

Содержание

Введение 4

1. Анализ внутренней среды 7

1.1 Цели и принципы стратегического анализа внутренней среды 8

1.2 Срезы внутренней среды 9

1.3 Сильные и слабые стороны организации 10

1.2 Сферы и факторы анализа внутренней среды 10

2. Анализ внешней среды организации 14

2.1 Анализ факторов внешней среды 15

2.2 Классификация факторов внешней среды 16

2.3 Политические и правовые факторы 17

2.4 Экономические факторы 18

2.5 Социальные и культурные факторы 20

2.6 Технологические факторы 21

2.7 Анализ неопределенности организационной среды 21

2.7.1 Измерение неопределенности внешней среды по принципу «простая-сложная» 22

2.7.2 Измерение неопределенности внешней среды по принципу «стабильная-нестабильная» 24

3. Методы анализа внутренней и внешней среды организации 27

3.1 Swot-анализ 28

3.2 Snw – анализ 30

3.3 Pest – анализ 31

[3.4 Профиль среды 32](#)

[3.5 Метод взвешивания каждого фактора 33](#)

[Заключение 34](#)

[Библиография 35](#)

Введение

Проблема взаимоотношений организации и сред в науке впервые стала рассматриваться ещё в первой половине XX века. Однако в менеджменте значение внешней среды для организаций было осознано только в пятидесятые годы прошлого века, в условиях усиления динамизма её факторов и нарастания кризисных явлений в экономике. Это стало начальной точкой для активного изучения и внедрения системного подхода в теории и практике управления, с позиции которого любая организация стала рассматриваться как нечто цельное, состоящее из взаимосвязанных частей, в свою очередь скованных связями с внешним миром.

Последующее развитие этой концепции привело к возникновению ситуационного подхода, согласно которому, выбор метода управления зависит от конкретной ситуации, характеризуемой в значительной мере определёнными внешними переменными. Организация, которая взаимодействует с внешней средой, должна приспосабливаться к изменениям в ней, чтобы качественно исполнять свои функции, и в силу этого должна рассматриваться как «открытая система».

С точки зрения системного подхода, организация как открытая система – это механизм преобразования входной информации или ресурсов в конечную продукцию. Основные разновидности ресурсов входа: материалы, оборудование, капитал, рабочая сила. Ситуационный подход позволил расширить теорию систем за счет разработки концепции, согласно которой решение в любой ситуации определяется внешними и внутренними факторами и обстоятельствами. Таким образом, менеджер ещё до принятия решения обязан изучить все имеющиеся факторы, воздействующие на данную ситуацию, для успешного ее разрешения.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на необходимом уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой,

обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды ограничены. И на них претендуют иные организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда есть возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести к негативным последствиям.

Задача стратегического управления состоит в том, чтобы обеспечить такое взаимодействие организации со средой, которое позволило бы ей поддерживать потенциал на уровне, необходимом для достижения целей, и давало бы возможность выживать в долгосрочной перспективе. Для определения стратегии поведения организации и воплотить данную стратегию в реальность, руководство должно иметь широкие представления не только о внутренней, но и о внешней среде организации, тенденциях её развития. При этом, изначально внешнее окружение изучается стратегическим управлением для раскрытия угроз и возможностей, которые организация должна учитывать при определении своих целей и последующем их достижении.

Предмет курсовой работы, который является совокупностью процессов, явлений, отношений, закономерностей, связей, присущих исследуемому объекту и представляющих интерес с точки зрения цели исследования.

Современность темы обусловлена тем, что нынешняя внешняя среда предприятий характеризуется категорически высокой степенью сложности, динамизма и неопределенности. Способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде – основное условие в бизнесе и других сферах жизнедеятельности. Кроме того, во все возрастающем числе случаев – это условие выживания и развития. Организации должны, с одной стороны, постоянно осознавать новый характер изменений в окружающей среде и эффективно на них реагировать. С другой стороны, необходимо иметь в виду, что сами организации генерируют изменения во внешней среде, выпуская новые, например, виды товаров и услуг, используя новые виды сырья, материалов, энергии, оборудования, технологий. Целью данной работы является изучение теоретической базы для проведения практического изучения внешней среды организации, определенных ключевых компонентов среды и представление методик для их изучения.

Анализ внутренней среды

В менеджменте под предпринимательской средой понимается наличие условий и факторов, которые воздействуют на функционирование фирмы и требуют принятия управленческих решений, направленных на их устранение, либо на приспособление к ним. Среду любой организации принято рассматривать, как состоящую из двух сфер: внутреннюю и внешнюю. Внешняя среда, в свою очередь, подразделяется на микросреду (или рабочую, или непосредственное окружение, или среду косвенного воздействия) и макросреду (или общую, или непосредственное деловое окружение, или среду прямого воздействия).[\[1\]](#)

Под внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности фирмы. Когда речь идет о внутренней среде фирмы, имеется в виду глобальная структура фирмы, охватывающая все производственные предприятия фирмы, финансовые, страховые, транспортные и другие подразделения, входящие в фирму, независимо от их местоположения и сферы деятельности.[\[2\]](#)

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

Внутренняя среда организации — это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.[\[3\]](#)

1.1 Цели и принципы стратегического анализа внутренней среды

При создании стратегии предприятия менеджеры должны рассматривать ситуацию внутри предприятия. Необходимо обозначить те внутренние переменные, которые могут рассматриваться как сильные и слабые стороны предприятия. Нужно оценить их важность и определить, которые из данных переменных могут стать основой конкурентных достоинств. Для этого проводится анализ внутренней среды предприятия.[\[4\]](#)

Анализ внутренней среды предприятия – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем. Таким образом, анализ внутренней среды предприятия является второй частью SWOT-анализа, связанной с выявлением сильных и слабых сторон деятельности организации.

