qLi9kwbceec/5.html. The page content includes a paragraph about the organizational structure of departments, followed by two numbered points: 2. determination of the place of the department in the management structure and 3. distribution of functions between departments and employees. Below this is a detailed organizational chart for OJSC 'Soyuzvezhde'. The chart is a linear-staff structure with the following hierarchy:

- Научно-технический совет (Scientific and Technical Council)
- Директор (Director)
- Зам. директора по научной работе (Deputy Director for Scientific Work)
- Главный инженер (Chief Engineer)
- Зам. директора по кадрам (Deputy Director for Personnel)
- Зам. директора по качеству (Deputy Director for Quality)
- Зам. директора по производству (Deputy Director for Production)
- Зам. директора по внешнеэкономическим связям (Deputy Director for External Economic Relations)
- Зам. директора по безопасности (Deputy Director for Security)
- Зам. директора по общим вопросам (Deputy Director for General Issues)
- Зам. директора по социальным вопросам (Deputy Director for Social Issues)
- Зам. директора по маркетингу (Deputy Director for Marketing)
- Помощник директора (Director's Assistant)

Below the chart is a legend for abbreviations: НТК – научно-технический коллектив; НТО – научно-техническое отделение; КО – конструкторское отделение; НПФ – научно-производственная фирма.

Рисунок 3. Структура управления АО «НПП «ЗВЕЗДА»

Как видно из рисунка, структура управления является линейно-штабной.

Подобная структура обеспечивает минимальные издержки производства и минимальную себестоимость эксплуатационных мероприятий при больших возможностях развития эксплуатационного предприятия.

Рассмотрим состав персонала в АО «НПП «ЗВЕЗДА» в таблице 6.

Общая численность промышленно-производственного персонала в АО «НПП «ЗВЕЗДА» за последний год возросла на 130 человек. При этом рост численности наблюдается по таким категориям персонала как рабочие и служащие, причем в категории служащих возросло число как руководителей, так и специалистов.

Также для анализа эффективности управления персоналом были рассчитаны коэффициенты приема и выбытия, они представлены в таблице 7.

Таблица 6

Персонал АО «НПП «ЗВЕЗДА» на 2016 год

Категории персонала	Численность на начало отчетного периода	Удельный вес, %	Выбыло за отчетный период	Прибыло за отчетный период	Численность на конец отчетного периода	Удельный вес, %
1. ППП	12450	77,28	100	230	12580	76,99
в том числе:						
1.1 рабочие	7250	45,00	80	60	7270	44,49
1.2 служащие	5200	32,28	40	30	5210	31,88
1.2.1 руководители	3000	18,62	50	40	3010	18,42
1.2.2 специалисты	2200	13,66	110	50	2260	13,83
2. Непроизводственный персонал	3660	22,72	320	200	3780	23,13
в том числе:						
2.1 работники медпунктов	250	1,55	10	20	240	1,47

2.2 работники жилищного хозяйства	1280	7,95	40	30	1290	6,23
2.3 работники коммунальных подразделений	2130	13,22	230	120	2240	10,82
Итого	16110	100,00	1010	780	16340	100,00

Таблица 7

Коэффициенты приема и выбытия персонала АО «НПП «ЗВЕЗДА» на 2016 год

Категории персонала	Коэффициент приема	Коэффициент выбытия
1. ППП	0,0079	0,0184
в том числе:		
1.1 рабочие	0,0110	0,0083
1.2 служащие	0,0077	0,0058
1.2.1 руководители	0,0166	0,0133
1.2.2 специалисты	0,0487	0,0227
2. Непроизводственный персонал	0,0847	0,0546

В том числе:

2.1 работники медпунктов	0,0417	0,0800
2.2 работники жилищного хозяйства	0,0310	0,0234

На основании проведенных расчетов можно сделать следующие выводы. Учитывая, что для предприятия положительной является ситуация, когда коэффициент приема персонала больше коэффициента выбытия, то положительно оценивается движение персонала по следующим категориям: рабочие, служащие (в том числе по руководителям и специалистам). При этом движение непроизводственного персонала оценивается менее положительно. Несмотря на то, что по всему непроизводственному персоналу коэффициент приема больше коэффициента выбытия, по отдельным категориям персонала это соотношение не соблюдается.

