

Содержание:

Введение

Проблема влияния внутренней и внешней среды предприятия на его деятельность очень актуальна в настоящее время.

Во-первых, сами предприятия заинтересованы в создании и поддержании наиболее благоприятных условий работы. Ведь, работая над внутренней средой при минимальных затратах времени и средств на осуществление мероприятий по повышению эффективности, организация может повысить уровень извлекаемой прибыли.

Во-вторых, само государство заинтересовано в том, чтобы добиваться как можно более лучших результатов от деятельности различных организаций, поскольку от этого зависит уровень благосостояния общества.

Помимо этого, государство, будучи почвой для созревания различных социально-политических, правовых, научных и других явлений как компонентов внешней среды предприятия, оказывает огромное влияние на функционирующие в нем организации. Например, существует множество законодательных актов, издаваемых органами государственной власти и регламентирующих деятельность фирм на различных уровнях государственной власти.

В связи с этим мы и стремимся наиболее глубоко изучать все сферы и их компоненты, оказывающие на предприятия воздействие, в их числе влияние среды предприятия на его деятельность, ведь знания о необходимых манипуляциях с состоянием среды и применение таких знаний помогут добиться наилучшего результата.

В экономической литературе существует великое множество формулировок внешней среды. Каждый автор, относительно проведенных исследований, выдвигает свое представление о внешнем окружении фирмы. Успешное взаимодействие организации в условиях внешней среды, прежде всего, обеспечивают знания о понятии, ее сущности и составе.

Оценка внутренней среды организации позволяет выявить те возможности, тот потенциал, на который она может рассчитывать в конкурентной борьбе. Основным

инструментом исследования внутренней среды является управленческий анализ, предназначение которого сводится к комплексному анализу внутренних ресурсов, возможностей и организационных способностей, и в конечном счёте выявлению сильных и слабых сторон организации. Конечная цель управленческого анализа заключается в получении полной, достоверной и объективной информации о состоянии внутренней среды организации для принятия обоснованных стратегических решений.

Объектом исследования в курсовой работе является производственное предприятие ООО «Тундра».

Предмет исследования – внешняя и внутренняя среда предприятия.

Целью исследования является углубленное изучение инструментов анализа внешней и внутренней среды предприятия и их применение на примере ООО «Тундра».

Для достижения поставленной цели сформулированы следующие задачи:

1. изучить теоретические основы анализа внешней и внутренней среды деятельности предприятия;
2. охарактеризовать SWOT-анализ как метод анализа внешней и внутренней среды деятельности предприятия;
3. посредством SWOT-анализа охарактеризовать состояние его внешней и внутренней среды.

Методической основой исследования являются учебная литература, статьи в периодической печати и Интернет-ресурсы.

1. Теоретические основы анализа внешней и внутренней среды деятельности предприятия

1.1 Сущность внешней среды предприятия

Любое предприятие в ходе своей деятельности находится и функционирует в среде. Организация, как правило, является открытой системой. Внешняя среда предприятия – это совокупность экономических, политических, правовых, научных

и технических, коммуникационных, природно-географических и других условий и факторов, которые оказывают воздействие на деятельность предпринимательского предприятия[1].

Внешняя среда организации является одним из важных источников, который обеспечивает организацию ресурсами, необходимыми для сохранения ее внутренних возможностей на высоком уровне. Каждой организации приходится подстраиваться под среду, для того чтобы выжить, совершенствоваться и сохранять собственную эффективность.

Для внешней среды организации свойственна весьма высокая степень сложности, неопределенности и динамики.

Сложность внешней среды выражается числом факторов, на которые обязана реагировать организация. Чем более сложное производство имеет предприятие, тем больше факторов будет воздействовать на неё.

Неопределенность внешней среды – является функцией количества и уверенности информации, которой владеет организация по поводу конкретного фактора.

Динамика внешней среды — это скорость, с помощью с которой осуществляются изменения в окружении организации. Окружающая среда современных организаций меняется с возрастающей скоростью. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних организаций и ниже для других. В высокоподвижной среде организация должна использовать более разнообразные данные, чтобы принимать эффективные решения.

Внешняя среда предприятия подразделяется на следующие виды воздействия:

1. прямого воздействия (микросреда);
2. косвенного воздействия (макросреда).

Факторы внешней среды можно увидеть на рисунке 1.



Рисунок 1- Факторы внешней среды предприятия[2]

Среда прямого воздействия включает в себя те субъекты среды, которые непосредственно влияют на деятельность определенной организации. Среда прямого воздействия является непосредственно деловым окружением предприятия.

Поставщики обеспечивают предприятие необходимым сырьем, оборудованием, комплектующими изделиями. Связанность предприятия и поставщиков крайне велика. Поставщики могут создавать ресурсную зависимость предприятия, которая может сказаться на себестоимости, качестве продукции, и, в общем, на всей работе предприятия.

Потребители занимают важное место в деловой среде предприятия, так как их воздействие на организацию велико и проявляется в разных формах: выдвижение особых требований к качеству продукции и оказанию услуг, установлении определенных уровней цен. Предприятие создается и функционирует именно для удовлетворения потребностей потребителей. Поэтому каждому предприятию

необходимо тщательно изучать запросы своих потребителей.

Конкуренция является главным фактором экономического развития, она оказывает значительное влияние на внутреннюю среду предприятия[3]. Именно конкуренция позволяет предприятию развиваться и выпускать более конкурентоспособную продукцию. Задачей предприятия является оценить все возможности своих конкурентов и принять необходимые меры для защиты себя от угрозы с их стороны.

Ресурсное обеспечение - это совокупность материальных, трудовых, финансовых ресурсов, которые нужны для деятельности предприятия. Каждое предприятие должно осуществлять точный учет используемых и требуемых ресурсов, который даст возможность предприятию наиболее рационально ими воспользоваться.

Также одним из главных факторов, который оказывает влияние на развитие предприятия, является государство. Влияние государственной власти, региональной и местной администрации, налоговой инспекции на предприятие разнообразно и выражается в принятии законов и нормативно-правовых актах, которые образуют правовую основу предпринимательства, лицензирования деятельности предприятия, взимании налогов. Предприятия должны строго следовать нормативным актам и законам, потому что они часто подвергаются изменениям.