Цель внутреннего анализа – оценить стратегическую ситуацию на предприятии с учетом имеющихся ограничений сильных и слабых сторон.

Стратегический анализ зависит от конкретной ситуации внутренней среды предприятия и может быть в той или иной степени уникальным. При этом должно соблюдаться главное условие – целостность стратегического анализа, его конечная эффективность и качество.[\[5\]](#)

В базе анализа внутренней среды предприятия должны лежать такие принципы как[\[6\]](#):

- Системность – рассмотрение предприятия как сложной системы, включающей ряд функциональных подсистем и компонентов;
- Комплексность – анализ всех составляющих предприятия;
- Сопоставимость – проведение анализа всех внутренних переменных в динамике и в сравнении с аналогичными показателями конкурентных фирм;
- Уникальность или специфические цели предприятия.

1.2 Срезы внутренней среды

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как:

- взаимодействие менеджеров и рабочих;
- найм, обучение и продвижение кадров;
- оценка результатов труда и стимулирование;
- создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез включает[\[7\]](#):

- коммуникационные процессы;
- организационные структуры;
- нормы, правила, процедуры;
- распределение прав и ответственности;

- иерархию подчинения.

В производственный срез входят[8]:

- изготовление продукта;
- снабжение и ведение складского хозяйства;
- обслуживание технологического парка;
- осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез[9] внутренней среды организации охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции:

- стратегия продукта, стратегия ценообразования;
- стратегия продвижения продукта на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации:

- поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности;
- создание инвестиционных возможностей и т.д.

1.3 Сильные и слабые стороны организации

Постижение внутренней среды организации направлено на выяснение сильных и слабых её сторон. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять[10].

Предметом пристального внимания со стороны руководства являются слабые стороны. Оно должно делать все возможное для избавления от них. Учеными был выделен набор ключевых внутренних факторов, которые могут быть источником как силы, так и слабости организации. Анализ этих факторов позволяет составить комплексное представление о внутренней среде организации. Ниже приводится подробное описание этих факторов.

1.2 Сферы и факторы анализа внутренней среды

Анализ сфер внутренней среды включает в себя анализ кадров, организации общего управления, производства, маркетинга, финансов и учета. Ниже

рассмотрим факторы, влияющие на каждую из сфер[\[11\]](#).

Кадровая сфера включает в себя такие факторы[\[12\]](#) как:

- Управленческий персонал;
- Мораль и квалификация сотрудников;
- Совокупность выплат работникам в сравнении с аналогичным показателем у конкурентов и в среднем по отрасли;
- Кадровая политика[\[13\]](#);
- Использование стимулов для мотивирования выполнения работы;
- Возможность контролировать циклы найма рабочей силы;
- Текучесть кадров и прогулы;
- Особая квалификация сотрудников;
- Опыт.

Сфера организации общего управления[\[14\]](#) включает в себя такие факторы как:

- Организационная структура;
- Престиж и имидж фирмы;
- Организация системы коммуникаций;
- Общая для всей организации система контроля (эффективность и использование);
- Организационный климат, культура;
- Использование систематизированных процедур и техники в процессе принятия решений;
- Квалификация, способности и интересы высшего руководства;
- Система стратегического планирования;
- Внутриорганизационная Университет (для многоотраслевых фирм).

Производственная сфера включает в себя такие факторы[\[15\]](#) как:

- Стоимость сырья и его доступность, отношения с поставщиками;
- Система контроля запасов, оборот запасов;
- Местонахождения производственных помещений, расположение и использование мощностей;
- Экономия от масштаба производства;
- Техническая эффективность мощностей и их загруженность;
- Степень вертикальной интеграции, чистая продукция и прибыль[\[16\]](#);
- Отдача от использования оборудования;
- Контроль за процессом изготовления продукта;

- Проектирование, составление графика работы;
- Закупка;
- Контроль качества;
- Сравнительная по отношению к конкурентам и средней по отрасли величина издержек;
- Исследования и разработки, инновации;
- Патенты, торговые марки и аналогичные правовые формы защиты товара.

Маркетинговая сфера[\[17\]](#) включает в себя такие факторы как:

- Продукты (услуги), производимые фирмой;
- Сбор необходимой информации о рынке;
- Доля рынка;
- Номенклатура товаров (услуг) и потенциал расширения;
- Жизненный цикл[\[18\]](#) основных продуктов;
- Каналы распределения: число, охват и контроль;
- Организация сбыта: знание потребностей покупателей;
- Имидж, репутация и качество товара (услуги);
- Продвижение товаров на рынке и их реклама;
- Ценовая политика;
- Процедура установления обратной связи с рынком[\[19\]](#);
- Развитие новых продуктов, услуг и рынков;
- Пост продажное обслуживание и отслеживание проданного товара;
- Отношение к марке.