В таблице 8 рассчитаны экономические показатели деятельности АО «НПП «ЗВЕЗДА» за 2015 и 2016 годы.

Таблица 8

Экономические показатели деятельности АО «НПП «ЗВЕЗДА»

Наименование показателя	Способ расчета	Цифровой пример	
		2015 г	2016 г.
Р _о – общая рентабельность	с.190 (ф.№2) с.010(ф.№2)	0,01	0,03

Рск – рентабельность собственного капитала	с.190 (ф.№2)	0,02	0,05
	с.490(ф.№1)		
Рп- рентабельность продаж	с.050 (ф.№2)	0,06	0,07
	с.010(ф.№2)		
Ктл – коэффициент текущей ликвидности	с.290(ф.№1)-с.230(ф.№1)	2,89	2,26
	с.690(ф.№1)		
Кб.л.- коэффициент быстрой ликвидности	с.290(ф.№1)-с.210(ф.№1)	0,70	0,88
	с.690(ф.№1)		
Ксзс – коэффициент соотношения заемных и собственных средств	с.590(ф.№1)+с.690(ф.№1)	1,39	1,28
	с.490(ф.№1)		
Кф.н- коэффициент автономии (финансовой независимости)	с.490 (ф.№1)	0,42	0,44
	с.300(ф.№1)		

Приведенные в таблице данные характеризуют экономические показатели деятельности общества за два года. Финансовое состояние общества непосредственно связано с задолженностью заказчиков за выполненные работы по государственному оборонному заказу и с задержкой в перечислении авансов под выполняемые работы, что приводит к недостатку собственных оборотных средств на отдельные календарные даты.

В то же время коэффициент текущей ликвидности составляет 2,26, что означает возможность предприятия оплатить свои долговые обязательства в случае превращения всех имеющихся оборотных средств в денежные средства.

Задолженность по платежам в бюджеты всех уровней, не превышает нормальной, текущей задолженности.

2.2. Анализ внешней среды предприятия АО «НПП «ЗВЕЗДА»

Анализ внешней среды АО «НПП «ЗВЕЗДА» проведем с помощью PEST-анализа. С помощью этого анализа все группы внешних факторов делят на: политика и право, экономика, общество, технология). PEST-анализ проведен в таблице 9.

Таблица 9

Оценка внешних факторов, влияющих на деятельность АО «НПП «ЗВЕЗДА»

Группа факторов	Оценка влияния
Политика и право	Большая зависимость деятельности Предприятия от государственных заказов. Небольшое число заказчиков Предприятия помимо государства из-за специфики выпуска продукции и из-за того, что предприятие является закрытым и не может выполнять ряд заказов из-за государственных ограничений Усиление внимания государства к оборонным предприятиям
Экономика	Повышение уровня инфляции; Увеличение цен поставщиков электроматериалов; Экономический кризис, сокращение федеральных программ поддержки науки
Общество	Возрастающая значимость отрасли, уменьшение количества знающих ученых, уменьшение числа технических институтов и снижение качества обучения молодых специалистов

Технология Прогрессивное оборудование, возможности автоматизации обслуживания клиентов фирмы, и обслуживания всех внутренних процессов, происходящих на предприятии;

Слишком быстрое устаревание имеющегося оборудования, высокая цена при приобретении нового прогрессивного оборудования.

На основе составленной выше таблицы построим матрицы возможностей и угроз для АО «НПП «ЗВЕЗДА» в таблицах 10 и 11.