Среда косвенного воздействия содержит в себе такие субъекты среды, которые не оказывают прямого мгновенного влияния на деятельность определенной организации, но все же отражаются на ней.

Экономические факторы представляют собой условия, в которых функционирует предприятие. Они включают в себя: общий уровень экономического развития страны, уровень рыночных отношений, размер ВВП страны, размеры инфляции, валютный курс, уровень процентной ставки, ставку налогообложения, соотношение между экспортом и импортом, наличие финансовых резервов[4]. Экономическая ситуация в стране - это один из серьезных факторов, влияющий на развитие предприятия. Применения знания об экономических показателях предприятия могут получить преимущества перед конкурентами.

От того, как устроена политическая система страны, зависит ее влияние на деловую активность предприятий: она может, как способствовать их развития, так и создать трудные условия. Широкая информированность предприятия о политической системе позволяет воспользоваться благоприятными условиями для

развития своего бизнеса, расширение сферы деятельности, избежать потерь.

Значительное влияние на деятельность предприятия проявляют научные и технические факторы: наличие и уровень научно-технического потенциала в стране, направления фундаментальных и прикладных научных исследований, наличие технопарков и технополисов, исследовательских программ. Наличие таких факторов помогает предприятиям в выпуске новой и усовершенствовании старой продукции, применении новых технологий в производстве, широком внедрении инноваций[5].

Социально-демографические и социально-культурные факторы влияют на формирование спроса населения, на трудовые отношения, уровень заработной платы и на условия труда, численность населения и его половозрастную структуру, на жизненные ценности и традиции, культурные особенности. Все эти факторы оказывают существенное воздействие на деятельность предприятий.

Международные факторы заключаются в взаимоотношениях с другими государствами; тенденциях изменения внешнеэкономических связей, которые могут оказывать различное влияние на состояние дел в экспортно-ориентированных отраслях; международных санкций к той или иной стране; международных выставках, конференциях, аукционах.

Так же определенное влияние на деятельность предприятий оказывает и уровень природно-климатических факторов: климат, наличие природных ресурсов, рельеф местности, площадь территории, состояние экологии и прочие.

Таким образом, внешняя среда играет важную роль в развитии любого предприятия. Анализ внешней среды важен для ее прогнозирования, комплексной оценки ее влияния на эффективность деятельности предприятия.

1.2 Сущность внутренней среды предприятия

В современных социальных, технологических, экономических и политических условиях организации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им успевать за изменениями, происходящими в их окружении. Каждый элемент в рамках этого окружения влияет на успешность ее действий, накладывает ограничения и определяет условия будущего

существования[6].

Внутренняя среда является бесценным источником информации о функционировании организации. Постоянное изучение среды дает руководству компании выявить ее сильные и слабые стороны, чтобы расширить и укрепить свои конкурентные преимущества, а также исключить или минимизировать возникновение возможных проблем. Таким образом, изучение и использование факторов внутренней среды организации являются важнейшими условиями деятельности компании в действующих условиях рынка[7].

Внутренняя среда организации – часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации[8].

Внутренняя среда представляет собой динамичную систему, поэтому ее факторы рассматриваются как переменные, т.е. в их развитии. Организация может воздействовать и изменять, если это необходимо, переменные внутренней среды.

Внутренние переменные существуют в тесной взаимосвязи друг с другом и вместе составляют систему, оказывающую большое влияние на успешность деятельности организации. Любые изменения одной из переменных будут способствовать изменениям как в оставшейся совокупности, так и в организации в целом. Основными внутренними переменными организации являются цели, структура, задачи, технология и люди[9].

Высшее руководство организации отвечает за управление в области качества, а также за выбор сотрудников с учетом возможности удовлетворения требований руководителей[10]:

- обеспечение нормальных условий работы;
- вовлечение персонала в решение проблем качества продукции;
- обучение персонала вопросам в области качества;
- увеличение рабочих навыков и соответствующих знаний. В ответственности высшего руководства также лежит создание благоприятной обстановки, с целью вовлечения работников, а также эффективной работе системы управления качеством на предприятии.

Высшее руководство назначает представителя из состава руководства предприятия, в обязанности которого будет входить[\[11\]](#):

- поддержание в рабочем состоянии процессов, относящихся к системе управления качеством;
- предоставление высшему руководству отчетов о необходимости улучшения системы управления качеством

Анализ внутренней среды является основополагающим процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей организации и основу для выработки стратегии поведения, позволяющей организации осуществить свою миссию и достичь своих целей.

Анализ внутренней среды организации необходим для[\[12\]](#):

- разработки стратегии организации, управления конкурентоспособностью организации;
- оценки инвестиционной привлекательности организации;
- выявления резервов и возможностей организации, повышения адаптации к внешним изменениям.

Основная цель стратегического анализа внутренней среды организации – определение конкретного и наиболее полного набора ее сильных и слабых сторон. Знание сильных и слабых сторон организации абсолютно необходимо при разработке ее адекватных реакций на те или иные изменения внешней среды[\[13\]](#).

2. SWOT- анализ как метод анализа внутренней и внешней среды предприятия

2.1. SWOT- анализ как основа разработки стратегии предприятия: преимущества и недостатки

В условиях динамично изменяющейся среды, даже для сравнительно небольших предприятий, одной интуиции руководителя становится недостаточно для успешных действий на рынке. Этим обусловлена необходимость постановки в таких компаниях ограниченных, более «дешевых» вариантов выработки стратегий. Но и для крупных компаний «очень часто затраты на количественное обоснование выбора целей и стратегий, гораздо выше эффекта от их преимуществ, по сравнению с более простыми «качественными» методами» (Э. Деминг).

Поэтому как основной инструмент регулярного стратегического управления многие компании выбирают матрицу «качественного» стратегического анализа, которую еще называют матрицей SWOT (аббревиатура начальных букв английских слов: Strengths - силы; Weaknesses - слабости; Opportunities - возможности; Threats - угрозы). Аббревиатура SWOT была впервые введена в 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики профессором К. Эндрюсом.