Сфера финансов[\[20\]](#) и учета включает в себя такие факторы как:

- Возможность привлечения краткосрочного капитала[\[21\]](#);
- Возможность привлечения долгосрочного капитала;
- Стоимость капитала по сравнению со средней отраслевой и стоимостью капитала у конкурентов;
- Отношение к налогам;
- Отношение к хозяевам, инвесторам, акционерам;
- Возможность использования альтернативных финансовых стратегий;
- «Рабочий» капитал: гибкость структуры капитала;
- Эффективный контроль за издержками, возможность снижения издержек;
- Система учета издержек, составление бюджета и планирования прибыли.

Обобщая вышеизложенную информацию в этой главе, можно сделать выводы о важности внутренней среды для организации. Зачастую именно от внутренней среды зависит успех предприятия. И каждый фактор важен – ведь всего одно неосторожное действие и даже самый незначительный фактор может привести к краху.

Анализ внешней среды организации

Разработка стратегии[22] деятельности любой компании начинается с анализа внешней среды. Успех всех других действий по стратегическому планированию и реализации зависит от того, насколько правильно он проведён.

Внешняя среда включает в себя те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на неё воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, подвержена изменениям[23]. Меняются вкусы потребителей, рыночный курс рубля, вводятся новые законы и налоги, изменяются рыночные структуры, новые технологии изменяют процессы производства.

Одной из наиболее важных составляющих успеха является способность организации справляться изменениями внешней среды. Вместе с тем эта способность является условием осуществления запланированных стратегических изменений.

Среда существования организации делится на две части[24]. Первая часть: «ближнее» окружение. Оно непосредственно влияет на организацию, увеличивает или уменьшает эффективность её работы, приближает или отдаляет достижение целей. Чаще всего оно включает клиентов, поставщиков, конкурентов, государственное регулирование и требования муниципальных властей, профсоюзы и торговые ассоциации. Организация плотно взаимодействует с этой частью своей среды, а менеджеры пытаются управлять её параметрами, воздействовать на «ближнее» окружение с целью изменения их в благоприятном для организации направлении[25].

Вторая часть: «дальнее» окружение[26]. Оно включает в себя все те факторы, которые могут оказать не прямое воздействие на организацию. Это, например, макроэкономические факторы, требования законодательства, изменения в государственной или региональной политике, социальные и культурные особенности. Воздействие этих факторов на организацию труднее выявлять и

изучать, но нельзя игнорировать, так как именно они часто определяют тенденции, которые со временем будут влиять на «ближнее» организационное окружение. Менеджеры не могут управлять параметрами «дальнего» окружения, но должны отслеживать тенденции их изменения и учитывать их в своих планах.

2.1 Анализ факторов внешней среды

Организации следят за внешней обстановкой с целью выявить и использовать ее благоприятные возможности для достижения корпоративных целей, избежать при этом угрозы препятствий. Этого добиваются пристальным изучением внешней среды на перспективу, а также составлением перечня возможностей и угроз, которые в дальнейшем позволят как использовать благоприятные возможности, так и найти действенные ответы на вызовы среды. Данный процесс называется анализом факторов внешней среды.

В начале анализа факторов [\[27\]](#) внешней среды необходимо провести сбор информации о социальных, экономических, политических и технологических веяниях в изменениях среды существования организаций. Для этого часто назначают отдельных сотрудников в организации или приглашают внешних консультантов, перед которыми ставится специальная задача следить за различными источниками информации, такими как профессиональные журналы, книги и газеты, информационные системы, Интернет, библиотеки, научные исследования, ведущиеся в университетах и НИИ, поставщики, распространители, покупатели, конкуренты и др. Эти специалисты представляют периодические обзорные доклады руководству (топ-менеджерам), отвечающему за организацию исследований факторов внешней среды. В крупных организациях такая работа ведется без перерывов [\[28\]](#).

Когда собранная информация будет оценена, возникшие вопросы обсуждаются на встречах с управляющими. Их задачей является определение возможностей и угроз и разработка базовых показателей эффективности для действий в соответствии с выявленными возможностями и угрозами. Например, анализ среды может определить возможный рост базовых ставок процента, и в результате ключевым показателем эффективности могло бы стать сокращение объемов заемных средств организации [\[29\]](#).

Управляющие высшего звена определяют приоритет этих показателей и составляют список наиболее важных факторов успеха, который передается в

подразделения и широко распространяется и организации.

2.2 Классификация факторов внешней среды

Основные факторы внешней среды, воздействующие на поведение организации, могут быть разделены на четыре крупные группы[\[30\]](#):

- политические и правовые;
- экономические;
- социальные и культурные;
- технологические.

Они представляют части комплексного анализа среды, и рассмотрим последовательно каждую из них.