Таблица 10

Матрица возможностей АО «НПП «ЗВЕЗДА»

Фактор, влияющий на деятельность Предприятия	Оценка влияния на деятельность Предприятия	Вероятность использования фактора
Прогрессивное оборудование, возможности автоматизации процессов появления новых технологий	Высокая – ООО «Адвент» может повысить эффективность и безошибочность технологических операций	Высокая
Возрастающая значимость отрасли в связи с политическими событиями	Есть возможность использования федеральных программ поддержки науки и безвозмездной финансовой помощи от государства	Средняя
Высокие темпы развития отрасли	Существуют также конкуренты АО «НПП «ЗВЕЗДА», которые также получают государственные заказы	Средняя

Таким образом, из таблицы видим, что у АО «НПП «ЗВЕЗДА» существует ряд внешних возможностей, используя которые, может повысить свою конкурентоспособность, количество производимой продукции и прибыли.

Видим, что на первом месте для АО «НПП «ЗВЕЗДА» в качестве фактора повышения конкурентоспособности стоит автоматизация всех процессов на фирме – начиная от документооборота (повысит скорость и качество внутренних процессов, происходящих на фирме), так и процессов производства (повысит скорость и качество производимой продукции).

Рассмотрим матрицу внешних угроз.

Таблица 11

Матрица угроз АО «НПП «ЗВЕЗДА»

Фактор	Оценка влияния на организацию	Вероятность угрозы со стороны фактора
Большая зависимость деятельности Предприятия от государственных заказов.	Высокая, государство – самый крупный заказчик Предприятия	Низкая – отрасль развивается, пока заказы от государства поступают постоянно
Повышение уровня инфляции; Увеличение цен поставщиков электроматериалов;	Высокая – в этом случае придется поднимать цены на произведенную продукцию, что снизит конкурентоспособность производимой продукции на рынке	Высокая, динамика цен за последнее время положительная

Возрастающая значимость отрасли, уменьшение количества знающих ученых, уменьшение числа технических институтов и снижение качества обучения молодых специалистов

Высокая – кадры для Предприятия являются главным ресурсом

Средняя – в организации успешно проводится обучение, можно повысить уровень знаний молодых специалистов

Слишком быстрое устаревание имеющегося оборудования, высокая цена при приобретении нового прогрессивного оборудования.

Средняя – даже при имеющемся оборудовании фирма имеет достаточно сильную конкурентную позицию

Средняя

Из таблиц видим, что увеличение цен со стороны поставщиков электроэнергии и материалов является главной угрозой эффективной деятельности предприятия. Противовесом для этого может быть поиск других, более выгодных поставщиков или получение дополнительных вливаний со стороны государства для покрытия этих расходов.

Такую угрозу, как низкую подготовку новых кадров для Предприятия можно нейтрализовать, проводя усиленно корпоративное обучение и беря на практику студентов из технических вузов.

В поле зрения руководства Предприятия должна лежать угроза по моральному устареванию имеющегося на предприятии оборудования. Следует руководству АО «НПП «ЗВЕЗДА» следить и за возможностью технического переоснащения фирмы – это дает возможность оптимизации как всех действующих внутренних процессов на фирме, так и отношений с покупателями, что является немаловажным фактором обеспечения конкурентоспособности. Следует отметить, что автоматизация – достаточно дорогостоящий процесс, который требует немалых финансовых вливаний.

2.3. Анализ внутренней среды предприятия АО «НПП «ЗВЕЗДА»

Так как компенсация внешних угроз может происходить за счет сильных внутренних сторон фирмы, а слабые стороны организации могут увеличивать внешние угрозы, проведем анализ внутренней среды АО «НПП «ЗВЕЗДА» в таблице 12.