Первоначально SWOT-анализ был основан на озвучивании и структурировании знаний о текущей ситуации и тенденциях. В 1965 году четверо профессоров Гарвардского университета – Леранед, Кристенсен, Эндрюс и Гут – предложили технологию использования SWOT модели для разработки стратегии поведения фирмы[14].

SWOT-анализ – метод ситуационного анализа, сопоставляющий внутренние возможности организации (ее сильные и слабые стороны) и условия окружающей среды (ее возможности и угрозы). Он опирается на концепцию стратегического соответствия ресурсов и возможностей организации с внешними условиями окружающей среды, впервые предложенную в 1971 г. Кэннетом Эндрюсом[15].

К. Эндрюс изложил свои идеи в монографии «Концепция корпоративной стратегии». Основным аспектом теории Эндрюса была «состыковка» между внутренней и внешней средой фирмы. Он уделил большое внимание изучению стратегий различных уровней и был первым, кто разделил понятия «корпоративной стратегии» и «бизнесстратегии». Под корпоративной стратегией он понимал совокупность решений, которая определяет и раскрывает задачи и цели фирмы, задает ее основную политику и планы реализации поставленных целей, очерчивает круг бизнесов, в которых компания собирается действовать, экономические и организационные особенности той модели фирмы, которой она стремится стать, а также характер результатов, которые компания может создать для своих акционеров, работников, клиентов и населения тех территорий, где будет функционировать[16].

Стратегию бизнес-уровня он трактовал как элемент корпоративной стратегии. В то время как последняя определяет набор бизнесов, в которых компания конкурирует, бизнес-стратегия определяет то, как компания будет конкурировать в конкретном бизнесе и позиционировать себя относительно соперников. Помимо этого, Эндрюс выделил в понятии стратегии такие аспекты, как формулирование и осуществление. Формулирование содержало компоненты такие, как рыночные возможности, корпоративные способности, система ценностей, идеалов и устремлений индивидов и социальная ответственность. Осуществление же есть построение организационной структуры и организационных процессов. Его подход качественно изменил трактовку проблематики общего менеджмента, поскольку в концепции корпоративной стратегии единство организации стало пониматься не просто как некая взаимосвязь структурных и функциональных подразделений, а в терминах ее целостного восприятия вместе с окружающей средой[17].

Эндрюс в целом принял чандлеровскую трактовку стратегии, но дополнил ее заимствованным у Селзника понятием «отличительной компетенции» организации и своим видением фактора неопределенной внешней среды, к которой фирма должна адаптироваться. При этом, по мнению Селзника, для нового витка необходимо привести в соответствие «внутреннее состояние» организации с «внешними ожиданиями».

С точки зрения Эндрюса, оценка внутренних сильных и слабых сторон организации приводит к идентификации ее отличительных компетенций, а оценка угроз и возможностей внешней среды позволяет определить потенциальные факторы успеха. Благодаря разработке основанного на данной логике метода SWOT профессиональные менеджеры впервые смогли одновременно проводить анализ факторов внутренней и внешней среды фирмы и конструировать затем стратегию для конкретной ситуации.

Таким образом, прообразом SWOT-анализа является стратегическая модель К. Эндрюса, вариант которой представлен рис. 2.

Позже в 1982 году профессор Хайнц Вайхрих представил SWOT - анализ в виде матрицы, состоящей из сопоставления сильных сторон со слабыми и соотношением возможностей с угрозами. Данная модель SWOT - анализа и используется по сей день.

Цель SWOT - анализа всегда конкретна, достижима, определена и позволяет сформировать стратегию развития организации как на краткосрочную, так и

долгосрочную перспективу.

Областью применения SWOT - анализа является[18]:

- оценка и разработка информационной структуры, позволяющей систематизировать знания о конкурентах, найти конкурентные преимущества, пути снижения себестоимости продукции, работ, услуг;



Рисунок 2 - Расширенная SWOT-модель К. Эндрюса[19]

- реализация на практике стратегии развития организации, определение ключевых факторов успеха организации и ответственных исполнителей проекта;

- получение сведений о дальнейшем развитии не только самой организации, но и отрасли её функционирования, данные точные и пригодные для дальнейшего формирования стратегии развития организации и отрасли.

При этом SWOT – анализ имеет как достоинства, так и недостатки[20]. Среди достоинств можно отметить следующие:

- прост в применении, в результате чего имеет широкий спектр для применения в различных областях деятельности; - довольно дешевый способ получения информации;

- может объяснить причины успеха и / или поражения своей организации и конкурентов.

Вместе с тем SWOT - анализ имеет и недостатки:

- отсутствие временных рамок проведения анализа; - неоднозначность полученных результатов;

- для полноты картины может потребоваться помощь экспертов.

Как видно, достоинств применения SWOT - анализа больше, чем его недостатков, что говорит об эффективности данного маркетингового инструмента. Устраняя недостатки SWOT - анализа, можно добиться совершенной модели по разработки стратегии развития организации.

Таким образом, SWOT - анализ представляет собой эффективный маркетинговый инструмент систематизации имеющейся информации для определения ключевых факторов успеха и разработки стратегии развития организации с определением угроз и возможностей роста эффективности экономической деятельности. SWOT - анализ применим как для отдельной организации, так и для конкретного ее подразделения. Однако стоит не забывать о периодичности обновления информации, поскольку ситуация постоянно изменяется, появляются новые конкуренты на рынке, изменяются предпочтения и вкусы клиентов.

Поэтому с целью эффективности применения SWOT - анализ должен проводиться регулярно и являться информационным обеспечением для принятия управленческих решений.

2.2 Этапы проведения SWOT-анализа.

В ходе SWOT - анализа важно соблюдение правил:

- особое внимание следует уделять частному SWOT - анализу, например, отдельному конкретному подразделению организации и / или отдельной группе продукции, работ или услуг;

- рассмотрение только тех слабых и сильных сторон организации, которые она непосредственно может контролировать; - сильные и слабые стороны организации напрямую зависят от мнения не только самой организации, но и ее клиентов,

которые выявляют возможности самой организации в отличие от ее непосредственных конкурентов; - необходимо ранжирование слабых сторон с учетом степени важности для клиентов организации;

- качественный анализ может быть проведен только группой лиц в процессе дискуссии или других методов, например, мозгового штурма;

- все формулировки анализа должны быть четкими и определенными, ясно сформулированными и понятными для всех участников.