2.3 Политические и правовые факторы

Многие факторы законодательного и государственного характера могут влиять на уровень существующих возможностей и угроз в деятельности организации[\[31\]](#). Национальные и иностранные правительства могут быть для некоторых компаний основными регуляторами их деятельности, источниками субсидий, работодателями и покупателями. Это может означать, что для данных организаций оценка политической обстановки может быть наиболее важным аспектом анализа внешней среды. Подобная оценка осуществляется через детализацию политических и правовых факторов, воздействующих на организацию. Выделим и перечислим наиболее часто встречающиеся при проведении анализа внешней среды: изменения в налоговом законодательстве; расстановка политических сил; отношения между деловыми кругами и правительством; патентное законодательство; законодательство об охране окружающей среды; правительственные расходы; антимонопольное законодательство; денежно-кредитная политика; государственное регулирование; федеральные выборы; политические условия в иностранных государствах; размеры государственных бюджетов; отношения правительства с иностранными государствами[\[32\]](#).

Часть этих факторов воздействуют на все коммерческие организации, например, изменения в налоговом законодательстве[\[33\]](#). Другие — только на небольшое количество фирм, действующих на рынке, например, антимонопольное законодательство. Третьи — существенны, прежде всего, для политических

организаций, например, расстановка политических сил или результаты выборов в Государственную Думу. Однако в той или иной мере, прямо или опосредованно, политические и правовые факторы воздействуют на все организации.

Таким образом, на производителя игрушек будут влиять стандарты безопасности игрушек, изменения в правилах импорта и экспорта сырья, оборудования, технологий и готовой продукции, изменения в налоговой политике государства и т.п.

2.4 Экономические факторы

Есть большое количество экономических факторов, которые могут воздействовать на организацию. Например, доступность кредита, какое влияние оказывают курсы обмена валют, сколько придется заплатить налогов, и многие другие [34]. На способность организации оставаться прибыльной непосредственное влияние оказывает общее здоровье и благополучие экономики, стадии развития экономического цикла. Макроэкономический климат в целом будет определять уровень возможностей достижения организациями своих экономических целей. Плохие экономические условия снизят спрос на товары и услуги организаций, а более хорошие — могут обеспечить предпосылки для его роста [35].

При анализе внешней обстановки для некоторой конкретной организации требуется оценить ряд экономических показателей. Сюда включаются ставка процента, курсы обмена валют, темпы экономического роста, уровень инфляции и некоторые другие. Рассмотрим важнейшие из них.

Ставка процента в экономике оказывает значительное влияние на потребительский спрос [36]. Для приобретения товаров клиенты часто берут в долг. Маловероятно, что они будут поступать подобным образом при наличии высоких ставок процента. Для примера можно привести рынок жилья, где процент по закладной прямо влияет на спрос квартир в доме, что влияет на количество начатых новых жилищных проектов. И если организация работает в области жилищной индустрии, то рост процентных ставок будет представлять собой угрозу для реализации планов организации, а их снижение — новые возможности для развития.

Компании [37], рассматривающие планы расширения, которые должны финансироваться за счет получения ссуд, будут следить за уровнем ставки процента и ее влиянием на цену капитала. Поэтому ставка процента будет

оказывать прямое воздействие на потенциальную привлекательность различных стратегий.

Далее, курсы обмена валют определяют стоимость рубля по отношению к стоимости денежных единиц других стран. Колебания курсов обмена валют непосредственно влияют на конкурентоспособность продукции организации, если она экспортирует товары на мировой рынок. Когда стоимость рубля по отношению к другим валютам низка, товары, произведенные в России, относительно недороги. Это снижает угрозу со стороны иностранных конкурентов и сокращает импорт. Но если стоимость рубля повышается, то импорт становится относительно недорогим, что, в свою очередь, повышает уровень угроз для организации, создаваемых иностранными конкурентами[38].

Темп экономического роста влияет на возможности и угрозы, для организации. Когда происходит рост в экономике, увеличиваются расходы потребителей, что вызывает конкурентное давление на организацию из-за быстрого роста числа предприятий в привлекательной области[39]. Снижение темпов экономического роста и сокращение потребительских расходов также приводят к росту конкурентного давления, вызванного стремлением предприятий, остаться в отрасли в условиях угрозы кризиса.

Следующий пункт - инфляция[40]. Правительства многих стран мира прилагают значительные усилия для снижения уровня инфляции. Часто следствием этих усилий является снижение процентной ставки и, тем самым, появление признаков экономического роста. Компании, в основном, озабочены инфляцией потому, что будущая экономическая обстановка в условиях высокой инфляции оказывается менее предсказуемой, затрудняя планирование.

2.5 Социальные и культурные факторы

Социальные и культурные факторы формируют стиль нашей жизни, работы, потребления и оказывают значительное воздействие практически на все организации. Новые веяния создают тип потребителя и вызывают потребность в других товарах и услугах, определяя новые стратегии организации[41].

Для того чтобы определить наиболее значимые возможности и угрозы со стороны социальных и культурных факторов, организациям необходимо учитывать новые тенденции[42]. Так, например, стареющее население с большим процентом людей старше пятидесяти пяти лет означает благоприятные возможности (в плане

увеличения спроса на услуги) для организаций, работающих в тех областях, которые вызывают наибольший интерес у пожилых людей. То есть - социальная защита пенсионеров и малоимущих, благотворительность, патронаж, здравоохранение и т.д. Изменения в половом, возрастном и национальном составе населения России тоже могут оказывать важное влияние на организации.