Таблица 12

Сильные и слабые внутренние стороны АО «НПП «ЗВЕЗДА»

Сильные стороны

Хорошая научная и производственная база

Монопольное положение некоторой продукции Предприятия в РФ и в ряде зарубежных стран

Наличие большого опыта проведения полного цикла работ от научных исследований, разработки и изготовления продукции до последующего эксплуатационного сопровождения

Высокий уровень оплаты труда в некоторых отделах

Слабые стороны

Зависимость загрузки производства на 80 % от государственных заказов

Недостаточная готовность Предприятия к диверсификации в сторону гражданской продукции

Моральный и технологический износ оборудования Предприятия

Высокие издержки производства и высокая цена выпускаемой продукции

Налаженные отношения с потребителем продукции

Низкая рентабельность производства

Наличие на содержании Предприятия объектов социальной сферы

Возрастной состав руководства

Своевременные выплаты заработной платы

Низкие финансовые коэффициенты – показатели работы Предприятия

Наличие большого количества кандидатов и докторов наук, ученого совета, филиалов кафедр вузов

Недостаточно высокий уровень инновационной деятельности

Налаженные отношения с администрацией города и области

Отсутствие системы выработки ключевых компетенций.

Матрица SWOT-анализа представлена в таблице 13.

Таблица 13

Матрица SWOT-анализа для АО «НПП «ЗВЕЗДА»

Компоненты

Мероприятия

Сопоставление возможностей и сильных сторон

Увеличение объемов поставок экспортной продукции

Использование стратегии роста

Использование стратегии лидера

Увеличение объемов
производства в 1,5 раза в
2016 году по сравнению с
2015

Разработка деловой
стратегии Предприятия

Увеличение средней
зарботной платы на
предприятии до среднего
уровня заработной платы

Создание центров ключевых
компетенций

Вхождение в региональные и
федеральные программы
развития

Увеличение средств на
развитие социальной сферы
на 15 % в 2016 году по
сравнению с 2015 годом

Сопоставление
возможностей со слабыми
сторонами

Разработка программы освоения производства
товаров гражданского назначения

Разработка программы по развитию культуры и
сплоченности персонала

Снижение издержек
производства в 2016 году на
15 % по сравнению с 2015
годом

Внедрение информационной
системы планирования,
учета и контроля

Довести к 2020 году
обновляемость оборудования
до 7 - 10 % от его стоимости

Разработать план
подготовки резерва для
выдвижения на руководящие
должности

Разработать концепцию
инновационного развития

Разработка программы реализации
синергетического эффекта от взаимодействия
предприятий предприятия

Сопоставление сильных
сторон с угрозами

Продажа и аренда излишнего оборудования и
площадей

Усиление социальной защиты персонала

Уменьшение на 15% времени на разработку
продукции

Разработка программы по распродаже излишних комплектующих и материалов

Сопоставление слабых сторон и угроз

Создание единой службы маркетинга

Разработка программы энергосбережения на 15 %

Из таблицы 12 видно, что во всех областях действия АО «НПП «ЗВЕЗДА» существуют потенциальные возможности, которые помогут выйти на новый уровень, увеличат прибыли фирмы и потенциальные слабые стороны, которые, если не обращать на них внимание, могут привести к уменьшению прибылей Предприятия.

На основании таблицы 13 была составлена матрица SWOT-анализа, по которой, исходя из результатов анализа внешней и внутренней среды организации, были выявлены направления для совершенствования организации в дальнейшем.

Глава 3. Рекомендации по направлению совершенствования деятельности АО «НПП «ЗВЕЗДА» с учетом факторов внешней и внутренней среды

3.1. Совершенствование деятельности АО «НПП «ЗВЕЗДА»

На основе анализа внешней и внутренней среды АО «НПП «ЗВЕЗДА» можно разработать ряд рекомендаций для повышения эффективности работы предприятия, повышения его конкурентоспособности, повышению прибыльности.