Можно выделить следующие этапы SWOT-анализа:

- анализа внутренней среды объекта управления;

- анализа его внешней среды;

- сопоставления сильных и слабых сторон с факторами внешней среды;

- оценки состояния (положения) объекта управления.

Их проведение предусматривает последовательное достижение ряда целей (рис.3), последняя из которых состоит в определении общей стратегии и основных направлений ее реализации.

Рассмотрим последовательность проведения SWOT-анализа более подробно.

После проведения анализа внутренней среды составляется подробный перечень параметров, по которым будет оцениваться компания. По каждому критерию определяется, что является сильной стороной, а что – слабой. Определение сильных и слабых сторон предприятия на основе ресурсного обеспечения и стратегически важных направлений деятельности является ключевым этапом управленческого анализа с привлечением специалистов или внешних экспертов[21]

После составления детализированного списка слабых и сильных сторон на втором этапе каждый параметр оценивается по степени его значимости для организации.



Рисунок 3 - Этапы и цели SWOT-анализа

Аналогичным образом определяются рыночные возможности и угрозы – на основе проведенного анализа внешней среды непрямого и непосредственного влияния (их также необходимо указать как можно более полно). Для компонентов внешней среды должна быть оценена вероятность наступления представленных возможностей и угроз[22].

Затем осуществляется количественный SWOT-анализ[23]: все оцененные элементы ранжируются по степени важности для организации внутри каждой из четырех групп и упорядочиваются по убыванию значимости. Выбираются 7–10 самых значимых элементов из каждой группы и переносятся на следующий этап.

Далее необходимо составить четыре перекрестные таблицы SWOT матричной формы.

Задача первой таблицы – выявить направления учета возможностей рынка при помощи сильных сторон компании. По вертикали указываются выбранные сильные стороны, по горизонтали – возможности. На пересечении возможности и сильной стороны нужно ответить на вопрос: как сильные стороны помогут воспользоваться возможностями? Ответ на вопрос будет лежать в основе стратегии развития – применение сильных сторон для использования всех предоставленных возможностей.

Вторая таблица отвечает на вопрос: как сильные стороны могут нейтрализовать угрозы? Для этого по горизонтали указываются угрозы, по вертикали – сильные стороны. На пересечении параметров – ответ на вопрос – для формирования стратегии внутренних преобразований – использование сильных сторон для минимизации угроз.

В третьей таблице на пересечении слабых сторон по вертикали и возможностей по горизонтали отвечаем на вопрос: как (почему) слабые стороны мешают воспользоваться возможностями? В данной таблице определяется стратегия потенциальных преимуществ – минимизация слабых сторон через использование предоставленных возможностей.

И, наконец, четвертая таблица, в которой по вертикали указываются слабые стороны, по горизонтали – угрозы, на пересечении этих параметров – ответы на вопросы: как усугубляют слабые позиции угрозы со стороны рынка? каковы риски при сочетании слабых сторон и угроз? Разработка ограничения стратегического развития – минимизация слабых сторон и угроз.

Чтобы извлечь максимум пользы при проведении SWOT-анализа и избежать ошибок, которые могут свести к нулю все усилия, необходимо соблюдать следующие правила.

1. Сосредоточить проведение SWOT-анализа на конкретном сегменте, это обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон,

возможностей и угроз. Если проводить общий анализ, охватывающий весь бизнес, то он будет основан на обобщенных характеристиках и станет бесполезным при разработке управленческих решений. Иногда целесообразно проводить SWOT-анализ по отдельным направлениям деятельности организации.

2. Знать отличия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны – это внутренние характеристики деятельности компании, подконтрольные менеджменту компании. Возможности и угрозы – внешняя среда, не поддающаяся влиянию со стороны организации, связанная с характеристиками рыночной среды. Компания может выявить факторы и характер их влияния, чтобы определить, как использовать возникшие возможности и как нивелировать влияние угроз со стороны рынка.

3. Установление оценок с позиции рынка. Сильные и слабые стороны определяются с позиции восприятия целевой аудитории. В анализ нужно включать наиболее значимые преимущества и недостатки компании.

4. Снижение субъективных оценок. Анализ должен основываться на объективных фактах и информации, опираться на данные проведенных исследований внутренней и внешней среды. Для снижения субъективности при построении матрицы SWOT-анализа необходимо привлечь экспертную группу из числа сотрудников компании, партнеров, поставщиков и других экспертов данного рынка для оценки влияния факторов.

5. Четко формулировать элементы SWOT-анализа, избегая пространственных и двусмысленных трактовок. Применение точных формулировок сделает анализ более полезным. SWOT-анализ – это эффективный инструмент, направленный на обеспечение структуризации информации для разработки вариантов управленческих решений[24].

Подобная процедура не предлагает каких-то конкретных ответов, количественных оценок или четких рекомендаций. Значение данного анализа заключается в получении адекватной оценки основных факторов и возможности с определенным процентом вероятности прогнозировать развитие конкретных событий. Разрабатывать варианты управленческих решений и конкретные рекомендации должны аналитики и руководители структурных подразделений компании.

Объективность анализа зависит от полноты и качества предоставленной информации. Анализ сильных и слабых сторон предприятия, выполненный по SWOT-анализу, позволяет руководству компании выбрать максимально верное

направление развития своего бизнеса. Именно поэтому к процедуре проведения SWOT-анализа необходимо подходить крайне ответственно.

3. Применение SWOT-анализа для изучения внутренней и внешней среды ООО «Тундра»

3.1. Краткая характеристика ООО «Тундра»

ООО ПО «Тундра» специализируется на производстве мобильных вагон-домов марки «Тундра» предназначенных для проживания, в условиях крайнего севера, рабочих бригад нефтяных, газовых, строительных организациях. Марка вагон-домов «Тундра» известна с 1997 года. Технические характеристики мобильных зданий дают возможность эксплуатировать их при температуре от - 60°С до +40°С. Отличительная особенность вагон-домов «Тундра» это высокотехнологичное решение по строению каркаса разработанного Проектно-конструкторским строительным центром и зарекомендовавшего себя за долгие годы эксплуатации.