Со следующими социально-культурными факторами организации сталкиваются чаще всего: рождаемость; смертность; коэффициенты интенсивности иммиграции и эмиграции; коэффициент средней продолжительности жизни; располагаемый доход; стиль жизни; образовательные стандарты; покупательские привычки; отношение к труду; отношение к отдыху; отношение к качеству товаров и услуг; требование контроля за загрязнением окружающей среды; экономия энергии; отношение к правительству; проблемы межэтнических отношений; социальная ответственность; социальное благосостояние.

2.6 Технологические факторы

Влияние технологических факторов на организации довольно часто столь очевидно, что их считают основным двигателем производственного и социального прогресса. Инновационные технологические перемены и открытия последних десятилетий, к примеру проникновение в повседневную жизнь человека компьютеров, новые виды связи, транспорта, оружия и многое другое, представляют большие возможности и серьезные угрозы, воздействие которых менеджеры должны осознавать и оценивать.[\[43\]](#)

Воздействие технологических факторов можно оценивать, как процесс созидания нового и разрушения старого. Ускоряющиеся технологические перемены укорачивают среднюю продолжительность жизненного цикла продукта, поэтому организации должны предугадывать, какие перемены несут с собой новые технологии.[\[44\]](#) Эти перемены могут воздействовать не только на производство, но и на другие функциональные области[\[45\]](#). Например, на кадры. На подбор и подготовку персонала для работы с новыми технологиями или на проблему увольнения избыточной рабочей силы, высвобождающейся в ходе внедрения новых, более производительных технологических процессов. Или, например, на маркетинговые службы, перед которыми ставится задача разработки методов продажи новых видов продукции.

2.7 Анализ неопределенности организационной среды

Как мы уже видели выше, существует множество факторов среды, которые влияют на организацию, хотя эффект их воздействия на организацию может быть не совсем явным. Для того чтобы оставаться прибыльными, организации должны бороться с неопределенностью обстановки.

Под неопределенностью подразумевается то, что зачастую решения приходится принимать без достаточной информации о факторах среды. Руководителям, принимающим решения, трудно предсказать внешние изменения.[\[46\]](#) Неопределенность обстановки повышает вероятность рисков провала стратегии организации и затрудняет расчет затрат, связанных с альтернативными стратегическими направлениями.

Организации стараются получить представление о неопределенных условиях с помощью анализа. Стараясь свести многочисленные факторы обстановки к модели, которая будет понятной и согласно которой можно действовать. В дальнейших разделах описывается то, как классифицируется неопределенность внешней обстановки и анализируются возможные ответные действия организации, с помощью которых можно свести к минимуму негативные воздействия этих условий.[\[47\]](#)

Обстановка, с которой сталкиваются организации различается, поэтому ей соответствуют различные уровни неопределенности. Они могут быть классифицированы на основе анализа двух характеристик[\[48\]](#):

- степени простоты или сложности обстановки;
- степени стабильности или динамичности событий.

Неопределенность внешней обстановки возрастает с увеличением динамичности или же с увеличением сложности её условий. Степень динамичности внешней среды определяется темпом и частотой изменений.

2.7.1 Измерение неопределенности внешней среды по принципу «простая-сложная»

Измерение неопределенности внешней среды по принципу «простая-сложная» имеет отношение к количеству и разницы внешних элементов, связанных с

деятельностью организации: в сложной внешней среде взаимодействует множество различных внешних элементов, оказывающих влияние на организацию [49].

Сложность может возникать из разницы в элементах внешней среды, с которыми сталкивается организация, а также быть результатом суммы знаний, необходимых для того, чтобы справиться с воздействием обстановки [50].

Можно привести примеры организаций, действующих в простой среде. Это может быть, к примеру, продуктовый магазин или курсы обучения иностранным языкам. В подобных случаях единственными действительно важными внешними элементами являются конкуренты, поставщики и потребители. Государственное регулирование - минимальное, изменения в культуре имеют незначительное воздействие [51].

В сложной среде действуют университеты или районные управы. В университетах пересекается множество наук. Они являются местными центрами культурного обмена и обмена научными ценностями. Университеты вступают во взаимодействие с правительством и фондовыми учреждениями, профессиональными и научными ассоциациями, выпускниками, корпорациями. Это формирует большее количество внешних элементов и сложную внешнюю обстановку.

Управы выполняют разнообразные хозяйственные и социально-политические функции, направленные, на удовлетворение потребностей населения и организаций, действующих на территории района. Их работа определяется постановлениями префекта и мэрии, запросами и жалобами населения, необходимостью обеспечения успешной работы в районе городских служб и многими другими факторами.

2.7.2 Измерение неопределенности внешней среды по принципу «стабильная-нестабильная»

Данная характеристика имеет отношение к темпам изменения внешней среды. Организации могут действовать там, где изменения одного или многих факторов происходят медленно или слишком быстро [52]. Например, компании по производству электронно-вычислительной техники действуют в весьма динамичных внешних условиях, в то время как многие муниципальные учреждения (например, общеобразовательные школы или службы по уборке территории) работают в стабильной обстановке.

Состояние «сложная-стабильная внешняя среда» представляет собой в некоторой степени более высокий уровень неопределенности. При внешней проверке необходимо учесть большое количество факторов, проанализировать и оценить их воздействие на эффективность организации. Однако в подобной среде внешние факторы не меняются быстро или неожиданно. Деятельность университетов, компаний по производству электрооборудования, страховых компаний осуществляется именно в такой сложной стабильной среде. Имеется большое количество внешних элементов, но, хотя они и меняются, перемены относительно постепенны и предсказуемы[53].