Для успешной дальнейшей деятельности Предприятия необходимо в первую очередь провести:

- реконструкцию и техническое перевооружение производственно-технологической и лабораторно-испытательной базы,
- внедрение новых управленческих технологий и информационных систем управления бизнес-процессами и качеством продукции,
- оснащение предприятий Предприятия «умными» автоматизированными производствами, кооперацию с ведущими зарубежными телекоммуникационными компаниями с целью освоения новых технологий, разработки и выпуска инновационной продукции и др.

Комплексное выполнение мероприятий из таблицы 13 обеспечит увеличение доли инновационной продукции, а также:

- 1) Рост производительности труда опережающими (по отношению к росту объемов производства) темпами – не менее 5% ежегодно, до достижения среднеотраслевых значений, характерных для аналогичных зарубежных компаний.
- 2) Существенное (до 10%) уменьшение себестоимости выпускаемой продукции (услуг) без ухудшения основных пользовательских характеристик и снижения экологичности.
- 3) Существенную (не менее 5% ежегодно) экономию энергетических ресурсов в процессе производства до достижения среднеотраслевых значений, характерных для аналогичных зарубежных компаний.
- 4) Существенное улучшение потребительских свойств и качества производимой продукции, повышение энергоэффективности изделий.
- 5) Повышение экологичности процессов производства и утилизации отходов производства.

В сфере внешнеэкономической деятельности АО «НПП «ЗВЕЗДА» должна быть значительно расширена география рынков сбыта продукции Предприятия и ликвидировано существующее на сегодняшний день отставание от лидеров мирового рынка.

С этой целью в дополнение к уже проводимым мероприятиям должна быть проведена работа по следующим направлениям: постепенный переход на новые рынки высокотехнологичной продукции за счет повышения ее качества; расширение гарантийных обязательств и развитие послепродажного обслуживания экспортируемой продукции; создание современной учебной базы для обучения

иностранных военнослужащих и др.

Для повышения количества высококвалифицированных специалистов Предприятия необходимо осуществлять сотрудничество с вузами страны по следующим основным направлениям:

- подготовка специалистов для организаций АО «НПП «ЗВЕЗДА»;
- участие вузов и научных организаций в выполнении предприятием НИОКР по внешним заказам в качестве соисполнителей;
- привлечение вузов и научных организаций по заказам предприятия для проведения научно-технических или научно-технологических экспертиз предложений, поступающих от организаций производственной кооперации, и др.

В области кадровой политики основной составляющей успешного инновационного развития Предприятия является подготовка и повышение квалификации персонала, отвечающего за технологическое развитие предприятия, и переход от существующей на данный момент в организации системы кадрового менеджмента к системе корпоративного менеджмента человеческих ресурсов. Менеджмент человеческих ресурсов является глобальной стратегической ключевой компетенцией Предприятия – источником и основанием для достижения абсолютных конкурентных преимуществ на мировых рынках профильной продукции и стратегическим фактором инновационного развития по прорывным направлениям.

По мере реализации шести технологических платформ потребителями инновационной продукции Предприятия будут силовые структуры, органы государственного и административного управления, хозяйственно-экономические структуры.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Внешняя среда предприятия – это совокупность экономических, политических, правовых, научных и технических, коммуникационных, природно-географических и других условий и факторов, которые оказывают прямое или косвенное воздействие на деятельность предприятия.

Внутренняя среда включает основные элементы, условия и подсистемы внутри организации, обеспечивающие осуществление протекающих в ней процессов. Она включает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, существовать и выживать в определенном промежутке времени.

Целью анализа факторов внутренней финансовой среды является характеристика не только объема финансового потенциала предприятия, но и эффективность его использования. Исследование факторов внутренней финансовой среды в процессе разработки финансовой стратегии предприятия традиционно базируется на SWOT-анализе, направленном на выявление сильных и слабых сторон финансовой деятельности предприятия.

Основными способами анализа внутренней среды организации являются ресурсный анализ, анализ цепи затрат, SWOT – анализ.