По организационно-правовой форме предприятие является обществом с ограниченной ответственностью.

Предприятие выпускает мобильные здания различных модификаций:

- производственного;
- общественного;
- административного назначения.

По желанию клиента возможна различная комплектация и отделка здания, а также его установка на шасси или сани. Хорошо укомплектованный инженерно-технический состав рабочих и рабочих высококвалифицированных (основных) профессий, обеспечивает высокое качество продукции, что позволяет создавать наилучшие условия для работы персонала.

Низкая цена и высокое качество вагон-домов «Тундра» позволяют забыть о проблемах, связанных с условиями проживания и работы персонала.

В таблице 1 представлен ассортимент продукции, производимой ООО ПО «Тундра».

Таблица 1

Ассортимент продукции ООО ПО «Тундра»[\[25\]](#)

№ п/п	Обозначение	Наименование	Цена без НДС, руб.
1	«Тундра-8Ж»	Прицеп-вагон жилой на 8 человек	580000,00
2	«Тундра-4Ж»	Прицеп вагон на 4 человека	580000,00
3	«Тундра-ПС-12»	Прицеп-вагон для просушки спецодежды на 12 шкафов	600000,00
4	«Тундра -ПС-18»	Прицеп-вагон для просушки спецодежды на 18 шкафов	605000,00
5	«Тундра -ПС-24»	Прицеп-вагон для просушки спецодежды на 24 шкафа	660000,00
6	«Тундра-КС-8-БО»	Прицеп-вагон кухня-столовая на 8 посадочных мест с бытовым оборудованием	620000,00
7	«Тундра-КС-20-ПО»	Прицеп-вагон кухня-столовая на 20 посадочных мест с бытовым оборудованием	1540000,00
8	«Тундра-СД»	Прицеп-вагон сауна с душевой	610000,00
9	«Тундра-1Л»	Прицеп-вагон жилой повышенной комфортности на 1 человека	650000,00

10	«Тундра-2Л»	Прицеп-вагон жилой повышенной комфортности на 2 человека	670000,00
11	«Тундра-4Л»	Прицеп-вагон жилой повышенной комфортности на 4 человека	680000,00
12	«Тундра-К»	Прицеп-вагон культ будка	620000,00
13	«Тундра-Д»	Прицеп-вагон душевая	640000,00
14	«Тундра-С»	Прицеп-вагон санузел	667000,00
15	«Тундра-И»	Прицеп-вагон инструментальная мастерская	590000,00
16	«Тундра-СИ»	Прицеп-вагон для просушки одежды + инструментальная мастерская	630000,00
17	«Тундра-МП»	Прицеп-вагон медпункт	660000,00
18	«Тундра-МП - Ж»	Прицеп-вагон медпункт с жилой комнатой для медперсонала	667000,00

Основные потребители, знающие продукцию ООО «Тундра» продолжают сотрудничество. Это подразделения ОАО «НК Роснефти», ОАО «Газпромнефти», вышедшие из них нефтесервисные компании ООО «ССК», АО «Самотлорнефтепромхим», а также вновь созданные в 2000 -2010 гг. организации ООО «НСХ «Азия Дриллинг», ООО «Intellect drilling services» (ООО «IDS»), ООО «Schlumberger Logelco Inc» (ООО»Шлюмберже Лоджелко Инк»), Уренгойгазпром,Хантымансийск-дорстрой, Буровая компания Евроазия, ТНК, Нарьянмарнефтегаз, Ваньеганнефть.

Службе маркетинга ООО «Тундра» необходимо обратить внимание на тот момент, что у нас перестали брать продукцию подразделения ООО «Лукойл», ПАО

«Газпром», «КСА Deutag».

Многие компании продолжают ужесточать требования к качеству изделий, почти все выставляют индивидуальные технические задания, требующие дополнительной конструкторской доработки. При всем этом настаивают на работе с отсрочкой платежа 70-90 дней после отгрузки готовой продукции и практически все настойчиво требуют сохранения либо уменьшения цены. Но несмотря на это предприятие своевременно выполняло все договорные обязательства.

Возникающих рисков удалось избежать и своевременно рассчитываться с работниками по выплате заработной платы и бюджетами разных уровней.

Обеспечение материалами и комплектующими в основном осуществляется через организации работающие с нами не один год такие как Первоуральский УНИКОМ (прицепы), «Элкаб», Липецкий металлургический комбинат, ЗАО «Кедр-Маркетинг», «Knauf Insulation» и некоторые другие.

Критерии выбора поставщика остались прежними - качество, цена, сроки поставки и возможность получения продукции с отсрочкой платежа.

Невозможно в жестких цифрах спрогнозировать рынок вагон - домов, бывают резкие всплески потребности в них (при строительствах крупных нефте - и газопроводах таких как «Северный поток-1»).

ООО «Тундра» производит вагон- домов более 100 шт. в месяц поэтому осуществляется постоянный контакт с основными многолетними потребителями вагон - домов.

Организации, которые будут привлечены к строительству планируемых на 2019 – 2020 годы стройках «Северный поток-2» и «Сила Сибири», будут находиться в пристальном внимании сбытовой службы ООО «Тундра».

Структура управления ООО «Тундра», существует давно и является линейно-функциональной (рис.4).

Генеральный директор

Технический директор

Начальник подраз-деления снабжения и реализации

Главный бухгалтер

Начальник отдела кадров

Цех №1

Цех №2

ОТК

Отдел сбыта и снабжения

Транспортный отдел

Бухгалтерия

Отдел кадров

Юристконсульт

ПЭО

Рисунок 4 - Организационная структура управления ООО «Тундра»

Исполнительным органом общества выступает генеральный директор.

Генеральный директор организации – это исполнительное лицо, в задачи которого входят: руководство текущей деятельностью организации, стратегия развития, организация системы управления, кадровая, финансовая и социальная политика.