В состоянии «простая-нестабильная»[54] внешняя обстановка происходит дальнейшее возрастание уровня неопределенности. Хотя у организации может быть всего несколько внешних факторов воздействия, их изменения сложно предсказуемы, и они неожиданно реагируют на инициативы организации. Примерами организаций, действующих в таком типе внешней среды, являются производители модной одежды, персональных ЭВМ, шоу-бизнес. Действующие в этом секторе организации сталкиваются с постоянно меняющимся предложением и спросом.

В состоянии «сложная-нестабильная»[55] обстановка возникает самый высокий уровень неопределенности. На организацию воздействует большое количество внешних факторов, они часто изменяются и резко реагируют на инициативы организации. Когда одновременно меняются несколько факторов, внешняя среда становится «бурлящей», или, как ее называют, турбулентной. С такой средой сталкиваются, например, электронные фирмы и авиакомпании.

Показатели сложности и нестабильности внешней среды по-разному воздействует на организационное поведение отдельных функциональных подразделений организации. Рассмотрим в качестве примера воздействие этих показателей на кадровую службу организации.

Простая и стабильная среда[56] - самая простая для работы отдела кадров. Прогнозирование потребности в персонале относительно несложно, поскольку оно может основываться на прошлых тенденциях. Необходимость изменения методов стимулирования труда и мотивации незначительны в связи с низкими уровнями конкуренции. Доходы от продажи и уровни прибыли, скорее всего, будут оставаться постоянными, поэтому фонд заработной платы не меняется. Применяются рутинные процедуры для поиска и отбора персонала. Оценить информацию о внешней среде относительно легко, так как количество включенных

элементов невелико.

С точки зрения перспектив управления персоналом, сложная и стабильная среда также не представляет серьезных проблем.[\[57\]](#) Прогнозирование потребности в дополнительной рабочей силе относительно несложно в связи с высоким уровнем стабильности и довольно значительным постоянством рынка труда. Оценка информации гораздо сложнее из-за значительного количества вовлеченных элементов. Однако нет серьезной необходимости для изменения политики в отношении работы с персоналом, так как используемые методы работы достаточно эффективны.[\[58\]](#)

В случае простой и нестабильной среды могут возникнуть значительные проблемы. В связи с высоким уровнем динамичности ситуации на рынке прогнозирование результатов работы осложнено. Проблемы оценки менее значительны вследствие небольшого количества действующих элементов. Однако, возможно, придется пересматривать и совершенствовать методы отбора персонала, систему премирования, мотивации.[\[59\]](#)

Сложная и нестабильная среда – это наименее благоприятное состояние внешней среды для деятельности службы персонала. Оно делает процесс кадрового планирования чрезвычайно трудным. Прогнозировать кадровые изменения сложно из-за высокого уровня комплексности проблем, затруднений со сбором информации и невозможности основываться на прошлых тенденциях. Управление персоналом, его планирование чрезвычайно осложнено из-за циклических изменений потребности в персонале из-за нестабильности рынка. Оценить информацию очень трудно вследствие большого количества включенных переменных. Вероятно, придется более широко использовать услуги кадровых агентств.[\[60\]](#)

Обобщая вышеизложенную информацию в этой главе, можно сделать выводы о важности внешней среды для организации. Грамотное планирование и соответствие множеству факторов непременно приведут к успеху компании.

Методы анализа внутренней и внешней среды организации

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов

окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.[\[61\]](#)

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

Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называется управленческим обследованием. Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В управленческое обследование включаются пять функций - маркетинг, финансы, (операции) производство, человеческие ресурсы, а также культура и образ корпораций.[\[62\]](#)

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

3.1 Swot-анализ

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.[\[63\]](#)

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды):

- Сильные стороны (Strengths) — преимущества организации;
- Слабости (Weaknesses) — недостатки организации;
- Возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- Угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Для проведения анализ необходимо[\[64\]](#):

- Определить основное направление развития предприятия;
- Взвесить силы и оценить рыночную ситуацию, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать

(SWOT-анализ);

- Поставить перед предприятием цели, учитывая его реальные возможности (определение стратегических целей предприятия)

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.[\[65\]](#)

Сильные стороны предприятия — то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. [\[66\]](#)Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия — это отсутствие чего-либо важного для функционирования предприятия или что-то, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.[\[67\]](#)

Рыночные возможности — это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые можно использовать.[\[68\]](#)

Рыночные угрозы — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Один и тот же фактор для разных предприятий может стать как угрозой, так и возможностью. Например, для магазина, торгующего дорогими продуктами, рост доходов населения может быть возможностью, так как приведет к увеличению числа покупателей.[\[69\]](#) В то же время, для дешёвого магазина тот же фактор

может стать угрозой, так как его покупатели с ростом зарплат могут перейти к конкурентам, предлагающим более высокий уровень сервиса.

3.2 Snw - анализ

SNW – анализ – это усовершенствованный SWOT-анализ.[\[70\]](#) Состоит из:

- Strength (сильная сторона);
- Neutral (нейтральная сторона);
- Weakness (слабая сторона).