Целью анализа внешней среды организации является возможность регулирования стратегии поведения фирмы на рынке в зависимости от влияния этих факторов. Основными принципами, которые необходимо учитывать при организации исследования внешней среды являются принципы объективности, системности, развития, регулярности, гибкости и релевантности.

АО «НПП «ЗВЕЗДА» является ведущим предприятием в России в области создания и производства индивидуальных систем жизнеобеспечения летчиков и космонавтов, средств спасения экипажей и пассажиров при авариях летательных аппаратов, систем дозаправки самолетов топливом в полете.

В АО «НПП «ЗВЕЗДА» выделены три базовых направления продукции: продукция военного назначения; продукция двойного назначения и профессиональные системы связи и управления; продукция гражданского назначения.

Финансовое состояние общества непосредственно связано с задолженностью заказчиков за выполненные работы по государственному оборонному заказу и с задержкой в перечислении авансов под выполняемые работы, что приводит к недостатку собственных оборотных средств на отдельные календарные даты.

В то же время коэффициент текущей ликвидности составляет 2,26, что означает возможность предприятия оплатить свои долговые обязательства в случае превращения всех имеющихся оборотных средств в денежные средства. Задолженность по платежам в бюджеты всех уровней, не превышает нормальной, текущей задолженности.

Из матрицы возможностей понятно, что у АО «НПП «ЗВЕЗДА» существует ряд внешних возможностей, используя которые, может повысить свою конкурентоспособность, количество производимой продукции и прибыли. На первом месте для АО «НПП «ЗВЕЗДА» в качестве фактора повышения конкурентоспособности стоит автоматизация всех процессов на фирме – начиная от документооборота (повысит скорость и качество внутренних процессов, происходящих на фирме), так и процессов производства (повысит скорость и качество производимой продукции).

Увеличение цен со стороны поставщиков электроэнергии и материалов является главной угрозой эффективной деятельности предприятия. Противовесом для этого может быть поиск других, более выгодных поставщиков или получение дополнительных вливаний со стороны государства для покрытия этих расходов. Такую угрозу, как низкую подготовку новых кадров для Предприятия можно нейтрализовать, проводя усиленно корпоративное обучение и беря на практику студентов из технических вузов.

В поле зрения руководства предприятия должна лежать угроза по моральному устареванию имеющегося на предприятии оборудования. Следует руководству АО «НПП «ЗВЕЗДА» следить и за возможностью технического переоснащения фирмы – это дает возможность оптимизации как всех действующих внутренних процессов на фирме, так и отношений с покупателями, что является немаловажным фактором обеспечения конкурентоспособности. Следует отметить, что автоматизация – достаточно дорогостоящий процесс, который требует немалых финансовых вливаний.

Во всех областях деятельности АО «НПП «ЗВЕЗДА» существуют потенциальные возможности, которые помогут выйти на новый уровень, увеличат прибыли фирмы и потенциальные слабые стороны, которые, если не обращать на них внимание, могут привести к уменьшению прибылей Предприятия.

Таким образом цель курсовой работы достигнута, а задачи выполнены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аксенов, А.П. Экономика предприятия: Учебник. М.: КноРус, 2015. - 350 с.
2. Экономика предприятия: Учебник для вузов /Под ред. Э40 проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. — 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-

ДАНА, 2014. -670 с.