Функции технического директора: ремонтно-механическое обслуживание; энергетическое обслуживание; водоснабжение и канализация; обеспечение производства оборудованием; метрологическое обеспечение; обеспечение технической документацией; техническая информация; охрана труда; охрана окружающей среды; ремонтно-строительное обслуживание; перспективное развитие производства.

В организации существует бухгалтерия, отдел кадров, производственное подразделение и подразделение, занимающееся снабжением общества и реализацией продукции. В состав производственного подразделения входят два цеха, а также отдел технического контроля и планово-экономический отдел.

Планово-экономический отдел производит финансовые расчеты с заказчиками и поставщиками, связанные с реализацией готовой продукции, приобретением производственного сырья и материалов, а также топлива.

Бухгалтерия осуществляет учет средств ООО «Тундра» и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия и др.

Начальник подразделения сбыта и реализации следит за работой отдела снабжения и сбыта, а также транспортного отдела.

Функции отдела кадров: разработка планов комплектования кадров; оформление приема, перевода и увольнения работников; учет личного состава, хранение и заполнение трудовых книжек; ведение документации по делопроизводству; контроль за исполнением руководителями подразделений приказов и распоряжений по работе с личным составом; изучение движения кадров, анализ текучести кадров, разработка мероприятий по ее устранению; анализ деловых качеств специалистов организации с целью рационального использования кадров; организация контроля за состоянием трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка; ведение всей отчетности по кадровым вопросам.

Начальник отдела кадров контролирует работу отдела по обеспечению общества квалифицированными работниками, создавая им условия для постоянного повышения профессиональных навыков.

Таким образом, существующая структура управления отвечает цели, стоящей перед ООО «Тундра».

3.2. Анализ внешней и внутренней среды ООО «Тундра»

Анализ внешней среды позволяет своевременно разработать ситуационные планы на случай возникновения не предвиденных ситуаций, а так же разработать мероприятия превращения потенциальных угроз в потенциальные возможности.

Выявление сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз позволит точнее определить стратегические проблемы компании. Оценку проведем на примере ООО «Тундра» при помощи SWOT- анализа (табл.2).

Таблица 2

Возможности и угрозы внешней среды ООО «Тундра»

Внутренние сильные стороны

Опыт в совершенствовании
производственных процессов

Широкий ассортимент, доступные
цены

Более высокое качество по сравнению
с конкурентами

Возможность экономии на масштабе

Позиция одного из лидеров

Сильная торговая марка и репутация

Эффективные рекламные компании и
меры продвижения товара

Широкая география поставок

Прочное финансовое положение

Высококвалифицированный персонал

Внутренние слабые стороны

Отсутствие четко сформулированного
направления стратегического развития

Слишком высокие издержки по сравнению
с
конкурентами

Потеря глубины и гибкости управления в
силу
недостатка навыков у руководства

Невысокая прибыльность

Недостаток мощностей

Не участие персонала в принятии
управленческих решений

Несоответствие структуры ассортимента
тенденциям рынка

Нехватка квалифицированных
специалистов

Отсутствие собственной системы оценки

Высокие расходы на продажу

Использование интернет и эл.коммерции	Потеря оригинальности
Появление новых поставщиков, снижение цен на сырье и материалы.	Угроза выхода на рынок новых отечественных конкурентов
Совершенствование технологий	Замедление роста рынка
Обслуживание новых групп потребителей, освоение новых географических рынков.	Ужесточение конкуренции между действующими компаниями на рынке, ведущее к снижению прибыли
Расширение ассортимента для обслужи-вания новых потребностей покупателя	Вступление в ВТО приведет к выходу на Российский рынок западных фирм с более высоким качеством и аналогичными ценами.
Возможность применения новых технологий	Экономическая нестабильность провоцирует увеличение налогообложения
Использование НИОКР	Агрессивный захват рынка конкурентами.

Следовательно, наиболее сильными сторонами ООО «Тундра» является оказание высококачественных услуг, широкого ассортимента и доступных цен, использование Internet технологий, эффективное продвижение услуг и бренда, что создает сильную репутацию и имидж компании. Однако, позиция компании уязвима, в силу невысокой гибкости управления, высокой себестоимости и несовершенной стратегии развития, что может вызвать потерю финансовой устойчивости и объемов сбыта в будущем.

На основе анализа возможностей и угроз необходимо составить матрицу SWOT - анализа, что позволит установить связь между внешними и внутренними характеристиками компании, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации (табл. 3).

Таблица 3

SWOT- анализ ООО «Тундра»

Внутренние факторы		
	сильные стороны	слабые стороны
	высокое качество услуг	высокие издержки по сравнению с конкурентами
Стратегические внешние факторы	сильная торговая марка и репутация	несоответствие структуры ассортимента рынку
	эффективные меры продвижения и реклама	Потеря оригинальности
	развитая сбытовая сеть	расходы на продажу
	экономия на масштабе	нехватка квалифицированных специалистов
Возможности:	Поле силы и возможности	Поле слабости и возможности
поиск новых поставщиков с более выгодными ценами	Увеличение доли рынка, рост объемов продаж, рост прибыли за счет повышения конкурентоспособности.	Совершенствование конкурентной стратегии и увеличения рентабельности и открытия новых направлений

обслуживание
новых групп
потребителей,
географических
рынков.

применение и
возможность
освоения новых
технологий

Угрозы:

Поле силы и угрозы

Поле слабости и угрозы

замедление роста
рынка (усиление
конкуренции)

угроза выхода на
рынок новых
компаний

рост налогов из-за
изменения
налогового
законодательства

Потеря рыночных позиций из-за
активизации конкурентов.
Падение прибыльности за счет
увеличения налогообложения.
Необходим поиск новых
поставщиков с более выгодными
ценами, интеграция «назад»

Падение объемов продаж
и прибыльности, усиление
конкуренции в отрасли.
Совершенствование
стратегии с учетом
внешней среды.

Поле «силы и возможности» является основой при разработке и совершенствовании стратегии развития предприятия с использованием сильных организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

Следовательно, увеличение доли рынка и рост объемов продаж может быть достигнут расширением ассортимента услуг и обслуживанием новых групп покупателей, а также открытием нового производства по переработке отходов

производства.