В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW – анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S».[\[71\]](#)

Для составления SNW – анализа необходимо заполнить таблицу[\[72\]](#) (таблица 1):

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
Стратегия организации			
Бизнес-стратегии			
Организационная структура			
Финансы			
Продукт как конкурентоспособность			

Структура затрат

Дистрибуция как система реализации
продукции

Информационная технология

Инновации как способ к реализации на рынке
продуктов

Дополнительные стратегические позиции (с
учётом специфики организации)

Таблица 1

3.3 Pest - анализ

PEST – анализ – это инструмент, предназначенный для выявления: политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society), технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.[\[73\]](#)

Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. [\[74\]](#) Основная причина изучения экономики — это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST – Анализа. Последним фактором является технологическая компонента. [\[75\]](#) Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов [\[76\]](#).

Основные положения PEST – Анализа:

- Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент должен быть достаточно системным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны;
- Нельзя полагаться только на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее.

PEST – Анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.[\[77\]](#)

3.4 Профиль среды

Для анализа среды может быть применен метод составления её профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.[\[78\]](#)

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

- важности для отрасли по шкале: 3 - большая, 2 - умеренная, 1 - слабая;
- влияния на организацию по шкале: 3 - сильное, 2 - умеренное, 1 - слабое, 0 - отсутствие влияния;
- направленности влияния по шкале: +1 - позитивная, -1 - негативная.

Далее все три экспертных оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания при разработке стратегии.[\[79\]](#)

3.5 Метод взвешивания каждого фактора

Другим вариантом анализа внешней среды через составление перечня внешних опасностей и возможностей организации является метод взвешивания каждого фактора (для измерения значимости каждого фактора для конкретной организации).[\[80\]](#)

Взвешивание фактора осуществляется от +5 (очень положительное) через 0 (нейтральное) к -5 (очень отрицательное). Воздействие фактора - от +50 (сильное воздействие, возможность) через 0 (отсутствие воздействия, нейтральное) к -50 (сильное воздействие, серьезная опасность).

Наиболее благоприятные возможности обеспечиваются технологической мощностью организации, наибольшая опасность заключается в конкуренции со стороны зарубежных фирм.

После анализа перечня руководство должно провести оценку сильных и слабых сторон организации. При этом оно должно иметь полное представление о внутреннем потенциале и о недостатках организации, а также о внешних проблемах.[\[81\]](#)

Подводя итоги главы можно отметить действенность и функциональность приведённых методов. Комплексный анализ ситуации внутри и вокруг предприятия позволит составить грамотную и точную стратегию развития организации.

Заключение

Исходя из представленных выше данных следует сделать вывод, что части внутренней и внешней среды организации сильно связаны и зависят друг от друга. Внешняя среда предоставляет компании входные ресурсы. А в следствии обратной связи на выходе - компания получает данные для оценки результатов и следующего выбора входных ресурсов. Взаимодействие предприятия и внешней среды позволяет уменьшить присущий каждой системе хаос. Именно во внешней среде находятся ресурсы и возможности для дальнейшего развития организации. Можно говорить о том, что управление предприятием определяется двумя факторами:

- характером внешней среды;
- особенностью внутренней среды.

Современная тенденциозность состоит в увеличении значения внутренней среды, фактор которой становится определяющим. Внутренняя среда организации включает те переменные, которые находятся в пределах самой организации. Потенциал развития фирмы зависит от того, какого качества сама внутренняя среда организации. Поэтому анализ внутренней среды - это категорически важный для выработки стратегии организации и тонкий процесс. Он требует грамотного

отслеживания текущих процессов, их правильной оценки и выявления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, которые заключены во внутренней среде. Можно заметить, что та организация, которая не знает среды – не может существовать. Анализ внутренней среды представляет собой один из набора инструментов, в следствии которого руководство организации может проектировать систему контроля за необходимыми внешними процессами и ресурсами; осуществлять мероприятия по снижению рисков.

Библиография

1. Виханский О. С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2005. – 296 с.
2. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Гардарики, 2005. – 364 с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Дело, 2004. - 685 с.
4. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 415 с.
5. Кургин Е.А. Граница ценности и стратегический выбор компании // Менеджмент в России и за рубежом. - 2006. - №1. - С. 3-14.
6. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг: Пер. с англ. / Под ред. В.Б. Колганова. — СПб.: Питер, 2004. — 800 с.
7. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 375 с.
8. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 312 с.
9. Моисеева, Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. - М.: Внешторгиздат, 2002. - 261 с.
10. Панов А.И. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 330 с.
11. Соколова М.И., Гречков В.Ю. «Маркетинговые исследования». М.,2002.
12. Турусин Ю.Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 232 с.
13. Уткин Э.А. Общий и стратегический менеджмент: Вопросы и ответы. – М.: ЭКМОС, 2004. – 256 с.
14. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник для вузов. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2006. — 347 с.