3. Базилевич, А.И. Экономика предприятия (фирмы): Учебник для бакалавров / В.Я. Горфинкель, А.И. Базилевич, Л.В. Бобков. - М.: Проспект, 2013
4. Баскакова О. В., Сейко Л. Ф Экономика предприятия (организации): Учебник. М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2013
5. Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации): Учебник / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. - М.: Дашков и К, 2013. - 372 с.
6. Быстров, О.Ф. Экономика предприятия (фирмы). Экономика предприятия (фирмы): Практикум. М.: ИНФРА-М, 2014. - 319 с.
7. Бычков, В.П. Экономика предприятия и основы предпринимательства: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2013. - 394 с.
8. Волков, О.И. , Скляренко В.К. Экономика предприятия: Учебное пособие. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 264 с.
9. Грибов, В.Д., Грузинов В.П. Экономика предприятия: Учебник. М.: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 448 с.
10. Душенькина Е.А. Экономика предприятий: конспект лекций. М.: Эксмо, 2014
11. Жиделева, В.В., Каптейн Ю.Н. Экономика предприятия: Учебное пособие. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. - 133 с.
12. Зимин, А.Ф., Тимирьянова В.М. Экономика предприятия: Учебное пособие. М.: ИД ФОРУМ, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
13. Карлик А.Е. Шухгальтер М. Л. Экономика предприятия: Учебник для вузов. 2-е изд., переработанное и дополненное. СПб.: Питер, 2012
14. Крум, Э.В. Экономика предприятия: Учебное пособие. Мн.: ТетраСистемс, 2013. - 192 с.
15. Лысенко, Ю.В. Экономика предприятия торговли и общественного питания: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. СПб.: Питер, 2013. - 416 с.
16. Паламарчук, А.С. Экономика предприятия: Учебник . М.: ИНФРА-М, 2013. - 458 с.
17. Савватеев Е.В., Рокотянская В.В., Мощенко О.В., Власенкова Т.А. Экономика, организация, основы маркетинга в перерабатывающей промышленности: Учеб, пособие / Под общ. ред. Е.В. Савватеева. М.: ИНФРА-М, 2014
18. Скляренко, В.К., Прудников В.М. Экономика предприятия: Учебное пособие. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
19. Скобкин, С.С. Экономика предприятия в индустрии гостеприимства и туризма (ИГИТ): Учебное пособие / С.С. Скобкин. - М.: Магистр, ИНФРА-М, 2011. - 431 с.
20. Тертышник, М.И. Экономика предприятия: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2013. - 328 с.

21. Фридман, А.М. Экономика предприятия общественного питания: Учебник для бакалавров. М.: Дашков и К, 2013. - 464 с.
22. Стратегический анализ коммерческих организаций. Курс лекций, 2013. – С. 81 [Электронный ресурс] - <http://www.swsu.ru/structura/up/ef/fik/nocfinans/StrategAnaliz.pdf> (дата обращения 02.11.2017)
23. Корпоративные документы АО "НПП "ЗВЕЗДА" / Режим доступа URL: <http://www.npp-zvezda.ru/ru/node/8> (дата обращения: 02.11.2017)

1. Экономика предприятия: Учебник для вузов /Под ред. Э40 проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. — 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – С. 43 [↑](#)
2. Составлено автором по материалам Грибов, В.Д. Экономика предприятия: Учебник. / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов М.: ИНФРА-М, 2013 [↑](#)
3. Демчук О.Н. Теория организации: учебное пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. – М.: Флинта: МПСИ, 2015. – С. 70 [↑](#)
4. Составлено автором по материалам Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации): Учебник / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. - М.: Дашков и К, 2013 – с. 67 [↑](#)
5. Составлено автором по материалам Быстров, О.Ф. Экономика предприятия (фирмы). Экономика предприятия (фирмы): Практикум. М.: ИНФРА-М, 2012. - 319 с. [↑](#)
6. Петров В.В. Стратегическое управление / В.В. Петров. – М.: Эксмо, 2013. – С. 73 [↑](#)
7. Стратегический анализ коммерческих организаций. Курс лекций, 2013. – С. 81 [Электронный ресурс] - <http://www.swsu.ru/structura/up/ef/fik/nocfinans/StrategAnaliz.pdf> (дата обращения: 02.11.2017) [↑](#)

8. Стратегический анализ коммерческих организаций. Курс лекций, 2013. – С. 83
[Электронный ресурс] -
<http://www.swsu.ru/structura/up/ef/fik/nocfinans/StrategAnaliz.pdf> (дата
обращения: 02.11.2017) [↑](#)