Таким образом, возможности, которые обязательно необходимо использовать:

- выход на новые рынки или сегменты покупателей;
- освоение новых технологий;
- расширение ассортимента.

Вторые по значимости возможности, которые необходимо использовать при наличии ресурсов организации являются:

- использование интеграции назад;
- появление новых поставщиков;
- обслуживание новых для организации узких сегментов.

В поле зрения высшего руководства должна находиться угроза выхода и агрессивного захвата рынка западными компаниями с аналогичными ценами, но лучшим качеством услуг, а также замедление роста рынка и усиление конкуренции. Данная угроза может быть устранена лишь при большом количестве финансовых ресурсов, так как западные компании регистрируют бренды в европейских странах, тратят большие средства на рекламу и раскрутку торговой марки.

На данный момент ООО «Тундра» не имеет возможности открытия филиала за рубежом, однако позиция позволяет за счет репутации и имиджа успешно конкурировать с отечественными компаниями и выиграть время для накопления финансовых ресурсов и открытия филиала.

Внимательного и ответственного подхода требуют:

- возможное увеличение налогообложения и налогового законодательства;
- выход на рынок новых мелких компаний.

Угроза, отслеживать развитие которой необходимо - это появление инновационной продукции в среднем ценовом сегменте.

Таким образом, наибольшее значение для организации имеет изменение темпов роста рынка, которое определяет темпы роста отрасли в целом и предприятия в частности.

Заключение

Таким образом, поставленная в работе цель достигнута.

В работе был изучен метод SWOT-анализа, который проводится на основе ситуационного научного подхода в интересах принятия рационального решения по выбору стратегии развития объекта управления, приоритетов и направлений ее реализации.

Во многом успешность его применения обеспечивается правильным пониманием того, что для объекта управления должно относиться к внешней среде, а что — к внутренней. Принято считать, что «разделительной линией» между внутренней средой и внешней являются границы объекта управления. Все, что находится и происходит внутри него, относят к внутренней среде, а все остальное — к внешней.

В поле «слабости и возможности» стратегия должна быть построена так, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся слабости. Таким образом, стратегия развития должна учитывать возможность снижения издержек производства и/или повышение прибыльности, а также изменения в структуре покупательского спроса: замедление темпов роста самого крупного и зрелого сегмента «средний бизнес» и увеличение темпов роста сегмента «малый бизнес»

Для пар в поле «силы и угрозы» стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Усиление рыночной позиции компании может быть достигнуто как расширением ассортимента услуг и обслуживания новых групп клиентов, так и гибкой ценовой политикой. Возможное увеличение налогообложения можно преодолеть либо поиском новых поставщиков с более выгодными ценами, либо интеграцией «назад».

Для пар в «поле слабости и угрозы» стратегия должна позволять избавиться от слабостей и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу. Следовательно, возможное падение объемов продаж из-за усиления конкуренции можно избежать совершенствованием стратегии развития, учитывающей все изменения внешней среды.

В SWOT- анализе необходимо не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, насколько важным для фирмы является учет в стратегии своего поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Практическая ценность результатов SWOT-анализа, проводимого по описанной методике, обеспечивается не только соблюдением приведенных выше правил, но и пониманием того, что он является лишь инструментом для систематизации имеющейся информации. Данный метод дает лишь общие, хотя и однозначные рекомендации. Разработка на его основе практических мероприятий — это достаточно сложная и кропотливая работа, к которой должны привлекаться квалифицированные специалисты с глубоким пониманием текущего состояния объекта управления и тенденций инновационного развития в области его практического применения.

Список использованных источников

1. Абчук В. А. Менеджмент: учебник / В. А. Абчук. – Санкт-Петербург: «Союз», 2017. – 463 с.

Анфимов, И.А. Оценка влияния факторов внешней среды на эффективную деятельность организации/ И.А. Анфимов, Ю.Э. Муждабаев// Современные технологии в мировом научном пространстве.- 2017.- С. 38-42.

1. Батугина Н. С. Факторы внешней и внутренней среды как элементы управления эффективностью функционирования горных предприятий // ГИАБ. – Якутск, 2017, №10, С.70-76 [Электронный ресурс]: - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/factory-vneshney-i-vnutrenney-sredy-kak-elementy-upravleniya-effektivnostyu-funksionirovaniya-gornyh-predpriyatij>

Вершинина Г.В., Коршуневская Н.М. Swot-анализ как современный инструмент управленческого анализа: сущность, проблемы и пути их решения // Актуальные вопросы экономических наук. – 2017. - №4-5. – С.22-26

Гришина С.В. Преимущества и ограничения swot-анализа // Актуальные вопросы экономических наук. – 2018 - №5. – С.37-41.

1. Горфинкель, В.Я. Экономика предприятия: учебник/ В.Я. Горфинкель.-М.: ЮНИТИ, 2016. - 663 с.

Губанова Е.В. Swot-анализ как элемент комплексного анализа денежных потоков коммерческой организации//В сборнике: Учет, анализ, аудит: от теории к практике сборник научных трудов. - 2017. - С. 30-37

1. Демидов А.В. Исследование влияния внешних и внутренних факторов среды организации на формирование интегрированной системы менеджмента в современных условиях // Достижения современной науки. - Москва, 2018, С. 199-213. [Электронный ресурс]: - Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=26804098>

Добринина Н.А. Менеджмент: основы теории и деловой практикум: учеб. Пособие / Н.А. Добринина, Ю.В. Щербакова. - Москва: Альфа - М: ИНФРА -М, 2011. - 288 с.

1. Комаров О.Е. Особенности внешней и внутренней среды вуза на рынке образовательных услуг // Философия социальных коммуникаций. - 2014, №4 (29), С. 98-103 [Электронный ресурс]: - Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=22809772>

Лукашевич И.Я., Федорова Е.А. Прогнозирование финансовых кризисов: методы, модели, индикаторы: Монография. М.: Вузовский учебник, НИЦ Инфра-М, 2015. 126 с.

Пузыня Т.А. Эффективность использования бренда компании // Современные тенденции развития науки и технологий. 2016. № 1 - 10. С. 108 - 110.