1. Виханский О. С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2005. – 296 с. [↑](#)
2. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Гардарики, 2005. – 364 с. [↑](#)
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Дело, 2004. - 685 с. [↑](#)
4. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 415 с. [↑](#)
5. Кургин Е.А. Граница ценности и стратегический выбор компании // Менеджмент в России и за рубежом. - 2006. - №1. - С. 3-14. [↑](#)
6. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг: Пер. с англ. / Под ред. В.Б. Колганова. — СПб.: Питер, 2004. — 800 с. [↑](#)
7. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 312 с. [↑](#)
8. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 375 с. [↑](#)
9. Моисеева, Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. - М.: Внешторгиздат, 2002. – 261 с. [↑](#)
10. Панов А.И. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 330 с. [↑](#)
11. Соколова М.И., Гречков В.Ю. "Маркетинговые исследования". М.,2002. [↑](#)
12. Турусин Ю.Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 232 с [↑](#)

13. Турусин Ю.Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 232 с. [↑](#)
14. Панов А.И. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 330 с [↑](#)
15. Соколова М.И., Гречков В.Ю. «Маркетинговые исследования». М.,2002 [↑](#)
16. Уткин Э.А. Общий и стратегический менеджмент: Вопросы и ответы. – М.: ЭКМОС, 2004. – 256 с. [↑](#)
17. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник для вузов. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2006. — 347 с. [↑](#)
18. Соколова М.И., Гречков В.Ю. «Маркетинговые исследования». М.,2002 [↑](#)
19. Уткин Э.А. Общий и стратегический менеджмент: Вопросы и ответы. – М.: ЭКМОС, 2004. – 256 с. [↑](#)
20. Соколова М.И., Гречков В.Ю. «Маркетинговые исследования». М.,2002 [↑](#)
21. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник для вузов. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2006. — 347 с. [↑](#)
22. Уткин Э.А. Общий и стратегический менеджмент: Вопросы и ответы. – М.: ЭКМОС, 2004. – 256 с. [↑](#)
23. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Гардарики, 2005. – 364 с. [↑](#)
24. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Дело, 2004. - 685 с. [↑](#)
25. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг: Пер. с англ. / Под ред. В.Б. Колганова. — СПб.:

- Питер, 2004. — 800 с. [↑](#)
26. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 415 с. [↑](#)
 27. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 312 с. [↑](#)
 28. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг: Пер. с англ. / Под ред. В.Б. Колганова. — СПб.: Питер, 2004. — 800 с. [↑](#)
 29. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 415 с. [↑](#)
 30. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 312 с. [↑](#)
 31. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 312 с. [↑](#)
 32. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 415 с. [↑](#)
 33. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Дело, 2004. - 685 с. [↑](#)
 34. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 312 с. [↑](#)
 35. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Дело, 2004. - 685 с. [↑](#)
 36. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 415 с. [↑](#)

37. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 415 с. [↑](#)
38. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Дело, 2004. - 685 с. [↑](#)
39. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 312 с. [↑](#)
40. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 415 с. [↑](#)
41. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Дело, 2004. - 685 с. [↑](#)
42. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 312 с. [↑](#)
43. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 312 с. [↑](#)
44. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Дело, 2004. - 685 с [↑](#)
45. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 415 с. [↑](#)
46. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 415 с. [↑](#)
47. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Дело, 2004. - 685 с [↑](#)
48. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 312 с. [↑](#)

49. Моисеева, Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. - М.: Внешторгиздат, 2002. - 261 с. [↑](#)
50. Панов А.И. Стратегический менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 2006. - 330 с. [↑](#)
51. Соколова М.И., Гречков В.Ю. «Маркетинговые исследования». М.,2002. [↑](#)
52. Соколова М.И., Гречков В.Ю. «Маркетинговые исследования». М.,2002. [↑](#)
53. Панов А.И. Стратегический менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 2006. - 330 с. [↑](#)
54. Моисеева, Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. - М.: Внешторгиздат, 2002. - 261 с. [↑](#)
55. Моисеева, Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. - М.: Внешторгиздат, 2002. - 261 с. [↑](#)
56. Панов А.И. Стратегический менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 2006. - 330 с. [↑](#)
57. Соколова М.И., Гречков В.Ю. «Маркетинговые исследования». М.,2002. [↑](#)
58. Соколова М.И., Гречков В.Ю. «Маркетинговые исследования». М.,2002. [↑](#)
59. Панов А.И. Стратегический менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 2006. - 330 с. [↑](#)
60. Моисеева, Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. - М.: Внешторгиздат, 2002. - 261 с. [↑](#)

61. Турусин Ю.Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 232 с. [↑](#)
62. Виханский О. С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2005. – 296 с. [↑](#)
63. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 375 с. [↑](#)
64. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 375 с. [↑](#)
65. Виханский О. С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2005. – 296 с. [↑](#)
66. Турусин Ю.Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 232 с. [↑](#)
67. Турусин Ю.Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 232 с. [↑](#)
68. Виханский О. С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2005. – 296 с. [↑](#)
69. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 375 с. [↑](#)
70. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 375 с. [↑](#)
71. Виханский О. С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2005. – 296 с. [↑](#)
72. Турусин Ю.Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 232 с. [↑](#)

73. Турусин Ю.Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 232 с. [↑](#)
74. Виханский О. С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2005. – 296 с. [↑](#)
75. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 375 с. [↑](#)
76. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 375 с. [↑](#)
77. Виханский О. С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2005. – 296 с. [↑](#)
78. Турусин Ю.Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 232 с. [↑](#)
79. Турусин Ю.Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 232 с. [↑](#)
80. Виханский О. С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2005. – 296 с. [↑](#)
81. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 375 с. [↑](#)