Рыхтикова Н.А. Анализ и управление рисками организации: Учебное пособие. 2-е изд. М.: Форум, 2014. 240 с.

Салимова Т. А., Еналеева Ю. Р. Самооценка деятельности организации. М.: Академический Проект, 2016

Светлов Н.М., Светлова Г.Н. Информационные технологии управления проектами: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: НИЦ Инфра-М, 2015. 232 с.

1. Сорокина Л. А. Менеджмент в малом бизнесе: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент» / Л. А. Сорокина. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 142 с.

Фляйшер К, Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе: Пер. с англ. М.: БИНОМ, Лаборатория знаний, 2016.

1. Шевцова, О.Н. Оценка структуры внешней среды организации/ О.Н. Шевцова, Н.Н. Проскурина, Г.Е. Концевич // Бизнес в законе.- 2018.- № 2.- С. 22-25.

Щукин О. С. Самооценка деятельности организации по центрированной модели: концептуально-методологические основы адаптивного подхода: монография. Воронеж: Воронежский государственный университет, 2017.

Puzynya T.A. Problems of Organizing Services in Tourism // Russian Journal of Agricultural and Socio - Economic Sciences. 2015. Т. 43. № 7. С. 49 - 52.

<http://www.potundra.ru/price/>

1. Горфинкель, В.Я. Экономика предприятия: учебник/ В.Я. Горфинкель.-М.: ЮНИТИ, 2016. - 663 с. [↑](#)
2. Анфимов, И.А. Оценка влияния факторов внешней среды на эффективную деятельность организации/ И.А. Анфимов, Ю.Э. Муждабаев// Современные технологии в мировом научном пространстве.- 2017.- С. 38-42. [↑](#)
3. Шевцова, О.Н. Оценка структуры внешней среды организации/ О.Н. Шевцова, Н.Н. Проскурина, Г.Е. Концевич // Бизнес в законе.- 2018.- № 2.- С. 22-25. [↑](#)
4. Анфимов, И.А. Оценка влияния факторов внешней среды на эффективную деятельность организации/ И.А. Анфимов, Ю.Э. Муждабаев// Современные технологии в мировом научном пространстве.- 2017.- С. 38-42. [↑](#)
5. Горфинкель, В.Я. Экономика предприятия: учебник/ В.Я. Горфинкель.-М.: ЮНИТИ, 2016. - 663 с. [↑](#)
6. Абчук В. А. Менеджмент: учебник / В. А. Абчук. – Санкт-Петербург: «Союз», 2017. – 463 с. [↑](#)
7. Батугина Н. С. Факторы внешней и внутренней среды как элементы управления эффективностью функционирования горных предприятий // ГИАБ. – Якутск, 2017, №10, С.70-76 [Электронный ресурс]: - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/factory-vneshney-i-vnutrenney-sredy-kak-elementy->

upravleniya-effektivnostyu-funktsionirovaniya-gornyh-predpriyatiy [↑](#)

8. Комаров О.Е. Особенности внешней и внутренней среды вуза на рынке образовательных услуг // Философия социальных коммуникаций. – 2014, №4 (29), С. 98-103 [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=22809772> [↑](#)
9. Демидов А.В. Исследование влияния внешних и внутренних факторов среды организации на формирование интегрированной системы менеджмента в современных условиях // Достижения современной науки. – Москва, 2018, С. 199-213. [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=26804098> [↑](#)
10. Щукин О. С. Самооценка деятельности организации по центрированной модели: концептуально-методологические основы адаптивного подхода: монография. Воронеж: Воронежский государственный университет, 2017. [↑](#)
11. Салимова Т. А., Еналеева Ю. Р. Самооценка деятельности организации. М.: Академический Проект, 2016 [↑](#)
12. Добрина Н.А. Менеджмент: основы теории и деловой практикум: учеб. Пособие / Н.А. Добрина, Ю.В. Щербакова. – Москва: Альфа – М: ИНФРА –М, 2011. – 288 с. [↑](#)
13. Сорокина Л. А. Менеджмент в малом бизнесе: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент» / Л. А. Сорокина. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 142 с. [↑](#)
14. Пузыня Т.А. Эффективность использования бренда компании // Современные тенденции развития науки и технологий. 2016. № 1 - 10. С. 108 - 110. [↑](#)
15. Гришина С.В. Преимущества и ограничения swot-анализа // Актуальные вопросы экономических наук. – 2018 - №5. – С.37-41. [↑](#)

16. Губанова Е.В. Swot-анализ как элемент комплексного анализа денежных потоков коммерческой организации//В сборнике: Учет, анализ, аудит: от теории к практике сборник научных трудов. - 2017. - С. 30-37 [↑](#)
17. Вершинина Г.В., Коршуневская Н.М. Swot-анализ как современный инструмент управленческого анализа: сущность, проблемы и пути их решения // Актуальные вопросы экономических наук. - 2017. - №4-5. - С.22-26 [↑](#)
18. Пузыня Т.А. Эффективность использования бренда компании // Современные тенденции развития науки и технологий. 2016. № 1 - 10. С. 108 - 110. [↑](#)
19. Гришина С.В. Преимущества и ограничения swot-анализа // Актуальные вопросы экономических наук. - 2018. - №5. - С.37-41. [↑](#)
20. Puzynya T.A. Problems of Organizing Services in Tourism // Russian Journal of Agricultural and Socio - Economic Sciences. 2015. Т. 43. № 7. С. 49 - 52. [↑](#)
21. Фляйшер К, Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе: Пер. с англ. М.: БИНОМ, Лаборатория знаний, 2016. [↑](#)
22. Рыхтикова Н.А. Анализ и управление рисками организации: Учебное пособие. 2-е изд. М.: Форум, 2014. 240 с. [↑](#)
23. Лукасевич И.Я., Федорова Е.А. Прогнозирование финансовых кризисов: методы, модели, индикаторы: Монография. М.: Вузовский учебник, НИЦ Инфра-М, 2015. 126 с. [↑](#)
24. Светлов Н.М., Светлова Г.Н. Информационные технологии управления проектами: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: НИЦ Инфра-М, 2015. 232 с. [↑](#)
25. <http://www.potundra.ru/price/> [↑](#)